



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

# **ALIANZAS EMPRESARIALES. UNIÓN TEMPORAL DE EMPRESAS**

Presentado por Félix Porro París

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, 1 de Septiembre de 2015

# **CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>7</b>
1. Objetivos .....	8
2. Metodología .....	9
3. Estructura .....	9

## CAPITULO I

**DESARROLLO CONJUNTO. LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS**

<b>1.1 La estrategia como método de adaptación al entorno .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Desarrollo interno. concepto y características .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Desarrollo externo .....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Tipos de desarrollo externo .....	16
1.3.2 Justificación del desarrollo externo .....	21
<b>1.4 Desarrollo conjunto. la cooperación entre empresas .....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Concepto y características .....	22
1.4.2 Justificación del desarrollo conjunto .....	23
1.4.3 Tipos de acuerdos .....	26
1.4.4 Proceso de dirección de la cooperación .....	30
1.4.4.1 Análisis estratégico de la cooperación .....	31
1.4.4.2 Formulación de la estrategia de cooperación .....	32
1.4.4.3 Implantación de la estrategia de cooperación .....	32

## CAPITULO II

**UNIONES TEMPORALES DE EMPRESAS.ASPECTOS FORMALES DE LA INTERORGANIZACIÓN.**

<b>2.1 Unión temporal de empresas. Concepto y objeto .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2 Patrimonio y responsabilidad solidaria .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 Elección de socio condicionado al objeto del contrato .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Tipos de UTES .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5 Contratos con la administración. Particularidades según el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCSP) .....</b>	<b>42</b>
<b>2.6 La escritura de constitución .....</b>	<b>46</b>
<b>2.7 Los estatutos .....</b>	<b>47</b>

<b>2.8</b>	<b>Tratamiento fiscal de las UTES</b> .....	<b>52</b>
	2.8.1 Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados .....	52
	2.8.2 Impuesto sobre actividades económicas .....	52
	2.8.3 Impuesto sobre el valor añadido .....	52
	2.8.4 Impuesto de sociedades .....	54
<b>2.9</b>	<b>Aspectos laborales en UTES</b> .....	<b>54</b>

### CAPITULO 3

#### DIRECCION Y GESTION DE OBRAS Y SERVICIOS EN UTE.

<b>3.1</b>	<b>El Comité de Gerencia</b> .....	<b>61</b>
	3.1.1 Comité de Gerencia constitutivo .....	62
	3.1.2 Comités de Gerencia ordinarios .....	63
	3.1.3 Comités de Gerencia extraordinarios .....	63
<b>3.2</b>	<b>El organigrama</b> .....	<b>64</b>
<b>3.3</b>	<b>Aportaciones de los socios</b> .....	<b>66</b>
	3.3.1 Aportación y retirada de tesorería .....	66
	3.3.2 Aportación de activos .....	66
	3.3.3 Cesión de personal de baremo .....	67
	3.3.4 Prestación de servicios alquileres y ejecución de unidades de obra ...	67
<b>3.4</b>	<b>La toma de decisiones. elección del modelo de gestión</b> .....	<b>68</b>
	3.4.1 Calidad y responsabilidad del Comité de Gerencia .....	68
	3.4.2 Sistema de Gestión Administrativa .....	69
	3.4.3 Sistema de Gestión Técnico. Calidad .....	70
	3.4.4 Plan de Trabajos .....	70
<b>3.5</b>	<b>Presupuestación económica</b> .....	<b>70</b>
<b>3.6</b>	<b>Reconocimiento del ingreso y métodos de valoración</b> .....	<b>74</b>
<b>3.7</b>	<b>Aspectos contables</b> .....	<b>77</b>
	3.7.1 Cuenta de clientes obra ejecutada pendiente de certificar (4340) .....	77

3.7.2 Cuenta corriente de los socios con uniones temporales de empresas (5540) .....	79
<b>3.8 Gestión financiera .....</b>	<b>81</b>
3.8.1 Contrato con el cliente. Forma de pago .....	81
3.8.2 Modelo de pago a proveedores .....	81
3.8.3 Aportación, retirada de fondos y utilización de herramientas de descuento ...	83
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>

Cuando me he planteado este trabajo dedicado a las colaboraciones y alianzas entre empresas, la primera reflexión que he hecho, es pensar en el papel que han desempeñado las organizaciones empresariales a lo largo del tiempo, siempre han tenido estructuras con gran capacidad de reacción ante cambios en su entorno, bien debidos a la aparición de nuevas oportunidades de negocio, o bien a adaptaciones obligadas por cambios de tipo social o político. Esto las consagra como el punto de apoyo sobre el que descansa una parte importante de la evolución de métodos productivos, organizativos y comerciales. Cada vez más, la evolución de la sociedad, nos ha acostumbrado a cambios constantes en todos los aspectos de nuestra vida, de igual forma estos cambios afectan a las estructuras organizativas de las empresas, obligándolas a afrontar retos cada vez más exigentes, en todos los aspectos.

La especialización constante de todas las organizaciones, como forma de supervivencia y progreso, crea la necesidad de interacción, nadie puede concebir la existencia de una empresa que no disponga de acuerdos como el asesoramiento legal, suministro de materiales para su proceso productivo, o un simple contrato de mantenimiento de sus sistemas informáticos.

Estamos ante un escenario, que se puede abordar desde varios enfoques, en este estudio, me voy a centrar, en alianzas entre empresas que actúan en un mismo sector de la actividad, y que lo hacen además en condiciones de competencia directa en muchos casos, lo que hace que las alianzas surgidas con estos condicionantes, sean el fruto de voluntades firmes de colaboración, muy trabajadas, y con verdaderas dificultades a la hora de su puesta en práctica. Por eso una parte fundamental del trabajo, va a ser la

explicación de todo el proceso de elaboración y dirección de cada uno de los aspectos de la cooperación.

## 1. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es el análisis de una de las formas de colaboración entre empresas, utilizada sobre todo en contratos con las administraciones públicas, que tienen como objeto la ejecución de obras de infraestructuras o la prestación de servicios, esta figura asociativa es la **unión temporal de empresas (UTE)**.

Esta es una figura muy utilizada en las cooperaciones entre empresas en las últimas décadas, a la hora de afrontar de forma conjunta grandes infraestructuras, o atender las nuevas oportunidades de negocio que se abren en la gestión de servicios públicos. Hasta hace poco la gestión de servicios por empresas privadas estaba limitada a contratos municipales de aseo urbano, y de mantenimiento en carreteras, pero en los últimos años este mercado se ha abierto a sectores más protegidos como son la sanidad, la educación y la defensa.

Al mismo tiempo, establezco como objetivos operativos en este trabajo, que de alguna forma refuerzan este objetivo principal, otros como:

- Efectuar un estudio de las distintas formas mediante las que una organización puede llevar a cabo su estrategia de desarrollo y crecimiento, analizando todas las opciones, desde las que fundamentan este crecimiento exclusivamente en modelos propios, hasta aquellos modelos que basan su crecimiento en colaboraciones y alianzas con otras organizaciones. Analizaré con especial interés los procesos que dichas organizaciones ponen en marcha para la dirección de las distintas formas de cooperación.
- Delimitar desde el punto de vista normativo la figura asociativa de las UTES, haciendo referencia a todas las normas que le son de aplicación, bien por tratarse de normas que las regulan de forma directa o bien porque regulan la actividad de los sectores en los que se usa esta figura asociativa. También es necesario hacer un estudio del desarrollo estatutario de esta figura asociativa, usado como complemento necesario ante ausencias normativas puntuales.
- Desarrollar desde un punto de vista práctico, aspectos concretos de la gestión de UTES, tratando de diferenciar en ciertos aspectos las uniones temporales que han sido constituidas para la ejecución de obras de infraestructuras, y las que tienen como objeto social la prestación de servicios.

## 2. METODOLOGIA

El método para la ejecución del trabajo, se basa en primer lugar, en una búsqueda de textos relativos a las formas de colaboración y alianzas entre empresas, además de los específicos referidos a la regulación de UTES, y los sectores de actividad en los que interviene, principalmente la construcción y los servicios desde la óptica de la contratación pública. El enfoque de los contenidos técnicos se va a plantear de una forma clara y concisa, tratando de buscar la vertiente organizativa en su análisis.

Desde este punto de vista, las competencias del Grado en ADE, se desarrollan mediante la interpretación de todos los textos y normativas de aplicación, además de publicaciones y documentación de tipo telemático, orientado desde la perspectiva de la dirección y organización de la empresa. Además, en el desarrollo del trabajo, se va a combinar, los conocimientos académicos, con mi experiencia profesional en el desarrollo de cooperaciones entre empresas en España, bajo la figura asociativa de las UTES. Por tanto a la visión normalizada que le da la consulta de diversos textos y normativas le va a acompañar otra soportada por las experiencias prácticas en la gestión y dirección de una UTE.

## 3. ESTRUCTURA.

El trabajo consta de tres capítulos en los que abordaré desde varios puntos de vista esta colaboración entre empresas. En el **primer capítulo**, trataré de enmarcar las uniones temporales dentro de un estilo de desarrollo elegido por cada empresa en función de su propia estrategia de crecimiento, veremos aquellas formas de colaboración utilizadas en cada caso, justificando las fórmulas de colaboración entre empresas desde varios puntos de vista, y analizando las razones que refuerzan, la elección de una u otra opción como vía de desarrollo futuro.

En el **segundo capítulo** se van a analizar las UTES desde el punto de vista normativo, en este sentido, se pondrá de manifiesto la influencia que tiene las leyes que regulan la contratación en el sector público, no en vano, este sector, es el que acapara la gran mayoría de uniones temporales. Además se incidirá en su regulación a través de la Ley 18/1982 y la forma en la que se refleja en la escritura de constitución y los estatutos de funcionamiento.

En este apartado, el de los estatutos, trataré de incluir aquellas particularidades obtenidas de la experiencia, que tendrán su reflejo en la mejora de la gobernanza y gestión. También haré un recorrido por los aspectos fiscales y laborales que particularizan las UTES y las distinguen de otras figuras asociativas.

Por último en el **capítulo tres**, abordaré la gestión de las UTES desde varios puntos de vista, comenzando por sus órganos de gobierno, su organigrama, y las relaciones comerciales que se mantienen con los socios. En este tema voy a hacer especial incidencia en las UTES formadas por empresas constructoras para la realización de obras de infraestructuras, al ser éstas las que más dificultades plantean a la hora de compatibilizar distintos sistemas de gestión en aspectos como el contable y financiero. Es un enfoque práctico, que plantea la dificultad que entraña este tipo de alianzas a la hora de unir distintos sistemas de gestión para rentabilizar un proyecto gestionado de forma conjunta.



## ***CAPITULO I***

***DESARROLLO CONJUNTO. LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS.***

## 1.1 LA ESTRATEGIA COMO MÉTODO DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO.

Una de las razones que animan a las empresas a iniciar estrategias de cooperación, es el escenario al que nos enfrentamos, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el macroeconómico y geopolítico.

Los polos económicos están cambiando, ya no son Europa y Estados Unidos los que marcan el rumbo de la economía mundial, los países emergentes, sobre todo los asiáticos, están desplegando nuevos sistemas de gestión empresarial y comercial, que obligan a las antiguas fuentes del saber en estos campos a mirar hacia ellos. Se ha desplazado el centro de gravedad de los centros de I+D, tanto en china como en India las multinacionales hacen importantes inversiones ante la abundancia de mano de obra y talento baratos. En estos dos países se gradúan anualmente más de ocho millones de personas, sus fábricas se adaptan a la demanda de cualquier parte del planeta con extremada rapidez, esto unido a un gran desarrollo logístico y comercial, obliga a sus competidores a tomarlos como referente.

Por otra parte los consumidores estamos sufriendo un cambio en nuestras costumbres, somos más volátiles, se pierde la fidelidad por múltiples razones:

- El **incremento de la oferta** hace que se pierda la lealtad a una marca, existen muchos más competidores en un mercado al que acceden en las mismas condiciones que las marcas que lo han controlado desde siempre.
- Introducción de **mayor número de empresas** en los canales habituales de comercialización, gracias a alianzas, y reorganizaciones empresariales en un ámbito global, lo que eleva de forma exponencial la capacidad de penetración en circuitos comerciales históricamente más cerrados.
- Las **herramientas online**, que tanto desde el punto de vista de oferta, como de la demanda, están calando a gran velocidad desde hace tiempo en las costumbres, siendo para muchas empresas éste un canal cada vez más trascendental en su volumen de negocio, y para un porcentaje cada vez más elevado de consumidores, una vía cada vez más habitual de comprar.

En este contexto, las empresas no tienen ninguna duda de que este escenario las obliga desde su nacimiento a definir sus objetivos, considerando líneas de actuación que apunten en distintas direcciones para tratar de garantizar con ello la supervivencia de la misma:

- Se pone de manifiesto la necesidad de tener un **pensamiento estratégico** como hoja de ruta a seguir en todo momento, la utilización de alianzas, es un vehículo de crecimiento, que exige poca necesidad de inversión, algo que siempre es visto con buenos ojos, al eliminar incertidumbres en los riesgos inherentes por motivos de obsolescencia, cambios de demanda y financiación entre otras variables. Alimentar el conocimiento de la organización por esta vía, es una forma relativamente fácil de crecimiento en la cadena de valor.
- Orientación hacia una **visión global/internacional**, identificando y apostando por otros procesos productivos, redes comerciales, logísticas y opciones formativas para el capital humano.
- En definitiva la empresa actual tiene nace o ha adquirido una mentalidad de **innovación permanente**, como forma de supervivencia.

Las formas de desarrollo del crecimiento de la empresa, atendiendo a las clasificaciones de varios autores<sup>1</sup> son tres:

- ✓ DESARROLLO INTERNO.
- ✓ DESARROLLO EXTERNO.
- ✓ ACUERDOS DE COOPERACION.

## 1.2 DESARROLLO INTERNO, CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.

Una de las opciones de desarrollo de la empresa es aquella basada en sus propios recursos y capacidades. Es una forma de crecimiento basada en el esfuerzo personal y en la austeridad en la aplicación de sus recursos, la capacidad productiva se va adquiriendo con el esfuerzo humano y la máxima optimización de medios de producción como ponen de manifiesto autores como Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2006)

Las características asociadas a esta forma de desarrollo empresarial son:

---

<sup>1</sup> Autores como Guerras Martín L.A. y Navas López J.E., establecen esta división a la hora de clasificar los métodos e desarrollo de cualquier empresa

➤ **Creación de capacidad productiva.**

Es habitual que una empresa que apueste exclusivamente por un desarrollo interno, sea de reciente creación, o bien esté en ámbito competitivo poco desarrollado, por ser un mercado muy localizado, y/o por tener escasa demanda. Por el motivo que sea, para alcanzar un umbral mínimo de rentabilidad es necesario dedicar todos los recursos a la actividad productiva, son limitados los recursos personales o técnicos que se dedican a departamentos que no aporten valor añadido a corto plazo, tipo staff, o incluso otros que puedan formar parte del desarrollo de una estrategia a medio y largo plazo. En muchos casos en este punto está la diferencia entre el éxito y el fracaso, en base a la existencia de una estrategia empresarial sólida, si parte de los escasos recursos que no se emplean en tareas productivas están gestionados en base a una estrategia definida, las posibilidades de éxito se elevan notablemente.

También este desarrollo puede deberse a la realización de diseños y métodos de fabricación muy técnicos, entendiéndose con ello que el desarrollo de nuevos productos, va a hacer que se adquieran unas capacidades necesarias para competir con éxito en el mercado. Como punto fuerte de la estrategia estará adquirir un conocimiento del propio mercado, muy útil en la creación de nuevos productos o nuevas oportunidades de negocio.

➤ **Proceso lento.**

Evidentemente, la falta de permeabilidad a cualquier aportación externa, implica que los avances sean más costosos, si el mercado en el que opera una organización con este perfil no le obliga a realizar cambios, o no existe la ya nombrada estrategia, es muy difícil que intervenga algún factor que agilice un posible proceso de avance, que mitigue cualquier resistencia al cambio. Estamos en este caso ante un claro síntoma diferenciador de las organizaciones, aquellas que a pesar de las limitaciones en los recursos son capaces de avanzar en este lento proceso, dan muestras de la existencia de un plan de futuro, en cambio aquellas en las que incluso a pesar de tener una capacidad productiva aceptable no emplean recursos en la mejora o adquisición de activos Materiales, comerciales y formativos, seguramente sus probabilidades de éxito futuro estén más limitadas.

➤ **Aprendizaje continuado.**

Esta opción de desarrollo agudiza la faceta autodidacta de las organizaciones, como complemento a otras prácticas como la imitación de procesos productivos, útiles y patentes, que en muchos casos permiten a estas organizaciones avanzar en su puesta en valor<sup>2</sup>. Estos procesos si no son gestionados de forma inteligente por la organización, pueden hacerla vulnerable, si hablamos de activos intangibles, en muchos casos están en manos de los trabajadores, por lo que un conflicto laboral o un ajuste de

---

<sup>2</sup> El intento de apropiación de patentes, marcas y diseños industriales es bastante normal, aprovechando la judicialización de estos temas para incorporar el factor tiempo a este proceso.

plantilla puede suponer un retroceso importante en este aprendizaje o incluso en el propio valor de la empresa.

➤ **Riesgos en solitario.**

Cuando el rumbo de una empresa se traza sin alianzas de ningún tipo, se pierde la referencia y se ve con incertidumbre si la dirección emprendida es la correcta, es uno de los mayores riesgos, la falta de referencia para saber si las decisiones tomadas y la utilización de los recursos son los correctos. Puede haber un referente en las empresas competidoras en una situación similar a la de estas empresas, pero precisamente por eso, por su falta de puntos de encuentro. Es uno de los puntos débiles del desarrollo interno.

➤ **Compatibilidad con Organización y Cultura.**

Evita la aparición de problemas culturales y organizativos, en el sentido de que al desarrollarse dentro de la empresa implica un menor ritmo de cambio y el seguimiento de las pautas de comportamiento fijadas en los objetivos de la organización. Estamos ante un mismo estilo de gestión y tratamiento de los recursos humanos, que tiene como punto fuerte la ausencia de cambios de comportamiento personales y culturales en el capital humano evitando o minimizando las tensiones que surgen en organizaciones más complejas a la hora de afrontar todo lo relacionado con los Recursos Humanos.

## **1.3 DESARROLLO EXTERNO.**

Esta forma de desarrollo se lleva a cabo con capacidades de producción ya existentes, no representa por tanto un aumento de la producción real, en muchos casos, lo que se produce es un cambio de propiedad, o una reorganización de la propia capacidad productiva. Este es un hecho diferenciador entre ambos métodos de desarrollo, en el desarrollo interno si se produce un crecimiento, tanto para la empresa como para el sistema económico, al generarse nueva capacidad productiva, mientras, en el desarrollo externo, en algunos casos si puede producirse este aumento de la capacidad productiva, pero lo normal es que la consecuencia sea una reorganización y redistribución de la capacidad productiva.

### **1.3.1 Tipos de desarrollo externo.**

Si tomamos como referencia el desarrollo interno, vamos a considerar desarrollo externo todo aquello que suponga cualquier forma de desarrollo que no sea la propia evolución de la empresa. En este contexto, hay una primera

clasificación, haciendo referencia al perfil de las empresas que realizan los acuerdos:

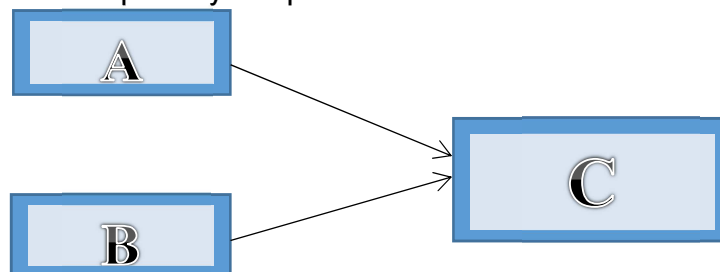
- **Horizontales**, que serán aquellas relaciones y acuerdos que se hacen entre empresas competidoras entre si y que perteneces a un mismo sector de actividad
- **Verticales**, serán aquellas que interactúan perteneciendo al mismo sector de actividad pero en una fase distinta del ciclo de explotación del producto, o bien entre distintos sectores de la actividad.

Otra forma, y quizás la más ilustradora de este tipo de desarrollo es fijándonos en el método y el procedimiento que se sigue a la hora de unir las capacidades productivas. Esta clasificación diferencia entre fusiones y adquisiciones de empresas.

#### i. Las fusiones de empresas.

Las fusiones son uniones de dos o más empresas en las que al menos un participante pierde su personalidad jurídica, dependiendo de diferentes variantes, vamos a diferenciar tres tipos de fusiones:

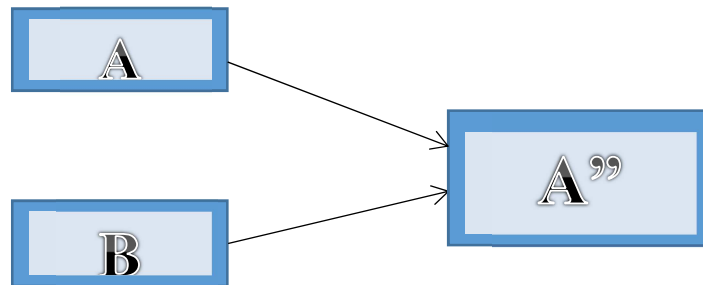
- **Fusión Pura**, esta opción se produce cuando dos o más empresas acuerdan unirse en una tercera aportando a esta nueva todos sus bienes, derechos y obligaciones, disolviéndose posteriormente las empresas originarias, acordando en sus estatutos la forma de gobierno y toma de acuerdos. La posición en la nueva sociedad, dependerá en gran medida del tamaño de cada una de las sociedades fusionadas, su posición en el mercado, la situación financiera de su balance, y en definitiva los gestores tendrán un peso en la nueva sociedad que dependerá del valor que hayan aportado a la fusión.



*Fuente: Bueno (1996:367)*

- **Fusión por absorción**, en este caso no supone la creación de ninguna sociedad nueva, una de ellas absorbe en su balance el del resto de sociedades que intervienen en el proceso,

posteriormente el resto se disuelven. La sociedad Absorbente, consolida en su balance la suma de su propio balance y el de las sociedades absorbidas. En estos casos la posición en la gestión de la sociedad resultante será favorable a la sociedad absorbente, estas agrupaciones, normalmente nacen desde posiciones dominantes, son habituales estas prácticas entre sociedades competidoras dentro del mismo sector, y su objetivo es su mejor implantación en el mercado desde la mejora de la eficiencia en la que se aprovechan marcas de prestigio, bien situadas en el mercado<sup>3</sup>

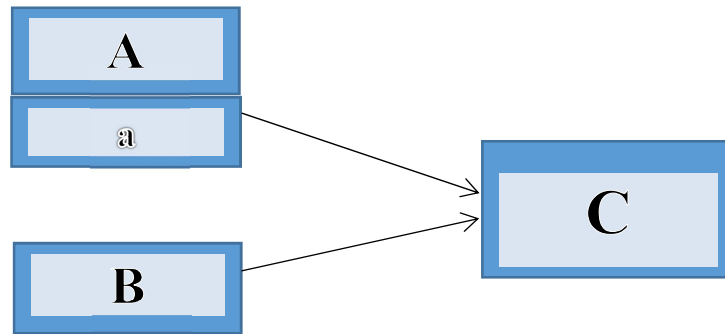


*Fuente: Bueno (1996:366)*

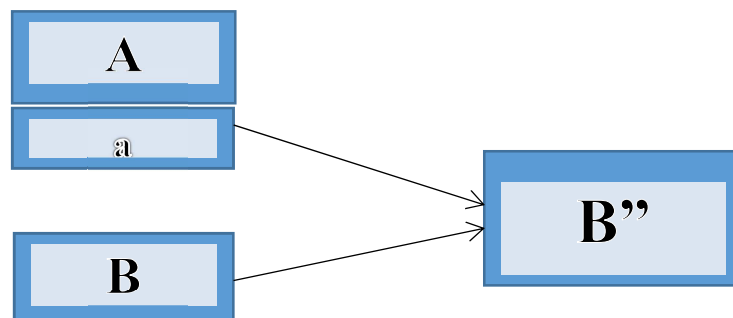
- **Fusión con aportación parcial de activos**, esta situación se produce cuando una de las sociedades intervinientes aporta al proceso una parte de su patrimonio, integrándose en la otra empresa, o en otra nueva que se crea a tal efecto. Por tanto esto implica como premisa básica que una de las empresas solo aporte una parte de su actividad pudiendo seguir funcionando con el resto de sus activos. Esta práctica es habitual en sociedades compuestas por varias divisiones de negocio, la voluntad de centrar la actividad en determinadas divisiones, la evolución de los mercados, o la propia estrategia de crecimiento de la empresa, hacen que esta opción se convierta en una práctica habitual. De esta forma se consigue un nexo empresarial con otras empresas o grupos empresariales, dado que la sociedad que sufre esta escisión parcial, se introduce en el órgano de gobierno de la otra sociedad, sea esta ya existente o de nueva creación.

---

<sup>3</sup> Un ejemplo típico suele ser el de empresas históricas que han sufrido un declive, pero son deseadas por su sólida implantación como marca.



*Fusión parcial pura, Fuente: Bueno (1996:369)*



*Fusión parcial por absorción, Fuente: Bueno (1996:369)*

## ii. Las adquisiciones.

Las adquisiciones de empresas tienen lugar cuando una, utilizando diversos procedimientos, compra una parte o el total del capital social de otra, con la intención de dominarla bien sea total o parcialmente. Este no es un proceso en el que ninguna sociedad se disuelve, siguen manteniendo cada una su personalidad jurídica, por tanto a diferencia de las fusiones, lo que cambian son los dueños del accionariado, pero no hay transferencias patrimoniales entre balances.

Dependiendo del capital social que sea objeto de la operación, estaremos ante distintos grados de control de la empresa adquirente sobre la adquirida, si la adquisición es superior al 50% del capital social estamos ante una opción mayoritaria de control, si el porcentaje adquirido es superior al 80% el control suele ser absoluto, a tenor de lo fijado tanto en la Ley de Sociedades



Anónimas como en la reglamentación estatutaria de la mayoría de la compañías. En otras opciones en las que la adquisición de capital no alcanzan 50%, a pesar de estar en un escenario minoritario, dependiendo el tamaño de la empresa, la dispersión de las acciones y los posibles apoyos de otros accionistas minoritarios, el control sobre la misma puede llegar a ser realmente efectivo.

Esta opción de reorganización empresarial tiene un aspecto relevante si nos fijamos en el origen de los fondos utilizados, destacando de entre todas dos:

- **La compra mediante apalancamiento financiero**, consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el empleo de deuda. Esta deuda queda asegurada, no solo por el patrimonio o capacidad crediticia del comprador, sino también por los activos de la empresa adquirida y por sus futuros flujos de caja. Después de la operación el Ratio de Endeudamiento<sup>4</sup>, tomará valores elevados lo que nos da como conclusión que esta forma de adquisición de una empresa utiliza como soporte básico, la futura liquidez de la misma, así como con los ahorros fiscales en el Impuesto de Sociedades derivados del incremento en los gastos financieros.

Las empresas adquiridas de esta forma, evidentemente tienen que tener unas condiciones muy concretas que posibiliten la obtención de financiación, tienen que ser sociedades con balances consolidados, con líneas de productos maduros, buenas cuotas de mercado y equipos directivos con credibilidad, de esta forma, la incertidumbre que se añade al proceso fruto del aumento del Ratio de Endeudamiento, tiene su contrapeso en otros ratios que analizan el resultado de explotación como puede ser el EBITDA<sup>5</sup> que nos marca la rentabilidad o no de una empresa sin tener en cuenta factores variables como pueden ser su forma de financiarse o la estrategia seguida para la inversión en activos.

- **La oferta pública de adquisición de acciones (OPA)**, se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social a los accionistas de otra empresa bajo determinadas condiciones, generalmente de precio, porcentaje de Capital Social de compra y estrategia de futuro. Esta es una opción de compra muy directa, si se aceptan las condiciones ofrecidas por la sociedad adquirente, esta se hace con el control inmediato de la compañía. En cualquier caso es también una opción que conlleva un componente agresivo, sobre todo en lo concerniente a la opción estratégica de futuro, puesto que la sociedad adquirente impondrá cambios en la gestión y por tanto en la composición del equipo directivo de la empresa opada.

---

<sup>4</sup> El Ratio de endeudamiento lo valoraremos como: deudas/fondos propios

<sup>5</sup> El EBITDA nos da el resultado de explotación sin amortizaciones ni resultados financieros.

Si el proceso se consigue conducir dentro de unos límites de cordialidad razonables, la OPA, se considerará pactada, lo que redundará de inmediato en beneficios y sinergias para ambas compañías, en cambio si los objetivos de la sociedad adquirente no son aprobados por la sociedad opada, implicará una serie de movimientos, sobre todo del equipo directivo para tratar de evitarla, lo que se denomina una OPA hostil.

Si se produce este escenario el equipo directivo de la sociedad opada, tratará de ofrecer al accionariado argumentos para avalar su gestión en detrimento de los posibles nuevos accionistas. Habitualmente, estas acciones se concretarán en una mejor retribución de los accionistas, y en la búsqueda de otra empresa que sea capaz de hacer una mejor oferta por el precio de las acciones<sup>6</sup>.

### 1.3.2 Justificación del desarrollo externo.

Desde hace mucho tiempo, el desarrollo en el ámbito externo de las empresas, se plantea como una forma de interactuar dentro del mundo empresarial, ante el creciente grado de complejidad que rodean tanto a los mercados nacionales como internacionales. Hay varios autores como Cuervo (2001) y Mascareñas (2005) que coinciden en los motivos que justifican este desarrollo:

- i. Motivos de poder de mercado.
  - Puede ser utilizado como forma de **entrada en un sector o en un país**, esta es una opción cada vez más utilizada en contraposición con el desarrollo de habilidades o la utilización de abundantes recursos para conseguir la introducción en mercados o países. Es por tanto una forma más rápida de adaptarse a nuevos entornos competitivos sin el elevado desgaste que puede suponer el aprendizaje interno.
  - A través de operaciones de reordenación empresarial como pueden ser las fusiones y adquisiciones, puede existir voluntad de **disminuir el nivel de competencia en un sector de actividad**, en fusionarse o adquirir empresas del mismo sector, además de unir recursos, disminuye competidores.
  - En agrupaciones de empresas de tipo **integración vertical**, las compañías que intervienen adquieren más presencia a lo largo de un determinado ciclo productivo, lo que le va a permitir colocarse en una situación ventajosa con respecto a sus competidores.

---

<sup>6</sup>A esta figura se le denomina "Caballero Blanco"

- ii. Motivos de eficiencia económica.
  - **Reducción de costes**, como filosofía de cualquier economía de escala, la integración de procesos productivos, comerciales y financieros complementarios entre sí, genera sinergias, que están siempre en el origen de cualquier operación de fusión, o adquisición entre empresas.
  - **Aumentar o mejorar recursos y capacidades**, mediante el acceso a recursos o procedimientos de los que no se dispone y que colocan a la nueva sociedad resultante de la reorganización societaria, con una mejora de su capacidad técnica y humana.
  - El desarrollo externo provoca una **mejora en la capacidad financiera**, al incorporar en la mayoría de los casos una optimización de los recursos financieros, esto da acceso a plantear fórmulas de financiación a las que las empresas por separado no tendrían acceso
  - La firma de fusiones y adquisiciones, implica en muchos casos la obtención de **incentivos fiscales** por la vía de: exenciones o bonificaciones, amortización de gastos de fusión, y compensación de cuentas de resultados de empresas fusionadas, entre otros beneficios.

## 1.4 DESARROLLO CONJUNTO. LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS.

### 1.4.1 Concepto y características.

Se trata de un método intermedio entre el desarrollo interno y el externo, se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández Sánchez, 1991).

Al definir este tipo de desarrollo organizativo, partimos de la base de sociedades independientes que por motivos diversos unen capacidades y recursos y tratan de obtener unos beneficios mutuos, manteniendo su independencia. Esto implica la existencia de unos rasgos básicos:

- **No se establece una relación de subordinación entre las empresas que cooperan**, las empresas participan voluntariamente en un acuerdo de cooperación, y ninguna sociedad puede considerarse la matriz de la otra, cada una controla sus propias decisiones.

- **Coordinación de acciones futuras**, se trata de adquirir cierto nivel de compromiso con el objetivo de interactuar en un futuro más o menos cercano.
- **Perdida de cierta autonomía organizativa**, aunque se siga manteniendo la independencia y capacidad de decisión, de alguna forma la adquisición de compromisos, reduce la libertad de las sociedades que entablan una relación de cooperación.
- **Los límites de la organización se difuminan**, en la práctica este tipo de acuerdos afectan a las empresas de forma que en las áreas en las que se desarrollan, transmiten la sensación de que es difícil determinar con claridad, que personas o activos forman parte de una empresa y cuales quedan fuera de ella.
- **Interdependencia**, cuando se interviene en un acuerdo de cooperación, las sociedades que intervienen tienen claro que dependen y necesitan del resto de los partícipes en la cooperación, son conscientes de que se convierten en aliados necesarios en su actividad.
- **Consecución de un objetivo**, la cooperación tiene como meta la consecución de un objetivo que de no ser así no se podría conseguir o se conseguiría con mayor esfuerzo y utilización de recursos.

#### **1.4.2 Justificación del desarrollo conjunto.**

Teniendo en cuenta el amplio abanico de lo que consideramos como desarrollo conjunto, debemos analizar las razones que justifican la cooperación empresarial atendiendo a algunas de ellas:

- i. Razones económicas.
  - Conseguir una **forma eficiente de organización**, es uno de los objetivos claros al plantearse sustituir el desarrollo interno por otro vinculado a algún tipo de colaboración en cualquiera de sus formas, en todos ellos está presente un objetivo de beneficio mutuo, el ahorro de tiempo en aprendizaje, será determinante a la hora de mejorar el funcionamiento de todas las sociedades que intervienen en la cooperación.
  - Reducción de los **costes de transacción**, al conseguir que estos se optimicen por la concurrencia de aportaciones procedentes de distintas organizaciones. El estudio de los costes de transacción,

ha sido objeto de no pocos tratados económicos, Coase (1937) inicia su estudio, partiendo de la base de la existencia de ciertas imperfecciones en el mercado de competencia perfecta, que implica la existencia de costes de transacción que dependen de la naturaleza de cada transacción y como ésta se organiza<sup>7</sup>. Así cuando se produce un desarrollo conjunto se actúa directamente en los costes de coordinación, que son los ligados al mercado, entre los que están por ejemplo, lograr la información necesaria con el objeto de fijar precios, interactuando con compradores y vendedores. Además autores como Williamson (1975) al tratar la teoría de los costes de transacción, hace referencia a los costes de motivación que afectan tanto al mercado como a la empresa, y que son debidos a una información incompleta, o la existencia de asimetrías informativas, es decir, las partes de la transacción no poseen la información necesaria para determinar si los términos de un acuerdo son mutuamente aceptables y si estos serán cumplidos.

- Se produce también una cierta **selección natural de procesos**, dado que al entrar en comparación o competencia los procesos productivos de distintas compañías están en disposición de sacar rápidamente conclusiones sobre la eficiencia de cada uno de ellos, consiguiendo una rápida adaptación en base a la puesta en común de conocimientos. Esto supone por tanto una **economía de aprendizaje**, es decir, reducir costes beneficiándose de una más rápida acumulación de aprendizaje y experiencia.
- La necesidad de incorporarse a **economías de escala** en muchos sectores de actividad, en las que el umbral de rentabilidad es cada vez más elevado, obliga en la práctica a las compañías a unir esfuerzos que les mantengan en el mercado en una situación competitiva

ii. Razones estratégicas.

- Las alianzas entre empresas, desde el punto de vista estratégico, siempre van a perseguir el colocarse en una mejor posición competitiva dentro de su mercado, conseguir el **tamaño adecuado para competir**, siempre sin perder independencia, supone el poder acceder a proyectos como por ejemplo la

---

<sup>7</sup>La Ley de Coase dice que “Una empresa tenderá a expandirse hasta que los costes que supone organizar una transacción adicional dentro de la empresa iguallen los costes que implica desempeñar esa misma función en el mercado abierto. Cuando salga más barato realizar una transacción dentro de la empresa, es recomendable. En cambio, si resulta más económico salir al mercado, no hay que intentar hacerlo de forma interna.”

construcción y explotación de infraestructuras, que suponen una elevada inversión.

- La **creación de sinergias** en empresas de actividades cercanas es el motivo también del desarrollo de cooperaciones, un ejemplo típico son los grupos empresariales, con sociedades presentes en distintos sectores de la actividad económica, que colaboran entre sí, con acuerdos más o menos vinculantes.
- La cooperación entre empresas ofrece también la posibilidad de **reducir riesgos** desde el momento en que cada empresa aporta aquello que hace bien, así en el lanzamiento de nuevos productos, y/o expansión a nuevos mercados, es un valor añadido el no cargar con toda la incertidumbre de la estrategia, saber que hay varias empresas remando en el mismo sentido fortalece más la creencia de que el objetivo es alcanzable.
- **Acceso a recursos y capacidades** de las que no se dispone, necesarias para el acceso a mercados en los que una empresa con un desarrollo basado exclusivamente en su capacidad interna, necesitaría mucho tiempo y mucho esfuerzo. Un ejemplo puede ser la licitación de un proyecto de infraestructuras entre varias empresas, en el que una empresa aporte maquinaria y otra, experiencia y rutinas organizativas utilizadas en ese tipo de proyectos. Uno basa su aportación en recursos materiales tales como maquinaria, y otro aporta recursos intangibles como la capacidad de personal especializado, y protocolos de actuación.
- Mayor **especialización** impuesta por un mercado cada vez más competitivo, en el que empresas con mucho desarrollo vertical, tienen que recurrir a acuerdos de colaboración, para dejar partes de su cadena de valor en las que están perdiendo capacidad de competir, centrándose en los procesos que domina y para los que si se ha especializado. Esta idea es abordada por autores como Cuervo García A. y Montoro Sánchez M.A (2009) en su trabajo dedicado a la iniciativa emprendedora de la pequeña y mediana empresa
- Crecimiento en el **mercado internacional**, a través de acuerdos y asociaciones que posibiliten el desarrollo en mercados fuera de las fronteras nacionales. Los acuerdos pueden estar enfocados a la vertiente de acuerdos o licencias de exportación para productos, aunque cada vez gana relevancia, la cooperación con empresas de otros países para estar presentes en el mercado desde el conocimiento que ofrecen empresas que operan habitualmente en dichos mercados. La globalización tanto de materiales y métodos de producción, así como los cada vez más desarrollados canales de comercialización, hacen que el

crecimiento internacional esté presente en el objetivo estratégico de empresas de diversos sectores.

iii. Razones organizativas.

- Como ya he comentado anteriormente, la necesidad de ser competitivo en un mercado cada vez más complejo, hace prácticamente imposible que una empresa sea capaz de desarrollar todos los recursos que necesita para sobrevivir en el mercado con unos razonables estándares de competitividad, lo que obligatoriamente impone a las empresas establecer cooperaciones a varios niveles, que implican cambios en formas de pensar. Hay autores como Porter J.M. (1987) que encuentran en las ventajas competitivas, uno de los mayores activos de cualquier alianza. Así la mentalidad de conseguir recursos y capacidades ahora prioriza su búsqueda en alianzas tanto de cooperación como de complementariedad y reciprocidad con compañías de la cadena de valor, lo que implica una cierta dependencia mutua, que va a hacer necesaria una estrecha colaboración entre compañías pero a la vez sirve de blindaje con respecto a los competidores y fortalece la idea de necesidad de aprendizaje continuo.

#### **1.4.3 Tipos de acuerdos.**

Hay bastantes criterios empleados para clasificar los acuerdos de cooperación entre empresas, varios autores como Guerras Martín L.A. y Navas López J.E. (2011) sintetizan estas clasificaciones que nos ayudará a comprenderlas mejor.

TIPOS DE ADUERDOS		
CRITERIO	TIPO	CARACTERISTICAS
Actividades Implicadas	Centradas en una sola actividad	Objetivos definidos: Producción, marketing, comercial
	Complejas	Varias actividades en la cadena de valor
Numero de Socios	Dos socios	Alianza bilateral
	Multiples socios	Alianza multilateral
Relación entre los socios	Vertical	Acuerdos proveedor-cliente
	Horizontal Competitiva	Acuerdos entre competidores directos
	Horizontal Complementaria	Acuerdos entre competidores no directos
Naturaleza del acuerdo	Acuerdos Contractuales	Basados en un contrato
	Acuerdos accionariales	Basados en formas de participación accionarial
	Redes interorganizativas	Multiplicidd de acuerdos entre multiples socios

Fuente: GuerrasMartínL.A. y Navas López J.E.. Elaboración propia

Vamos a analizar los tipos de acuerdo según la naturaleza del mismo, viendo cuales son los más habituales y sus características

i. Acuerdos contractuales.

Estamos hablando de aquellos acuerdos que tiene como soporte un contrato en cualquiera de sus formas que vinculan a las compañías intervinientes para la realización de transacciones, entrega de bienes, o prestación de servicios, normalmente a cambio de una contraprestación económica.<sup>8</sup>

- Un tipo de estos acuerdos basados en contratos, son los efectuados para **larga duración sobre actividades o servicios concretos**. Son muy comunes y están basadas en relaciones de complementariedad entre empresas. Un ejemplo de estos contratos son los acuerdos marco y compras centralizadas que se hacen sobre gran parte de las materias primas en todo tipo de sectores de actividad y a cualquier nivel dentro de su cadena de valor.
- **La franquicia**, es otro contrato por el que una empresa, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada el derecho de comercialización dentro de un ámbito geográfico y bajo unas condiciones a cambio de una compensación económica, aunque ésta, alguna vez no se establezca de forma directa sino a través de contratos de suministro en exclusividad por ejemplo.

<sup>8</sup> Menguzzato, m. y Renau, J: J: (1992) establecen la clasificación sobre formas de cooperación en base a acuerdos contractuales.



Tiene la franquicia su punto fuerte en el comercio internacional, es una opción para la implantación de empresas fuera de su país de origen cada vez más habitual, la filosofía es trasladar modelos exitosos de negocio a otros ámbitos territoriales similares y a partir de ahí extenderse bajo múltiples formatos societarios. El éxito inicial es la mayor garantía de la viabilidad del negocio, y la posibilidad de utilizar distintos tipos de sociedades le da versatilidad a la hora de integrarse en las regulaciones normativas nacionales.

Este formato de acuerdo, estipula que el franquiciador aporta los derechos de comercialización de una marca o producto que tiene como mayor activo el *know-how*, experiencia en el negocio, asistencia técnica, comercial, de gestión y formación de personal. Por su parte, el franquiciado, es el dueño del negocio, y quien se hace cargo de la inversión real para iniciar el negocio

Este modelo posee un punto fuerte a su favor, la introducción en el mercado de una forma rápida, a través de una marca de prestigio y con un sistema de gestión definido, que disminuye en gran medida la exposición al riesgo derivada de la implantación del negocio. Como contrapartida, el franquiciado está sometido a un contrato muy rígido y que hace recaer sobre él cualquier mala gestión o pérdida de imagen de la marca, la clave del éxito de este formato, tiene como base un certero estudio de mercado inicial.

- Otra forma de acuerdo contractual, es la **licencia**, en la que una empresa cede el derecho de propiedad industrial de patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor y en general todos aquellos activos sobre los que existe una limitación de uso en base a un derecho de propiedad. Esta es una forma de reconocer al dueño de la licencia un valor añadido que puede ser codiciado por compañías que están dispuestas al pago de una contraprestación que mejore en el tiempo y en la asignación de recursos la modernización de sus procesos productivos.

Son de especial interés las licencias para el comercio internacional, obedeciendo a regulaciones para las transacciones supranacionales, que posibilitan la opción de estar presentes en mercados muy diversos sin requerir excesivos recursos. Los propios gobiernos, cada vez más, ponen a disposición de las empresas toda la información necesaria para facilitar la obtención de licencias, permisos, o cualquier tipo de requisito necesario para la comercialización de productos y adhesión a acuerdos multilaterales. En este sentido el desarrollo de herramientas electrónicas contribuye de forma contundente en la normalización de trámites y requisitos que en otros tiempos constituían en sí mismos un importante escollo para los acuerdos de cooperación internacionales.

- **La subcontratación**, al contrario de lo que ocurre en los contratos de larga duración, está se concibe como una realización de actividades productivas, o de prestación de servicios limitada a proyectos concretos e independientes, aunque en la práctica estos proyectos se solapen o se encadenen en el tiempo. En la subcontratación la responsabilidad del proceso productivo la tiene la empresa principal, por lo que todas las sociedades que actúan como subcontratistas participan del proyecto pero bajo la dirección y las pautas de la empresa principal.

Normalmente son actividades que no forman parte del eje principal del proyecto, en las que la empresa principal no centra sus esfuerzos aunque cada vez más se tiende a que la subcontratación se especialice más y se convierta en un colaborador con una relación más estrecha. Autores como Menguzzato, m. y Renau, J.J.: (1992) ven el punto fuerte de esta forma de cooperación en la especialización de los trabajadores en determinados procesos y la posibilidad de extender estos acuerdos a varias empresas a la vez, lo que les permite ser más competitivos que las empresas principales que carecen de la carga de trabajo necesaria para especializar a sus trabajadores alcanzando un umbral de rentabilidad en esos procesos y tareas.

Esta práctica ha sufrido regulaciones como por ejemplo en el sector de la Construcción<sup>9</sup> con el objeto de introducir un marco normativo dentro de un sector en el que ha proliferado en exceso este tipo de acuerdo entre empresas. La Ley pretende regular el régimen jurídico de la subcontratación para establecer unas garantías enfocadas a evitar que la falta de control en esta forma de organización productiva, ocasione situaciones de riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores.

- **Los Consorcios**, son alianzas entre varias empresas que establecen una forma de contrato a largo plazo entre cada una de ellas y la organización mutua integrada por todas ellas. Se emplea este tipo de alianzas, para la realización de actividades de gran entidad tanto de carácter vertical como horizontal, cuya dimensión sobrepasa las posibilidades individuales de las empresas individuales por separado, de esta forma el objetivo que se persigue es repartir el coste de la inversión y el riesgo, así como los beneficios a largo plazo que se obtengan<sup>10</sup>.

En términos legales España tiene dos figuras que representan esta forma de cooperación, por un lado las Agrupaciones de Interés Económico, (AIE) constituidas con personalidad jurídica propia, que se dedican a fomentar las

---

<sup>9</sup> Ley de Subcontratación en el sector de la construcción, Ley 32/06 de 8 de Octubre.

<sup>10</sup> Hay autores como Renart L.G. (2008) que encuentran como motivo de peso para la formación de alianzas entre empresas la teoría de los costes de transacción, aunque mantiene que para que la alianza tenga unos resultados satisfactorios, estas tienen que ser de tipo vertical.

actividades de las sociedades que la componen, tienen un cierto carácter de sociedad instrumental.

La otra figura regulada en el marco legal español es la **Unión Temporal de Empresas (UTE)**, objeto de este trabajo y que representa una forma de alianza entre empresas sin Personalidad Jurídica propia, constituida por un periodo de tiempo determinado para la ejecución de una obra o la prestación de un servicio.

Por tanto como enfoque preliminar determinaremos que la UTE, es un acuerdo de colaboración entre empresas que se encuentra en el límite que separa la colaboración de forma contractual y la que se lleva a cabo teniendo como base algún tipo de acuerdo para la transmisión o el canje accionarioal.

A nivel internacional la figura del consorcio está sujeta a regulaciones específicas de cada país, es una opción cada vez más utilizada como método de internacionalización. Las empresas pueden crear mayor flexibilidad corporativa y aumentar o aprovechar sus aptitudes centrales en otras regiones geográficas mediante el desarrollo de alianzas estratégicas internacionales. Esta es una opción no exenta de riesgo, principalmente derivado de la dificultad de manejar acuerdos en ámbitos territoriales y normativos poco conocidos.

#### ii. Acuerdos accionariales

Esta colaboración empresarial está basada en la compra o intercambio de acciones por un socio al menos, bien para la creación de una nueva empresa o el apoyo de proyectos con intercambios y permutas de participaciones minoritarias. Una de las fórmulas más utilizadas es la Empresa conjunta, o *joint-venture*, que consiste en la creación de una nueva sociedad, en la que participan dos o más socios para desarrollar a través de ella un proyecto de cooperación entre todos sus componentes. Esta sociedad tiene capacidad jurídica propia, y la toma de decisiones va en función de su peso en el accionariado.

El otro acuerdo de cooperación basado en la transmisión de acciones entre las empresas interesadas, es el que se refiere a las ventas o intercambios de participaciones minoritarias, que se usa para respaldar acuerdos de colaboración en marcha, como garantía de acuerdos en estudio, o como planteamiento estratégico de cara al futuro

Las *joint-venture* pueden estar compuestas por empresas de distintos países, lo que las convierte en una forma de colaboración óptima para el desarrollo de grandes proyectos con un entorno operativo internacional.

#### **1.4.4 Proceso de dirección de la cooperación.**

Todos los procesos de cooperación entre empresas, requieren de un esfuerzo por parte de todas las partes implicadas, no solo es un proceso largo,

sino que requiere un control y un esfuerzo en el seguimiento que es fundamental a la hora alcanzar los objetivos marcados. Por eso cualquier proceso de cooperación debe tener tres partes fundamentales:

- Análisis estratégico de la cooperación.
- Formulación de la estrategia de cooperación
- Implantación de la estrategia de cooperación

#### **1.4.4.1 Análisis estratégico de la cooperación**

El Análisis estratégico, es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación para formular una estrategia con la que alcanzar los fines y objetivos.

Por tanto, la **definición de los fines y objetivos** de la empresa, es el arranque de todo el proceso y su finalidad es dotarle de la necesaria coherencia, es necesario definir la estrategia global de la empresa antes de plantear cooperaciones parciales. La cooperación hasta no hace mucho tiempo se planteaba como un medio para reducir inversiones de capital y reducir los riesgos inherentes a la entrada en nuevos mercados, sin embargo a estas razones se ha unido la intensificación de la competencia en los mercados globales y el creciente dinamismo tecnológico, para que la motivación de las empresas al establecer cooperaciones busque aprovechar complementariedades, explotar economías de escala, compartir los riesgos propios del desarrollo de nuevas tecnologías, eliminar inversiones redundantes en infraestructuras costosas u obtener un mayor poder de mercado.

Por tanto la empresa tiene que hacer un **análisis externo** con la finalidad de detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la empresa. Ya hemos visto que hay una nueva serie de factores que han configurado un entorno competitivo diferente para las empresas, entre estos factores podríamos nombrar: la globalización de la competencia, la progresiva homogeneización de los consumidores, el impacto de la tecnología y la madurez de los mercados. Tiene especial interés el conocimiento del entorno legal, tanto nacional como de aquellos países o zonas geográficas en las que se quiera actuar, como forma de planificar posibles acuerdos de colaboración.

Además la empresa tiene que hacer un **análisis interno**, que le permita evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. No existe un perfil de empresa que aconseje el inicio de cooperaciones de uno u otro tipo, aunque parece adecuado que cada compañía valore capacidades como la financiera y la de innovación y crecimiento, antes de iniciar una cooperación. Bien es cierto que una empresa de reciente creación puede ver en la cooperación el vehículo adecuado para adquirir capacidades y compartir riesgos.

En este sentido autores como Lydia González (2003), relacionan estos dos aspectos, el interno y el externo como fórmula de impulso al desarrollo de una estrategia de cooperación. Así las organizaciones en base a los datos que obtiene pueden evitar situaciones de debilidad de la empresa y explotar

aquellas fortalezas que le puedan colocar en situación dominante. Esto provoca en la empresa una actitud reactiva para aquellas decisiones de cooperación que provienen de la necesidad de defenderse de amenazas en el entorno, de igual manera la actitud será proactiva, cuando el entorno lo que transmite son oportunidades que las organizaciones trataran de aprovechar.

#### **1.4.4.2 Formulación de la estrategia de cooperación.**

Una vez analizadas las variables que pueden intervenir en la estrategia de cooperación, la empresa va a definir su estrategia a la vista de las condiciones detectadas a través del análisis interno y del análisis externo.

Cuando una compañía elige la cooperación como opción de desarrollo, es fruto del análisis del entorno y de la propia compañía, la formación de un acuerdo es por tanto, la decisión tomada en base a una estrategia de futuro, y que tiene que ser valorada favorablemente, en detrimento de otras opciones de desarrollo de la empresa.

El siguiente objetivo será la elección de uno o varios socios, es decir, aquellas compañías que estén en posesión de procesos o habilidades de nuestro interés, o que tengan una filosofía empresarial compatible con la nuestra, de tal forma que estaríamos dispuestos a iniciar actividades bajo una dirección conjunta. Está claro que el acierto en la elección del socio será fundamental en el éxito o fracaso de la estrategia de la compañía como ponen de manifiesto *Pekar y Allio, (1994)*. Así, los criterios que se siguen en la elección del socio más adecuado para conseguir el éxito del acuerdo, apuntan a una confluencia en temas como: compatibilidad estratégica, complementariedad de recursos, confianza y compromiso. También hay que valorar la experiencia con la que pueda contar el socio, esto supone añadir un cierto grado de efecto aprendizaje al acuerdo que puede facilitar el proceso.

#### **1.4.4.3 Implantación de la estrategia de cooperación**

Elegido el socio, nuestro siguiente paso en el proceso es dar forma a la colaboración que vamos a llevar a cabo, bajo que formato legal vamos a actuar: franquicia, empresa conjunta, intercambio accionarial, AIE, **UTE**....etc. Es necesario ver cuál de todos los formatos se adapta mejor a la cooperación. Al mismo tiempo tendremos que ver cual van a ser las aportaciones que hace cada socio, cual es el reparto de tareas, cual es el organigrama para la toma de decisiones y funcionamiento, sistemas de arbitrajes ante la aparición de conflictos, la fijación de objetivos y el seguimiento y control de los mismos. Hablamos por tanto, de primeros contactos en los que las empresas no han desarrollado la suficiente confianza y es necesario protegerse pero también asumir comportamientos no coercitivos y abiertos. De la manera como prosperen los acuerdos y se resuelvan las diferencias dependerá la posibilidad de lograr soluciones y enfrentar posteriores inconvenientes.

Una vez formalizado el acuerdo e iniciada la cooperación la tarea de las empresas se centrará en el control y seguimiento del acuerdo, es necesario comprobar que los compromisos adquiridos en la formación del acuerdo se están cumpliendo, es necesario constatar que los recursos comprometidos se están aplicando, que la política de asignación de personal es la planteada, se cumplen las previsiones en el apoyo a la gestión y la estructura organizativa cumple con las previsiones de forma diligente y responsable. Pero quizás una de las pautas fundamentales en este seguimiento sea comprobar si en el proceso hay una actitud positiva que genere la suficiente confianza en el resto de los partícipes del acuerdo que no haga dudar de la honradez y buena voluntad para lograr los objetivos, de esta forma se conseguirá que la colaboración progrese como pone de manifiesto Montoro Sánchez M: A. (2005), de no ser así, el acuerdo aumentará su posibilidades de fracasar. Aunque todo un proceso de cooperación esté bien planteado y dirigido, son las personas con su actitud ante el mismo, y sobre todo con su voluntad de adaptación las que conseguirán que el objetivo planificado se alcance.

Es por tanto la captación de información y el dotarse de unos buenos mecanismos para la resolución de conflictos, una herramienta fundamental, tan importante como los procesos y recursos que forman parte de la base central del acuerdo.

Llegado un punto en el que el proceso de colaboración entra en una fase madura, sin que haya necesidad de que este finalice, es el momento de hacer balance, ver el resultado del acuerdo, para ello tenemos que partir de una premisa básica, la valoración que haga cada socio del grado de consecución de los objetivos alcanzados siempre va a ser distinto, lo normal es que tampoco los objetivos que se fija cada compañía al principio del proceso sean los mismos, cada uno fija sus propios objetivos, y lo que finalmente para una compañía ha sido un fracaso para otra, sólo lo sea de forma parcial.

En cualquier caso hay datos objetivos que si van a transmitir el grado de satisfacción de cada socio en el proceso, la finalización prematura del proyecto, o la falta de voluntad para iniciar otros proyectos en común, van a manifestar desencuentros profundos, discrepancias durante el acuerdo, o un grado de satisfacción elevado con los acuerdos alcanzados. De igual manera aunque el proyecto no tenga una valoración positiva en cuanto a los objetivos alcanzados, si los socios están dispuestos a iniciar nuevas colaboraciones implicará que entre ellos existe sintonía y confianza, que es la base de un mantenimiento continuado de cooperación entre empresas. En este sentido Fernández Sánchez E. (1991) dice que en una cooperación no basta con que se alcancen los objetivos marcados, sino que además los miembros deben satisfacer sus expectativas.

## ***CAPITULO II***

***UNIONES TEMPORALES DE EMPRESAS. ASPECTOS  
FORMALES DE LA ALIANZA.***

Vamos a centrarnos a partir de ahora en las Uniones Temporales de Empresas, analizando primeramente el marco normativo que se les aplica, si bien es cierto, que en la mayoría de los casos no de forma excluyente. De acuerdo con el enfoque de este trabajo; es decir, aspectos organizativos de las alianzas, vamos a introducir usos y formas de proceder que son fruto de la abundante casuística que se ha ido generando en la gestión de esta forma de colaboración cada vez más utilizada. El aumento del número de uniones temporales, obliga a suplir constantemente con regulaciones estatutarias, posibles carencias legislativas.

Por otro lado, haremos constantes referencias a la normativa española que regula la contratación con la Administración, debido a que a pesar de que no hay nada legislado en este sentido, un alto porcentaje de las uniones temporales que se constituyen en España, tienen como objeto la ejecución de obras o servicios para la Administración pública, y sociedades dependientes de ella.

La figura de las UTEs fue creada en los años 80 como plataforma de ayuda a la cooperación entre empresas. España comenzó en esa década a un ritmo acelerado, la construcción de grandes infraestructuras para la modernización del país. A esto hay que unir la entrada en la Unión Europea, que facilitó en gran medida la financiación para que se reforzara este objetivo de modernización. Esto se tradujo en la necesidad de que las empresas del sector de la construcción unieran sus capacidades para acometer las obras y servicios que se han ejecutado en estos últimos años. Posteriormente la figura de las UTEs ha tomado importancia en la contratación de servicios con la administración pública.

En este entorno, la legislación española trata de organizar la constitución y el funcionamiento de esta forma asociativa mediante la *Ley 18/1982*, de 26 de mayo, sobre Régimen Fiscal de Agrupaciones y *Uniones Temporales de Empresas* y de las Sociedades de Desarrollo Regional.

## **2.1 UNIÓN TEMPORAL DE EMPRESA. CONCEPTO Y OBJETO**

Según la propia ley 18/1982 en su artículo 7 dice de la UTE que *“tiene la consideración de Unión Temporal de Empresas el sistema de colaboración entre empresarios por tiempo cierto, determinado o indeterminado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro”*. Por tanto se establece como premisa una duración que aunque no está definida si lo contraponen con el carácter indefinido con el que se constituyen otras



sociedades<sup>1</sup>, además tiene un único objeto social no pudiendo ser ampliado ni modificado.

El objeto está muy identificado y se centra en la ejecución de obras, prestación de servicios y contratos de suministros. Nace la UTE como una herramienta de desarrollo vinculada en gran medida a los contratos licitados por la Administración pública así como cualquier sociedad o ente relacionado con ella. En la propia Ley, en el punto 7.2 se establece otra de las pautas que condicionan las UTEs, carecen de personalidad Jurídica, es probable que el legislador haya preferido con esta particularidad abundar en el carácter temporal manteniendo la independencia de las empresas socio.

## 2.2 PATRIMONIO Y RESPONSABILIDAD SOLIDARIA.

La UTE va a carecer de patrimonio, este pertenece a los socios, si la unión temporal tiene activos en su balance, estos han sido aportaciones de los propios socios, necesarias para los procesos a realizar dentro de su objeto social, en el caso de que la propia UTE efectúe la compra de algún activo, existirá algún acuerdo sobre la forma de valorar su depreciación, su valor residual, o directamente que socio adquirirá el activo, una vez disuelta la UTE.

Dado que partimos de la base de la ejecución de un contrato, en el intervienen varias partes, es necesario tener articulada la forma de atender la responsabilidad que deriva de sus actos, también hay que tener en cuenta que la UTE no tiene patrimonio por lo que no es posible que asuma ninguna responsabilidad, además no se le otorga Personalidad Jurídica, actúa en nombre de los socios que lo componen. Por todo ello, la UTE transfiere la **responsabilidad** de sus actuaciones a los socios, y lo hace de forma **solidaria e ilimitada**.

La responsabilidad es solidaria, esto hace que los socios a la hora de tomar decisiones y llegar a acuerdos tengan voluntad de entenderse, el carecer de personalidad Jurídica, va a implicar que tarde o temprano con la disolución de la UTE, cada empresa asumirá responsabilidades, independientemente de que con posterioridad ejerciten el derecho de repetición, pudiendo exigir a sus codeudores la parte que les corresponde según establece el artículo 1145 de Código Civil. No es posible limitar esta solidaridad, estando establecido que responderá cada socio con su propio patrimonio hasta el límite necesario, siendo nulo cualquier pacto en contra.

---

<sup>1</sup> La propia Ley 18/1982 establecía en su artículo 8 una duración de 10 años, pudiendo ampliar esta duración mediante la solicitud de prórrogas al Ministerio de Economía y Hacienda, donde tiene que estar inscrita. La Ley 46/2002 de 18 de diciembre de reforma del IRPF, establece en su disposición adicional tercera, una duración máxima de 25 años, salvo para contratos de obras y explotación de servicios públicos que tengan una duración de 50 años como máximo.

Existe un supuesto marcado en el Artículo 1591 del CC en el que se dice que *“El contratista de un edificio que se arruinase por vicios de la construcción, responde de los daños y perjuicios si la ruina tuviere lugar dentro de diez años, contados desde que concluyó la construcción; igual responsabilidad, y por el mismo tiempo, tendrá el arquitecto que la dirigiere, si se debe la ruina a vicio del suelo o de la dirección. Si la causa fuere la falta del contratista a las condiciones del contrato, la acción de indemnización durará quince años”*. Esto implica que en muchos casos, a pesar de que algún tipo de responsabilidad pudiera sobrevenir, una vez disuelta la UTE, sus socios seguirán siendo responsables en igual manera que si permaneciese activa.

En el caso de que uno de los socios ceda a otro su participación<sup>2</sup>, se establece que con ella la nueva empresa se subroga en todos los derechos y obligaciones que le pudieran corresponder, desvinculándose de esta manera de cualquier tipo de responsabilidad.

## 2.3 ELECCION DE SOCIO CONDICIONADO AL OBJETO DEL CONTRATO.

Como hemos visto en el apartado del “Proceso de dirección de la cooperación” en el capítulo 1, la elección del socio es uno de los primeros pasos a dar. El objeto de la UTE condiciona la elección del socio con el que licitar un proyecto.

El objetivo que toda empresa persigue al constituirse en UTE para la realización de una obra o servicio, es unirse el socio cuya aportación sea decisiva, no solo para la adjudicación del contrato, sino también en la ejecución del mismo. No todos los socios ofrecen las mismas garantías de éxito, es el objeto del contrato, el que va a marcar cual es el tipo de alianzas que más sinergias va a generar en el proceso.

Así, y refiriéndonos a una UTE que pretenda acudir a la licitación de un contrato para la Administración Pública, si el objeto de la licitación es un contrato para la ejecución de una infraestructura con un grado de complejidad técnica importante y un presupuesto elevado, las alianzas que más oportunidades tienen de adjudicarse el contrato, y realizarlo con ciertas garantías de rentabilidad, serán aquellas que cuenten con algún socio que aporte experiencia en ese tipo de contratos, además aportará **clasificación empresarial**<sup>3</sup> a la UTE, necesaria para la presentación a la licitación. Las exigencias en cuanto a clasificación empresarial para este tipo de asociaciones obligan a que al menos un socio esté en posesión de la clasificación empresarial necesaria para poderse presentar al proyecto licitado. También

---

<sup>2</sup> La cesión de participación o contrato es posible siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el Texto Refundido de la Ley de Contratos con las Administraciones Públicas

<sup>3</sup> Para contratar con las Administraciones Públicas la ejecución de contratos de **obras** cuyo **valor estimado** sea **igual o superior a 350.000 euros**, o de contratos de **servicios** cuyo valor estimado sea igual o superior a **120.000 euros**, será requisito indispensable que el empresario se encuentre debidamente clasificado, cumpliendo los requisitos que acrediten la solvencia técnica requerida para la ejecución de un determinado tipo de actividad constructiva.

aportará la **experiencia en procesos constructivos**, de contratos similares, que permitirán dotar a la oferta Técnica de una calidad que se reflejará en la valoración del organismo contratante. Además los procesos constructivos complejos, requieren maquinaria específica que no tiene una gran demanda en el mercado al ser rentable desde el punto de vista estratégico, pero no desde el económico. Un ejemplo de esto es la maquinaria dedicada al dragado de puertos, construcción de Presas, Canales y en general gran parte de las obras hidráulicas. También es importante que otro socio de los que vayan a formar parte de la UTE, sea conocedor del **mercado local** y esté en posesión de maquinaria auxiliar, de elaboración de áridos u otro tipo de semiproductos. El coste de los materiales en un mercado local y su ubicación estratégica es fundamental para la viabilidad económica de un proyecto de gran infraestructura.

Otros proyectos más convencionales en cuanto a su complejidad técnica y de menor cuantía económica, tienen otro perfil de socios a la hora de constituir una UTE, en estos casos, la mejor alianza será entre compañías de ámbito local, puesto que de esta forma además de unir esfuerzos, evitarán ser competidores directos en la adjudicación del contrato, unirán sus capacidades, sobre todo en lo referente a medios auxiliares y maquinaria. En este caso la asociación con un socio que no tenga actividad en el mercado local, puede ser un lastre, puesto que su aportación va a ser bastante más limitada.

Por último, si el objeto de la UTE es la prestación de un servicio, los socios que más posibilidades tienen de adjudicarse la concesión, serán aquellos que sean complementarios en las actividades que realizan, de forma que en este caso el tamaño de la empresa y el ámbito territorial en el que actúe no van a ser determinantes, y si lo será la especialización que los socios tengan, en aquellos trabajos o servicios que sean objeto de la concesión. Un ejemplo que puede ilustrar esto, puede ser el concurso para la gestión del mantenimiento de un hospital, en este caso, empresas especializadas en servicios de limpieza integral pueden formar parte con empresas especializadas en el mantenimiento y reparación de instalaciones de fontanería y climatización.

## 2.4 TIPOS DE UTES

Existen distintas clasificaciones dentro de los acuerdos de colaboración y alianzas, según el objeto, la gestión de los activos.<sup>4</sup> y opciones mixtas, en las que pueden intervenir más variables. Vamos a añadir otra atendiendo a la relación entre socios y la organización de la ejecución del contrato.

A pesar de que la normativa aplicable a las UTES es única, y se aplica a todas de la misma forma, si tenemos en cuenta la relación que tienen los

---

<sup>4</sup> Según Jonshon y Schooles, la forma de gestionar los activos es primordial en los acuerdos de colaboración, así se pone de manifiesto que los activos no sólo tienen que ser financieros, sino que entre ellos se pueden incluir otros como: acceso a los mercados, habilidades y propiedad intelectual.

socios entre si dentro de la gestión de la unión temporal, y de la forma de organizar la ejecución de la obra o servicio, hay dos tipos de UTEs con características muy diferenciadas:

- UTEs Activas, son aquellas que organizan la gestión bajo una única dirección, formada por todas las empresas que constituyen la unión temporal, en la que se emplean de manera conjunta recursos que, o bien aportan los socios, o bien son adquiridos a través de la dirección de la UTE. Esta forma de organizar la unión temporal se establece cuando el objeto del contrato, no permite aislar tareas, partidas o procesos de manera que sean fácilmente valorables, y que se puedan ejecutar de forma aislada del resto del proyecto. Esta circunstancia es típica en los proyectos de construcción.
- UTEs Pasivas, en este caso la gestión se llevará a cabo de forma separada por cada una de las empresas socio, de tal forma que cada socio tendrá definida una parte del contrato que gestionará y ejecutará por sus propios medios, facturando a la UTE cada socio la parte del contrato que realice. De esta forma la UTE recibirá por una parte, una factura de cada socio, en la que facturarán los trabajos ejecutados en ese periodo, y por otra emitirá una factura al cliente por el importe total de los trabajos ejecutados por el conjunto de los socios. Este tipo de UTEs carecen de personal contratado, y de infraestructura de gestión conjunta. Son más habituales en concesiones y proyectos de servicios donde el objeto del contrato permite separarlo o repartirlo más fácilmente.

En este caso las empresas que forman parte de la UTE, están más especializadas, de forma que cada socio aporta muy poco al trabajo de los demás, pero se necesitan todos desde el momento en que el servicio objeto del contrato, nace con el objetivo claro de simplificar la prestación de servicios por parte de administraciones o entes públicos. Puede servir de ejemplo, el aludido en el punto anterior sobre la gestión integral de los servicios de un Hospital.

Mantenimiento y limpieza integral en el HOSPITAL SUR, del que resulta adjudicataria la UTE MANTENIMIENTO HOSPITAL SUR, compuesta por las empresas LIMPIEZAS S.L. Y FONTANERIA Y CLIMATIZACION S.L., se trata de una concesión por diez años para la prestación de los servicios de limpieza integral de todo el edificio y el mantenimiento de todos los equipos e instalaciones existentes. Ambas empresas llegan al acuerdo de ejecutar por separado cada una los capítulos correspondientes a su especialidad.

### **INGRESOS**

Ingresos por capítulo de limpieza

+

Ingresos por capítulo de mantenimiento de equipos e instalaciones

=

Facturación al cliente "CERTIFICACION"

**GASTOS**

Facturación de LIMPIEZAS S.L.

+

Facturación de FONTANERIA Y CLIMATIZACIÓN S.L.

=

Total gastos

**RESULTADO**

Certificación

-

Total gastos

=

Resultado cero

En estos casos se acuerda que el resultado sea cero, la UTE va a ser un mero intermediario entre el cliente adjudicatario del servicio y las empresas que la componen, cada socio emitirá una factura a la UTE por el mismo importe que se certifique al cliente por los servicios que se prestan.

## **2.5 CONTRATOS CON LA ADMINISTRACION. PARTICULARIDADES SEGUN EL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO (TRLCSP)**

Esta Ley no es específica de la UTES, regula todos aquellos los contratos celebrados con administraciones públicas o sociedades dependientes de estas<sup>5</sup>. La gran mayoría de las uniones temporales que se constituyen tienen como objeto un contrato público, por lo que sus exigencias y requisitos específicos son de aplicación para las uniones de empresarios.

Pasamos a ver cuáles son estos aspectos:

---

<sup>5</sup> El Real Decreto Legislativo 3/2011 de 14 de Noviembre, aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCSP), que regula los contratos celebrados con las Administraciones Públicas, y sociedades dependientes de éstas. Esta norma recoge las modificaciones efectuadas en la Ley 30/2007 de 30 de Octubre, de Contratos del Sector Público, y las unifica con otras normas existentes en materia de financiación privada para la ejecución de contratos públicos incluidas en otros textos legislativos.

- **Requisitos de capacidad y solvencia**, En el Art.59 se obliga a los empresarios que concurren a contratar con el sector público a constituirse como UTE si resultan adjudicatarios del proyecto, para ello están obligados a presentar un compromiso escrito de constitución de UTE, en el caso de resultar adjudicatarios. De esta forma la capacidad y la solvencia de una UTE vendrá dada por la de cada uno de sus socios, la responsabilidad solidaria que tendrá cada socio de la UTE una vez constituida ésta, obliga a todos a presentar por separado sus propios certificados.

- **Clasificación**. Se exige como norma<sup>6</sup> que todo contrato de servicio con un valor estimado superior a 120.000 euros, o contrato de obra por un valor superior a 350.000 euros, será requisito indispensable que el empresario o grupo de empresarios se encuentre debidamente clasificado. Cualquier adjudicación a un empresario o grupo de empresarios no clasificado será nula de pleno derecho. Como paso previo, la empresa o empresas firmantes del compromiso de UTE, tienen que haber obtenido previamente clasificación como empresa de obras o servicios. En este caso, si se exige clasificación para uno o varios subgrupos, la UTE, tendrá aquella calificación en el /los grupos que individualmente ostenten. Si varias empresas están clasificadas en el mismo grupo o subgrupo de los exigidos, la categoría de la UTE, será la que corresponda al valor medio de las categorías que tengan las empresas que forman la UTE por separado, siempre que la participación de todos los socios sea superior al 20 por 100.

- Exigencia de **Constitución de garantía provisional**, para la licitación del proyecto. En este caso, al no estar constituida la UTE, dado que no se sabe si finalmente se conseguirá la adjudicación del contrato, no se dispone de CIF, en este caso las garantías las tendrá que presentar cada empresa de forma individual atendiendo al porcentaje de participación, aunque no es estrictamente necesario, y uno o varios de los socios pueden avalar la totalidad de la garantía, eso sí, poniendo en el aval el nombre de los socios, seguido de la mención "conjunta y solidariamente. El carácter solidario de la garantía provisional es necesario, a pesar de que la UTE no esté constituida, esto refuerza a su vez el compromiso de constitución de UTE que tienen que firmar los socios al presentar la oferta.

Según el Art. 103.2 del TRLCSP, establece que el importe de la garantía provisional, no superará el 3 por 100 del presupuesto del contrato. Además se deberá depositar dicha fianza en la Caja General de Depósitos correspondiente adscrita a la Delegación de Economía y Hacienda de cada provincia, o la equivalente en cada organismo autonómico o entidad local. Después de la adjudicación del contrato la garantía provisional quedará extinguida automáticamente.

- **Proposición única**, para los miembros de la UTE, cada socio solo podrá presentar una única oferta, limitando la posibilidad de presentar otra oferta individual o formando parte de otra agrupación. La sanción es la no admisión de todas las proposiciones que haya suscrito el infractor.

---

<sup>6</sup> Artículo 65 del TRLCSP

- **Revocación de la oferta**, una vez presentada la oferta para la adjudicación del contrato, no se puede retirar la misma de manera unilateral, de hacerlo así, se incurriría en una causa de prohibición para contratar con la administración pública durante dos años. Esta situación es más compleja cuando la retirada de la oferta la plantea una sociedad que licita ante la Administración a través de una Unión Temporal. En primer lugar, si se llega a plantear esta situación, el primer ámbito de discusión debe ser el seno de la propia UTE, porque de cara a la Administración la renuncia a nivel unilateral de uno de los miembros de la unión se considera irrelevante, esta circunstancia debe ser manifestada por el representante de la UTE, que tendría que nombrarse ya, aunque en cualquier caso la retirada de la oferta de manera legal debería hacerse en los plazos legales establecidos.

El TRLCSP establece en su artículo 161, que si el único criterio empleado para la adjudicación del contrato objeto de la licitación es el económico, la administración tiene un plazo máximo de quince días para la adjudicación desde el día siguiente a la apertura de las proposiciones, en cambio si el criterio de adjudicación definido en el Pliego de cláusulas administrativas, contempla algún criterio distinto al económico, el plazo máximo para la adjudicación pasa a ser de dos meses. Si la adjudicación no se produce en estas fechas, los licitadores adquieren el derecho de retirar su proposición.

De esta forma, cuando hayan transcurrido los plazos legales, cada socio estará en su derecho a comunicar a la administración su voluntad de renunciar a la oferta presentada, sin que los demás miembros de la Unión puedan impedirselo. Pudiera darse el caso de que el representante de la UTE no quisiera comunicar dicha opción de uno de los socios, lo que obligaría al interesado a revocar primeramente el poder otorgado al representante de la unión temporal, para posteriormente comunicar a la Administración tal circunstancia, así como la de no mantener la oferta. En este caso podríamos ir más allá y ver si es posible la adjudicación del contrato en el caso de que uno de los socios haya retirado su oferta, situación que es posible puesto que la ley no dispone nada en contra de esta posibilidad<sup>7</sup>, además al tratarse de una entidad sin Entidad Jurídica, quienes contratan son las empresas directamente, por lo que la adjudicación al resto de los socios de la UTE es posible, por supuesto, siempre que los socios restantes tengan las solvencias y clasificaciones necesarias para ello.

Los **cambios estructurales y modificaciones** en el seno de una empresa en pleno proceso de adjudicación suponen casos excepcionales a ser tenidos en cuenta, vamos a valorar tres casos:

- Fusión, absorción o escisión de una sociedad miembro. En este caso, la sociedad resultante, sucederá a la que inicialmente participara en la licitación, y se subrogará en el contrato de unión, participando en los mismos términos, siempre que reúna las condiciones de capacidad y ausencia de prohibiciones de contratar, y acredite su solvencia y clasificación según las exigencias del pliego de cláusulas administrativas.

---

<sup>7</sup> Esta situación está contemplada en la jurisprudencia, concretamente en sentencia del Tribunal Supremo de 26 de abril de 2001 (RJ 2001, 3426)

- Insolvencia de una sociedad, Si una vez presentada la oferta sobreviene una situación de insolvencia, en este caso no determinará por sí sólo la disolución de la Unión ofertante, porque como he dicho anteriormente, la UTE carece de Personalidad Jurídica, lo que hace recaer sobre los socios de forma individual la responsabilidad de la oferta. En la práctica la oferta es inviable ante la posibilidad de contratar con la administración si se está en situación concursal o se ha solicitado la intervención judicial.
- Fallecimiento de empresario individual, para este caso, no se establece la transmisión a sus causahabientes, por lo que la oferta no es vinculante para ellos. En el caso de fallecimiento del empresario, deja al socio o resto de los socio, fuera de cualquier posibilidad de contratar, al estar incurso ésta como una forma de imposibilidad de contratar.

**Incumplimiento de obligaciones formales,** Puede darse el caso de que alguna sociedad vinculada a una UTE, no pueda hacer frente a las obligaciones que establece la administración para la adjudicación del contrato o servicio, por ser intransferibles entre empresas, en este grupo se encuentran las obligaciones de estar al corriente con la Administración Tributaria y la Seguridad Social. En el plazo de diez días hábiles todos los socios de la UTE deberán presentar esta documentación, de no ser así el órgano contratante entiende como retirada la oferta, lo que supone por un lado la petición de dicha documentación al siguiente licitador, la ejecución de la garantía provisional, en el caso de que el pliego de cláusulas administrativas lo exigiera, y por otro lado incurrir en prohibición de contratar durante dos años con el organismo público afectado. En este caso, esta prohibición sólo afecta a la sociedad que ha incumplido, dando la posibilidad al resto de los socios de repetir contra el socio que no cumplió, no sólo por la garantía provisional en el caso de que existiera, sino también por el coste soportado en la preparación de la oferta.

Hay otras obligaciones que aunque en principio corresponden a cada socio, se podrían asumir por el resto de los socios de la UTE, como puede ser el caso de la constitución de la garantía definitiva, en este caso al tratarse de una garantía solidaria, puede ser presentada de la forma que se acuerde por la UTE ya constituida.

**La constitución de la UTE y formalización del contrato adjudicado, la posibilidad de la Cesión.** Nos situamos ahora en el momento en que la oferta presentada por la UTE, ha sido designada como la más ventajosa, y se inicia el plazo para presentar la documentación que establece el pliego de cláusulas administrativas particulares, para ser designado adjudicatario del proyecto o servicio. Uno de los requisitos será hacer efectivo el compromiso de UTE, ya hemos visto que en este momento, se pueden plantear problemas de entendimiento entre los socios, que en algunos casos estos, hacen inviable la posible adjudicación a la unión temporal que presentó la oferta, en otros casos estos inconvenientes se pueden salvar acudiendo a acuerdos internos. En estos últimos casos se recurre a la solidaridad para mantener la viabilidad de la oferta presentada inicialmente.



Una vez firmado el contrato con la administración, se abre la posibilidad de cesión, situación que se regula en el Artículo 226 del TRLCSP. En él se establece básicamente que la cesión, se puede hacer si el cesionario cumple en primer lugar con los criterios exigidos de solvencia, calificación, ausencia de prohibición de contratar, y en general todos aquellos exigidos el cedente para concurrir al proyecto o servicio, se establece que la cesión tenga que estar autorizada por el órgano administrativo contratante, que se haga mediante escritura pública y que el cesionario admita la subrogación de todos los derechos y obligaciones correspondientes al cedente.

A pesar de esto la Ley introduce en este mismo artículo alguna condición que limite la posibilidad de fraude, como es la condición de que para hacer efectiva la cesión es necesario tener ejecutado el 20 por 100 en el caso de que se trate de una obra, o una quinta parte, en el caso de que sea un servicio el objeto del contrato, siempre que el motivo de la cesión no tenga su origen en el concurso de acreedores de alguno de los socios, en este caso, no es de aplicación este requisito.

Queda por tanto abierta la posibilidad incluso de que una empresa que acudió a la licitación inicial, y no resultara adjudicataria, pueda constituir una UTE con la empresa o agrupación que se adjudicó el proyecto, y continuar con el mismo, bien en UTE o de forma individual. Para evitar que esta posibilidad se pueda convertir en una práctica poco transparente, es por lo que se requiere la aprobación expresa del órgano contratante.

## 2.6 LA ESCRITURA DE CONSTITUCION

La Escritura de Constitución, no es el primer vínculo de las empresas que forman la UTE, por lo general esta se constituye cuando se le ha adjudicado la obra o servicio, pero para ello, como ya hemos visto cuando se ha hecho referencia al TRLCSP, previamente a la licitación del proyecto, las empresas firman un Compromiso de UTE, en el que básicamente los socios dicen que si son adjudicatarios del proyecto, se comprometen a constituir la UTE, conteniendo este documento un resumen de lo que posteriormente se elevará a escritura pública.

Así pues, la escritura de constitución va a ser el acto de elevar a público el acuerdo que ya existía entre los socios, en la escritura los apoderados de las empresas socio, lo que hacen esencialmente es:

- Se recoge el objeto para el que se crea la UTE, argumentando tal hecho con la adjudicación correspondiente.
- Se fija el porcentaje de participación de cada socio, así como el importe del Fondo Operativo<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> El Fondo Operativo corresponde al Capital Social de otro tipo de sociedad, se fija por los socios en función de su participación y no es obligatorio su desembolso.

- Se designará también la empresa que ocupará la gerencia, será la que más participación tenga en la UTE, si bien es cierto que en el caso de que haya más una empresa con la misma participación, la gerencia será objeto de negociación junto con el resto de puestos clave en el organigrama de la UTE<sup>9</sup>. El domicilio social será el mismo que el de la empresa que ocupa la gerencia, sobre todo por un tema práctico de representación.
- Designación de gerente, siendo éste la persona física que la empresa que ostenta la gerencia, designa para su representación. Este matiz tiene importancia en la práctica, lo que se consigue con ello, es que en cualquier momento la empresa puede cambiar a la persona física designada para el puesto de gerente, elevando a público el nombramiento de la nueva persona designada para el cargo, simplificando sensiblemente los trámites, al no ser necesario que el resto de los socios ratifiquen la escritura en este caso.

Según establece la propia Ley 18/1982 en su artículo 8, e) la existencia de Escritura Pública es uno de los requisitos necesarios para la aplicación del régimen tributario específico de las UTES. Una vez otorgada la escritura, se procederá a la inscripción de la UTE en el Registro Especial de UTES, que no se trata de un requisito constitutivo, sino sólo una formalidad administrativa necesaria para poderse acoger a los beneficios fiscales, como son el régimen de Transparencia Fiscal del Impuesto de Sociedades<sup>10</sup>, así como exenciones en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

La falta de inscripción supondrá por lo tanto que la UTE será considerada como una entidad sin personalidad jurídica sujeta al régimen fiscal de atribución de rentas a los miembros que formen parte de ella, integrándose en las correspondientes bases imponibles del IRPF, Impuesto de Sociedades, o el IRPF de no residentes según estén sujetos sus miembros a unos u otros impuestos, como se establece en los Art. 8.3 y 86 a 90 de la Ley del IRPF.

## 2.7 LOS ESTATUTOS

Forman parte de la Escritura Pública *“los estatutos o pactos que han de regir el funcionamiento de la Unión”*<sup>11</sup>. Si bien es cierto que dada la naturaleza de las UTES, la redacción y objetivos no es convertirse en unos estatutos corporativos cuya modificación obligue a observar unas normas especiales de plazos y mayorías. Aquí toda modificación estatutaria es una modificación del

---

<sup>9</sup> En el caso de dos empresas, una ocupará la gerencia y la otra la jefatura de ejecución del proyecto.

<sup>10</sup> La transparencia fiscal supone que las empresas miembro de la UTE, no liquidan el Impuesto de Sociedades, sino que serán los socios los que tributen, vía consolidación de balances.

<sup>11</sup> Artículo 8.e de la Ley de UTES

propio contrato de UTE, por lo que es necesario el acuerdo unánime de todos los socios, dado el carácter solidario inherente, además ni escritura ni estatutos tienen la obligación de depositarse en el Registro Mercantil.

En el Artículo 8.e de la Ley de UTES, se establece un mínimo sobre el contenido de los estatutos, pero además se deja abierta su redacción a *“los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los otorgantes consideren conveniente establecer”*, de tal forma que vamos a analizar aquellos contenidos marcados por esta norma, como son: denominación, objeto, domicilio, fecha de comienzo de las operaciones, duración, órganos de gobierno, cuotas de participación, aspectos relativos a los fondos...etc., que deban tener reflejo en los estatutos, así como otros que las prácticas y usos de las uniones temporales, han incorporado a los estatutos con el objeto de facilitar el gobierno y la toma de decisiones, evitando de esta forma desencuentros entre los socios a lo largo de la vida de la UTE.

El **Nombre** que recibe la UTE, y que responde a lo establecido en el Art. 8.e, 1 de la Ley de UTES, de tal forma que el nombre que reciba será, el de todas las empresas que se asocian, seguido de la Expresión “Unión Temporal de Empresas, Ley 18/1982, abreviadamente XXXXXX UTE”. No es necesario en este caso acudir al Registro Mercantil Central en demanda de certificación alguna sobre la denominación social elegida.

El **objeto**, establece de forma concreta cual es el contrato para el que se crea la UTE, hay que tener en cuenta que el objeto es único y bien definido, aunque es importante introducir una salvedad, en la que se establezca la posibilidad de desarrollar unidades de obra o servicios complementarios y accesorios al objeto principal. De no ser así, una pequeña diferencia o ampliación del contrato inicialmente firmado genera la necesidad de constituir una o sucesivas UTES, que amparen las posibles modificaciones en el contrato. No debemos olvidar que no respetar el objeto del contrato puede ser una causa de la pérdida del Régimen fiscal especial del que se benefician las uniones temporales.

El **domicilio Social**, de la UTE coincidirá con el del socio sobre el que recaiga la gerencia, aunque no está especificado por ninguna norma, se trata más de un tema práctico para facilitar el ejercicio de la representación. Se pueden establecer sucursales, o delegaciones en los lugares que se estime oportuno, si los socios así lo deciden.

Se hace constar expresamente el **comienzo de las operaciones** de la UTE, en la fecha en la que se produzca el otorgamiento de la escritura pública. Hay que tener en cuenta como he dicho con anterioridad, que la relación de los socios no comienza ahora, sino que se origina en el momento en el que firman el compromiso de UTE con el objeto de acudir a la licitación, pero si es en el momento del otorgamiento de la escritura, cuando los socios adquieren formalmente la responsabilidad solidaria e ilimitada y los beneficios fiscales a raíz de su inscripción en el registro especial de UTES.

Según el Art. 8.c de la Ley de UTES, la **duración** será idéntica a la del contrato que constituya su objeto, estableciéndose una duración máxima de veinticinco años, salvo los contratos en concesión cuya duración supere este límite, donde se establece una duración máxima de cincuenta años. Una vez

finalizado el proyecto, la UTE no se disuelve de forma inmediata, esto es debido a que en la mayoría de obras y servicios, se producen litigios con proveedores, clientes, accidentes laborales, y en general otras circunstancias en las que intervienen terceros que, por uno, o por otro motivo, se dilatan en el tiempo. Teniendo en cuenta la incertidumbre que genera la responsabilidad solidaria, hasta que no se liquiden todos los temas pendientes de los que se pueda derivar alguna responsabilidad o perjuicio económico, no se hará efectiva la disolución de la unión temporal. Si a pesar de haber transcurrido el tiempo, existe la posibilidad de que pueda derivarse alguna responsabilidad en el futuro, en la propia escritura de disolución se deja constancia expresa de tal circunstancia, estableciendo la forma de repercutir a cada socio la posible responsabilidad futura. Esta responsabilidad se repercutirá respetando los porcentajes con los que participó cada socio en la UTE.

Se establece como el **órgano de gobierno** de la UTE el comité de gerencia, que estará compuesto por uno o dos representantes de cada socio. Es importante que en el estatuto quede articulada la periodicidad de sus reuniones, la forma de realizar las convocatorias, quórum para su constitución, retribuciones si procede, y cualquier otro acuerdo que cualquier socio pueda estimar.

Es necesario que se definan las **competencias del comité de gerencia**, entre las que estará la de nombrar al gerente, y al resto de medios humanos necesarios para la ejecución del contrato. Al comité de gerencia se le faculta para la toma de cualquier decisión ejecutiva en la UTE, no en vano es el órgano de gobierno de la unión temporal, aunque como veremos posteriormente, tiene facultades para delegar una parte de ellas en la figura del gerente.

Los estatutos harán referencia a la **forma de tomar acuerdos**, se establece la unanimidad como forma de toma de acuerdos, no debemos dejar de lado la solidaridad de la responsabilidad, que va a estar presente en todos los protocolos de actuación. Es muy importante que quede bien articulado un método de arbitrajes, para eludir un vacío normativo en el gobierno de la UTE, de difícil solución. Si se produce un desacuerdo a nivel de comité de gerencia, esta circunstancia se tendrá de elevar al órgano de dirección de cada una de las empresas y en caso de que esto no sea suficiente y el desacuerdo persista, se buscará la solución de forma imparcial a través de un arbitraje externo. Estos términos se deben reflejar en los estatutos para evitar que los conflictos entren en la vía judicial.

Se deben especificar todas las **atribuciones** que se le otorgan al **gerente** para el mandato de **representación** de la UTE: firmas de contratos, cobros de certificaciones, arrendamientos, intervención y representación ante personas y sociedades, etc. Todas las atribuciones se las otorga el comité de gerencia, y de la misma forma responderá ante este órgano de todas las actuaciones que lleve a cabo.

En el estatuto, aparece como gerente la sociedad a la que se otorga esta representación, de forma que ante un cambio en la persona designada para ocupar el cargo, basta con la elevación a público de la sustitución, sin que sea necesaria su ratificación por el resto de los socios.

Se establece el **porcentaje de participación** de cada uno de los socios.

Se fija el **Fondo Operativo**, con la particularidad de que se puede aportar en metálico, se puede pactar la aportación de activos, o bien, acordar el no desembolso, siempre que todos los socios estén de acuerdo. Hay que tener en cuenta que el Fondo Operativo, no es una garantía de solvencia frente a terceros como lo es en otro tipo de sociedad, aquí no es relevante la existencia de un neto contable, porque la solvencia depende directamente de los socios, los movimientos de tesorería que se realizan son para dotar de liquidez a la UTE dentro del modelo de gestión de tesorería acordado por los socios.

Hay que articular en este punto la **política** que va a llevar a cabo la UTE con respecto a la gestión de la **tesorería**, por un lado, con el cliente, con respecto al pago de proveedores, subcontratistas, y el referente a las facturas generadas entre los socios y la UTE. Este conjunto de flujos gana complejidad si añadimos a los diferimientos de pagos, la gestión que cada socio quiere plantear para la política financiera de la UTE. Este punto es uno de los que más dificultades plantean para el acuerdo, hay muchas variables y cada socio tiene su propia política de tesorería, lo que obliga a fijar el funcionamiento claro en esta materia para evitar desencuentros importantes a lo largo del proyecto, por este motivo será objeto de estudio más adelante.

Las **aportaciones de medios** por parte de las empresas asociadas merecen una especial consideración. Estas aportaciones pueden ser de:

- ✓ Maquinaria
- ✓ Personal
- ✓ Servicios.

Los socios tratan de organizar las aportaciones de forma que las prestaciones de personal y servicios tengan un reflejo similar al porcentaje de participación de cada socio, aunque su regulación se deja para los comités de gerencia, dada la dificultad para concretar los servicios a prestar y el momento exacto en el que se requerirán.

Respecto a las aportaciones de maquinaria son bastante limitadas, si un socio cede un activo tangible, tipo maquinaria o herramienta auxiliar, lo hará en concepto de alquiler. Las compras de activos en UTES, se reservan a herramientas y maquinaria muy específica, con escasa demanda en el mercado, y que tiene una vida útil limitada, similar a la propia obra o servicio que se está ejecutando. Por ejemplo, encofrados de presas, y maquinaria de túneles.

En los estatutos se recordará la **responsabilidad** de carácter solidario e ilimitado que asumen todas las empresas que componen la UTE, pero al mismo tiempo, las propias empresas hacen un intento de limitar esta responsabilidad, incluyendo en los propios estatutos, acuerdos para los socios en la prestación servicios o trabajos para la propia UTE, tratando de limitar las responsabilidades que pudieran surgir de esta actividad, al socio que realizó la prestación.

Se incorporan a los estatutos también los acuerdos sobre la participación en **obligaciones financieras**: avales y fianzas, gastos presentación de oferta. Se fijan siempre según el porcentaje de participación, pero además los socios puedes acordar si la UTE asumirá los costes derivados de su constitución y su mantenimiento, en especial el caso de los avales definitivos entregados al cliente del proyecto como garantía definitiva de su ejecución

En los estatutos va a quedar definido el **sistema de control de costes, imputación de gastos y determinación del resultado**. Este punto también será objeto de un estudio pormenorizado más adelante, por la complejidad de alcanzar un punto de equilibrio entre varios sistemas de imputación de costes y criterios de valoración contable. En el caso de la ejecución de obras<sup>12</sup>, la imputación de los resultados será provisional y solo será definitiva a la liquidación total de las mismas. También se definen las normas de valoración y el método para el reconocimiento del ingreso, cada socio tiene definido su método y es necesario fijar uno como criterio de valoración a utilizar en la contabilidad de la UTE.

Hay también un recordatorio en el que se refleja claramente que las **obligaciones contables** se llevarán a cabo de acuerdo a las normas que marca el Plan General de Contabilidad, lo que traslada al socio responsable de la gestión contable, cualquier responsabilidad por falta de aplicación de la normativa vigente.

Al igual que los estatutos cualquier sociedad, se va a incluir un apartado en el que se regule el mecanismo de actuación ante cualquier **incumplimiento de obligaciones** dentro de la propia UTE, con el cliente, o con terceros. Así como las **sanciones** que se deriven de tales situaciones: falta de aportación de fondos y garantías, e incumplimiento de acuerdos en general.

También es necesario enumerar las **causas de extinción** de la unión temporal, donde se ponga de manifiesto la imposibilidad física o jurídica para finalizar el contrato objeto de la UTE, aunque la extinción no modifique la responsabilidad solidaria de los miembros, hasta la total liquidación de los derechos y obligaciones con terceros.

Se debe articular los **procedimientos de liquidación y disolución** de la UTE, una vez finalizado el objeto del contrato: Cobro de créditos, litigios pendientes, custodia de documentación, enajenación de bienes...etc. será el comité de gerencia, el encargado de hacer todos los trámites necesarios para la liquidación.

Se articula la forma de **resolución de conflictos** entre las empresas socios y queda constancia de los mecanismos y organismos a los que se acuerdan someter los socios para la resolución de los mismos.

Como apéndice del estatuto se incorpora una **memoria** del proyecto objeto de la UTE, se hace referencia expresa a este documento en el Art. 8.e

---

<sup>12</sup> Toda la imputación de resultados referentes a una ejecución de obras, tiene consideración de ingreso o resultado a cuenta, hasta que esta no se finaliza, momento en el que se produce el devengo a efectos fiscales.

de la Ley de UTES, y consiste en un resumen breve en el que se diga en que consiste el objeto de la UTE, así como los medios personales, financieros y de equipos, que las empresas van a emplear para la realización de la obra o servicio.

## **2.8 TRATAMIENTO FISCAL DE LAS UTES.**

Uno de los atractivos que presentan las UTES, radica en los beneficios fiscales que presentan, como se pone de manifiesto en la normativa que le sirve de marco regulatorio<sup>13</sup>, entre las ventajas que presentan las uniones temporales destacamos:

### **2.8.1 Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.**

La constitución, ampliación, reducción, disolución y liquidación de la UTE está exenta de este impuesto, así como los actos preparatorios y demás documentos cuya formalización constituya legalmente presupuesto necesario para la constitución, según se establece en el artículo 10 de la Ley 18/1982 de 26 de Mayo.

Esta exención se materializa con una bonificación del 100% sobre la base imponible en el modelo 600 que obligatoriamente hay que presentar en la Consejería de Hacienda dependiente de cada comunidad autónoma una vez constituida la UTE.

### **2.8.2 Impuestos sobre actividades empresariales.**

Las UTES, están exentas del pago en el Impuesto de Actividades Económicas, aunque si es obligatorio que cursen el alta en el Impuesto mediante el modelo 840, en el que tendrán que establecer como Grupo o epígrafe de actividad el 508 que es el establecido dentro del catálogo para las UTES<sup>14</sup>, liquidando dicho documento con cuota cero.

### **2.8.3 Impuesto sobre el valor añadido.**

En la aplicación del IVA no existen criterios diferenciadores con respecto a otras sociedades en las que sea de aplicación el impuesto, por tanto la UTE es un sujeto pasivo de IVA, sin que le sean de aplicación normas especiales, salvo en lo referente a exenciones, en este caso, si algún socio ejerce una

---

<sup>13</sup> Sobre todo la Ley 18/1982 de 26 de Mayo.

<sup>14</sup> La regulación de este impuesto no se fija en la Ley 18/1982, en esta ley se hace referencia a la Licencia Fiscal del Impuesto Industrial, es la Ley 39/1988 de 28 de Diciembre, Ley Reguladora de Haciendas Locales, la que lo regula al dejar establecida la referencia al IAE.

actividad exenta o no sujeta, para poder aplicar la exención será necesario que se cumplan los siguientes requisitos:

- 1º- Afectará a los servicios que la UTE presta directamente a sus miembros. Se excluyen las entregas, salvo aquellas que se refieren a los bienes que se hayan utilizado por la propia agrupación en el desarrollo de su actividad
- 2º- Serán servicios que se utilizan directa y exclusivamente en las actividades de sus miembros y son necesarios para el ejercicio de las mismas.
- 3º- Los miembros se limitan a reembolsar la parte que les corresponde en los gastos hechos en común.

El derecho a la exención debe reconocerse por la Administración Tributaria donde radique el domicilio fiscal de la UTE, y se podrá solicitar por la propia UTE, por medio del gerente o por cualquiera de las empresas miembro. El derecho a la exención nace desde que se produzca la solicitud.

Hay que hacer una mención especial a las UTES que tienen como objeto la ejecución de una obra, en referencia al momento en el que se produce el devengo del impuesto. El devengo del IVA se producirá en el momento en el que se firme el Acta de Recepción<sup>15</sup>, siempre que se trate de un contrato con alguna administración Pública, si el contrato se ha firmado con un particular o entidad privada, en la que no se pacte contractualmente la figura del Acta de Recepción, se entenderá devengado el impuesto en el momento en el que la obra finalizada se ponga a disposición del cliente.

Otra consideración importante que tiene su aplicación en el sector de la construcción, aunque también algún aspecto concreto en su aplicación a las UTES, es el referente a la inversión del sujeto pasivo en la realización de unidades de proyecto, y las cesiones de personal, que se ha regulado en la Ley 7/2012 de 29 de Octubre de modificación de normativa tributaria en la lucha contra el fraude<sup>16</sup>. Con esa modificación general en la determinación del sujeto pasivo, la hacienda pública se garantiza el ingreso, al concentrar en el mismo sujeto tributario la capacidad de repercutir y soportar el impuesto. En el caso de una UTE, no llevarán IVA las cesiones de personal pertenecientes a las empresas asociadas y que prestan sus servicios en la unión temporal, así como todos aquellos trabajos considerados como ejecución de unidades del proyecto contratado.

Por último, vamos a hacer una consideración sobre la circunstancia de que la UTE tenga una vida limitada en el tiempo, esto implica que hay que solicitar a la Administración Tributaria la devolución de cantidades que permanecen deudoras en concepto de IVA, y que finalizada la obra o servicio

---

<sup>15</sup> El Acta de Recepción está regulado en los términos que establece el Artículo 235 del TRLCSP, y es el momento en el que se pone a disposición del cliente la obra terminada, y así se reconoce por este.

<sup>16</sup> La Ley 7/2012 de 29 de Octubre de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude, se enmarca en el conjunto de cambios normativos orientados a evitar comportamientos fraudulentos en el ámbito tributario, concretamente esta ley amplía los supuestos de inversión del sujeto pasivo en las ejecuciones de obras.



no van a poder ser compensadas antes de proceder a su disolución. A pesar de que un crédito frente a la Hacienda Pública, derivado de esa devolución debe reconocerse en los estados contables de la UTE y ser, por tanto, objeto de transmisión a las empresas miembros como cualquier otro bien y derecho integrante de su patrimonio, es necesario hacer esta reclamación en la última liquidación del año, no pudiéndose disolver la UTE hasta que se haya producido la devolución tributaria.

#### **2.8.4 Impuesto de sociedades.**

La UTE, no tiene personalidad jurídica propia, pero es sujeto pasivo del Impuesto de Sociedades, según establece la propia ley del impuesto, en su artículo 7, actúa como sujeto con entidad propia en las relaciones jurídicas tributarias. Según establece la Ley del impuesto<sup>17</sup>, las UTES tributan por el régimen de transparencia fiscal, para trasladar mediante la asignación de rentas a los socios, la forma de calcular el impuesto.

No podemos olvidar que la UTE pueda acogerse al régimen de transparencia fiscal, es necesario que se inscriba en el Registro Especial de UTES adscrito a la Agencia Tributaria, la no inscripción en este registro, excluye la posibilidad de aplicación del régimen de transparencia fiscal.

La UTE presentará el impuesto con cuota cero, y realizará los ajustes correspondientes, determinando la base del impuesto, serán los socios quienes consoliden en sus balances su participación en la UTE, de forma que cada uno tribute por dicha participación conforme su régimen fiscal. En el caso de socios sin establecimiento permanente en territorio español, la UTE tiene que liquidar el impuesto de la parte correspondiente a ese socio. En otros casos en los que alguno de los socios tenga algún tratamiento fiscal diferenciado, que no le permita efectuar la consolidación, conforme a las normas existentes para empresas legalmente establecidas en el territorio español, también tendrá que ser la UTE quien actúe en su lugar, liquidando el impuesto que les pudiera corresponder a estos socios.

### **2.9 ASPECTOS LABORALES EN LAS UTES.**

El análisis de este aspecto, tiene su importancia desde el punto de vista organizativo tal y como hemos visto en el último apartado del capítulo 1, al hablar del “proceso de dirección de la cooperación”, supone un claro ejemplo de acción para la implantación de la estrategia de cooperación. El proceso de unión de trabajadores contratados por distintas empresas, en un mismo centro de trabajo, y con un objetivo común, hace necesario un esfuerzo organizativo extraordinario, es necesario trasladar a los trabajadores la estrategia seguida con esta colaboración, esto evitará tensiones y desencuentros habituales en las UTES.

---

<sup>17</sup> El texto refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades, establece en artículos 50, 51,52 el tratamiento de las UTES.

El entorno laboral de las UTEs, no tiene particularidades normativas diferenciadoras, si bien es cierto, que existen aspectos que tienen un tratamiento distinto al de otras sociedades. En primer lugar hay que tener en cuenta que a pesar de no tener personalidad Jurídica, en el aspecto laboral, tiene las mismas obligaciones que una sociedad jurídicamente responsable, la única diferencia es la derivada de la transparencia fiscal, las responsabilidades en el ámbito laboral también se derivan a los socios de forma solidaria.

La UTE que contrate personal directamente tendrá que solicitar a la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) el alta de número de cotización de empresario<sup>18</sup>. Además está obligada como cualquier empresa a la Adhesión a una Mutua de accidentes laborales, así como la tramitación de alta en el Sistema de comunicaciones Red para trámites con la TGSS.

Es necesario que la UTE tramite la apertura del centro de trabajo, legalmente no se establece quien está obligado a efectuar esta apertura ante la Delegación provincial de trabajo, si debe ser la UTE solamente, al haber realizado la tramitación de toda la documentación a su nombre, o si tienen que ser las empresas que la componen, al tratarse de sociedades transparentes que además, ceden personal a la propia UTE para la realización de la obra o servicio. Depende de la Autoridad laboral de la Delegación provincial de trabajo, establecer el criterio a seguir. En cualquier caso, para que se autorice la Apertura del centro de trabajo, es necesario que se apruebe un Plan de Seguridad, en caso de que el contrato sea la construcción de una obra, o bien un estudio de seguridad, si el contrato es para la prestación de un servicio.

De esta forma, la autoridad laboral va a utilizar el mismo criterio que use en la apertura del centro de trabajo, si considera que es la UTE quien lo tiene que presentar, el plan de seguridad lo hará a su nombre, mientras que si la opción es que lo hagan las empresas de forma separada, estas, aportaran a su nombre el plan o estudio de seguridad y solicitaran por separado la apertura de un centro de trabajo para cada sociedad.

Desde el punto de vista de la contratación o vinculación de trabajadores con la UTE, hay varios tipos que podemos diferenciar:

- Trabajadores contratados a través de la UTE, en este caso, los trabajadores independientemente del tipo de contrato que les vincule a ésta, y la duración del mismo, solo podrán prestar sus servicios en el centro/s de trabajo que tenga la UTE, no pudiendo hacerlo en otros que los socios miembros de la unión temporal tengan para la realización de otras obras o servicios distintos. En este caso la UTE está obligada a darse de alta en el Registro de Empresas Acreditadas (REA)<sup>19</sup>. Por la unión temporal se asume la condición de contratista o subcontratista cuando ejecute la contrata con personal

---

<sup>18</sup> El alta del número de registro patronal se efectúa mediante el modelo existente a tal efecto T.A.7

<sup>19</sup> El Registro de Empresas Acreditadas (REA) tiene como objetivo el acreditar que las empresas que operan en el sector de la construcción cumplen los requisitos de capacidad y de calidad de la prevención de riesgos laborales. Toda empresa que pretenda ser contratada o subcontratada para trabajos en una obra de construcción, deberá estar inscrita en el Registro de Empresas Acreditadas dependiente de la autoridad laboral donde esté ubicado el domicilio social de la empresa

propio, debiendo inscribirse sólo en estos casos. Las UTEs que estén obligadas a inscribirse en el REA, y cuyas empresas integrantes ya estén inscritas en dicho registro, no tendrán que especificar en la solicitud de inscripción determinados apartados, que se consideran acreditados por el hecho de que las empresas que componen la UTE, lo acreditasen en su inscripción, como por ejemplo la organización productiva y los medios materiales, limitándose a señalarlo en los apartados correspondientes. Para ello valdría una relación de medios materiales de que dispone y los medios aportados por las empresas integrantes de la UTE: Empresa X (Núm. REA xxxx)- Empresa Y (Núm. REA yyyy).

En realidad, la información relevante para el Registro respecto de estas empresas, será la referida al personal contratado directamente por la UTE, y que intervenga en la ejecución de la obra en cuestión.

- Personal contratado por la UTE proveniente de subrogaciones, esta es una práctica obligatoria, sobre todo en la uniones temporales que tienen como objeto la prestación de un servicio, como por ejemplo la recogida de basuras, o el mantenimiento de algún tipo de instalación. En estos casos, el origen de los contratos con los trabajadores se remonta a la privatización de estos servicios por parte de algún organismo público. La subrogación implica la cesión del personal afectado según condiciones establecidas en los pliegos de bases que sirven para la licitación de este tipo de concesiones, y que trasladan a la concesionaria, prácticamente las mismas condiciones laborales existentes hasta el momento de la privatización del servicio.
- Personal cedido por las empresas socio, es el personal perteneciente a las empresas que componen la unión temporal, que sin estar dado de alta a través de la propia UTE, está adscrito a dicho contrato y como tal figura en su organigrama, Plan de Seguridad, o cualquier otro documento dentro del sistema organizativo de la unión temporal, sin que por ello esta cesión sea considerada ilegal. El personal que va a ser cedido a una UTE se acuerda por el comité de gerencia, fijando el puesto que va a desempeñar, el tiempo que durará dicha cesión y la contraprestación económica que recibirá cada empresa por la misma.
- Personal de empresas contratadas por la propia UTE para la realización de trabajos o prestación de servicios a su vez. Aunque inicialmente la relación que une a estos trabajadores con la unión temporal, se limita a los trabajos que realizan y en todo momento dependen laboral y organizativamente de sus respectivas empresas, en la práctica la legislación vigente en el sector de la construcción, particularmente la Ley 32/2006 Reguladora de la Subcontratación de

18 de octubre<sup>20</sup>, traslada al contratista principal del contrato, la responsabilidad del control del cumplimiento en materia tributaria y laboral de toda la cadena de subcontratación. Establece esta normativa que el contratista principal, en nuestro caso la UTE, será responsable de forma solidaria y subsidiaria por la falta de cumplimiento en las obligaciones anteriormente citadas.

Podemos concluir entonces, que la problemática del aspecto laboral en las UTEs no radica en aspectos normativos, sino en aspectos organizativos, es necesario el esfuerzo que he comentado en la introducción de este punto, para tratar de implicar a todo el personal que trabaja en la UTE, con independencia de que empresa lo contrate. Los mayores problemas surgen entre personal de las empresas que componen la UTE, y es necesario reconducir los inevitables desencuentros, reforzando constantemente los objetivos de la colaboración, asegurándonos de que todo el personal afectado por el proyecto de colaboración los conoce.

---

<sup>20</sup> La Ley 32/2006 entra a regular la subcontratación en el sector de la construcción con el objeto de establecer responsabilidades y límites en la cadena de subcontratación, introducir una serie de requisitos mínimos organizativos y de solvencia en todas las empresas del sector, incrementar la acreditación del nivel de formación en prevención de riesgos laborales y aumentar la transparencia en la relación entre las empresas en la obras de construcción.

### ***CAPITULO III***

***DIRECCION Y GESTION DE OBRAS Y SERVICIOS EN UTE.***

De acuerdo con lo dicho en el último apartado del capítulo 1 sobre el “Proceso de dirección de la cooperación”, y conociendo los aspectos normativos que afectan concretamente a las UTEs en España, como hemos tratado en el capítulo 2, en este capítulo trataremos de ver las prácticas que se implementan en la gestión de las UTEs, con el fin de que la cooperación se implante de forma correcta. En este capítulo voy a centrarme en aspectos puros de gestión, aunque dado que cada unión temporal tiene un grado de complejidad en función de múltiples factores, en la mayoría de los casos voy a hacer referencia a UTEs dedicadas a la construcción de obras en las que la gestión es activa, es decir los recursos del proyecto se gestionan de forma conjunta. Esto nos va a permitir, abordar casos en los que el análisis presenta mayores dificultades.

### **3.1 EL COMITÉ DE GERENCIA.**

El comité de gerencia, al que ya he hecho alusión con anterioridad, es el órgano de gobierno de la unión temporal, y al que confiere la escritura de constitución y los estatutos el poder de decisión. Las decisiones que se toman en él, son vinculantes para las empresas que componen la UTE, aunque si bien es cierto que en caso de conflicto, éste, pasa a un órgano superior compuesto por miembros de los comités de dirección de las empresas, como paso previo al arbitraje externo o la judicialización del conflicto. Es poco probable que un conflicto entre socios traspase estos órganos internos, sobre todo teniendo en cuenta que cualquier responsabilidad que se derive de la falta o demora en la resolución de un conflicto, puede exponer a cualquiera de los socios a la naturaleza solidaria inherente a la UTE. Sería por tanto un riesgo alargar o bloquear la resolución de un conflicto a sabiendas de que el coste, sea cual sea, puede recaer totalmente sobre uno mismo.

Este órgano, mantiene a su vez una relación muy estrecha con el Gerente, primero por que delega en él, gran parte de las gestiones que se derivan de las decisiones que se toman en el comité, y además actúa como único interlocutor para trasladar y recibir información con terceros incluido el cliente. Si analizamos los estatutos de la mayoría de las uniones temporales, podemos concluir que la figura del gerente está sujeta a más control que en la mayoría de las sociedades con personalidad jurídica propia, las empresas no quieren perder en ningún momento el control de las decisiones, lo que en la práctica hace que los verdaderos gobernantes de la UTE sean los miembros del comité de gerencia, pasando la figura del gerente a un segundo plano desde el punto de vista de la toma de decisiones.

En la práctica, el comité de gerencia lo componen uno o dos miembros de cada empresa, el gerente a pesar de pertenecer en la mayoría de los casos

a una de las empresas asociadas, no forme parte del mismo, aunque si asista a las reuniones que celebre.

### **3.1.1 Comité de gerencia constitutivo.**

En el primer comité de gerencia, se van a plantear una serie de acuerdos iniciales de vital importancia para el funcionamiento normal de la UTE. Los acuerdos que se toman están enfocados a establecer los protocolos de funcionamiento que se van a emplear durante toda la vida de la UTE. Entre todos los acuerdos que se tomen, necesariamente estarán:

- El nombramiento de los miembros del comité de gerencia, identificando con nombres y apellidos los responsables designados por cada empresa para representarla en la UTE, se suelen nombrar dos personas, o incluso tres si el volumen del proyecto que se va a realizar lo requiere tanto presupuestaria como organizativamente.
- Se tratará y si es posible, se cerrará en este primer comité, el organigrama de la UTE, designando los puestos necesarios para la ejecución de la obra, las personas que aportará cada socio a este organigrama, y si es posible el tiempo que permanecerá cada trabajador cedido. Si es cierto que a pesar de que esté punto siempre se va a plantear en estos términos, el definitivo acuerdo es probable que se posponga a otro comité, sobre todo teniendo en cuenta que este primer comité de gerencia, se celebrará antes de que exista un plan de obra o servicio y un estudio presupuestario del mismo. Se tratará de que la aportación de personal de cada empresa esté en línea con el porcentaje de participación en la UTE, y de que cada socio coloque al frente de algún departamento a su personal, con el fin de que todos los socios puedan tener a su alcance toda la información relevante del proyecto. De tal forma, que una vez definido estatutariamente el socio que asumirá la gerencia, el resto de los socios se repartirán de forma más o menos equitativa, puestos considerados clave como son el de jefe de obra o proyecto y jefe de administración.
- Aprobación de baremos por el personal cedido, en este punto se valorará la compensación económica que recibirá cada empresa por el personal que preste sus servicios en la UTE. Estos baremos se pactarán por categorías profesionales y salvo raras excepciones tendrá el mismo valor para todo el personal de una misma categoría sin tener en cuenta la empresa que lo cede. También es habitual fijar el tiempo de dedicación en el caso de que algún puesto no requiera una dedicación exclusiva.

- Se analizarán las necesidades logísticas y de infraestructuras necesarias para la realización del proyecto, tales como alquiler de oficinas, comedores, y vestuarios para el personal de mano de obra directa, alquiler de vehículos, líneas de comunicaciones, ordenadores, software, y cualquier otro suministro o servicio necesario, en función del proyecto o servicio a ejecutar. Muchas veces algunas de estas necesidades son cubiertas con aportaciones de los socios, también es habitual que contratos que tengan los socios en vigor se hagan extensivos a la UTE aprovechando con ello precios y condiciones favorables para el conjunto de la UTE.
- Otro punto clave a tratar en el primer comité, será indudablemente, el análisis de los datos del proyecto de obra o servicio objeto del contrato. Por un lado, se repasarán todas las gestiones efectuadas hasta el momento, y los plazos que necesariamente hay que cumplir en la constitución de la UTE, firma del contrato con el cliente, fecha de comienzo de la obra o servicio, además del encargo al personal que se incorpore de las empresas, para que lleve a cabo el estudio y programación tanto técnico como económico del proyecto adjudicado.

### **3.1.2 Comités de Gerencia ordinarios.**

La frecuencia con la que se reúne se acordará entre los socios, no hay una regulación sobre la regularidad de las reuniones, son los socios en función de las necesidades los que definen dichas fechas, por ejemplo: mensual, trimestral...etc.

El contenido principal de estos comités es básicamente el control y seguimiento del proyecto objeto del contrato, siendo el gerente el encargado de facilitar esa información a los miembros del comité. Su cometido será valorar la calidad de la estrategia elegida utilizando como herramienta el cumplimiento del proyecto técnico y el presupuesto económico, planteando soluciones ante posibles modificaciones en el proyecto o desviaciones en el presupuesto aprobado.

### **3.1.3 Comités de Gerencia extraordinarios.**

Este tipo de comités se convocan de forma urgente para tratar situaciones puntuales que necesitan de una actuación rápida, dependiendo del proyecto que lleve a cabo la UTE, su complejidad, la relación con el cliente, y el ritmo al que se desarrollen las obras o servicios, este tipo de comités serán más o menos habituales.



## 3.2 EL ORGANIGRAMA.

Como el cualquier otra sociedad se debe definir un esquema en el que se determinan los roles fundamentales que deben ser cubiertos en la unión temporal, y en el que se especifican claramente cuáles son las tareas y responsabilidades que deben ser realizadas o cubiertas por cada persona perteneciente a la organización. El objetivo es que el desempeño del día a día tenga lugar de forma ordenada, estableciendo claramente las funciones que se le asignan a cada puesto del organigrama, obteniendo toda la organización una lectura clara sobre quién debe acometer cada tarea. Estos términos tienen que quedar perfectamente definidos en una UTE, porque lograr que trabajadores procedentes de distintas empresas ejecuten un proyecto común, bajo una dirección y con unos protocolos de trabajo distintos, obliga a un esfuerzo desde todas las partes para la consecución del objetivo marcado en la estrategia de cooperación, de hecho la compenetración del equipo de obra de una forma eficiente, y sin duplicidades es un objetivo que se convierte en fuente de muchos conflictos entre trabajadores de las distintas empresas.

La implantación de un organigrama, tendrá por tanto varios efectos positivos y que se pueden resumir en:

- Establece un orden y disciplina en el funcionamiento de la UTE, que va a ser nuevo para todos, y por tanto hace que su implantación se asuma mejor por todos los implicados.
- Las áreas o departamentos de la UTE quedan perfectamente definidos y atendidos, conociendo toda la organización, en la que se incluyen las empresas socios, quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o departamento.
- Si se establecen perfectamente los roles correspondientes a cada puesto, se evitará el solapamiento y las duplicidades, que siempre va generar tensiones y un exceso de costes.

Los gráficos que se muestran a continuación representan a dos UTES, uno en la que la obra o servicio objeto del contrato la ejecutan de forma conjunta las empresas que la componen<sup>1</sup>, y el otro en el que la ejecución la hace de forma separada y cada empresa utiliza sus propios medios para el desarrollo de su parte del proyecto<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En este caso estamos hablando de una UTE Activa o Pura.

<sup>2</sup> La ejecución del proyecto por separado supone que estamos hablando de una UTE Pasiva o Impura.

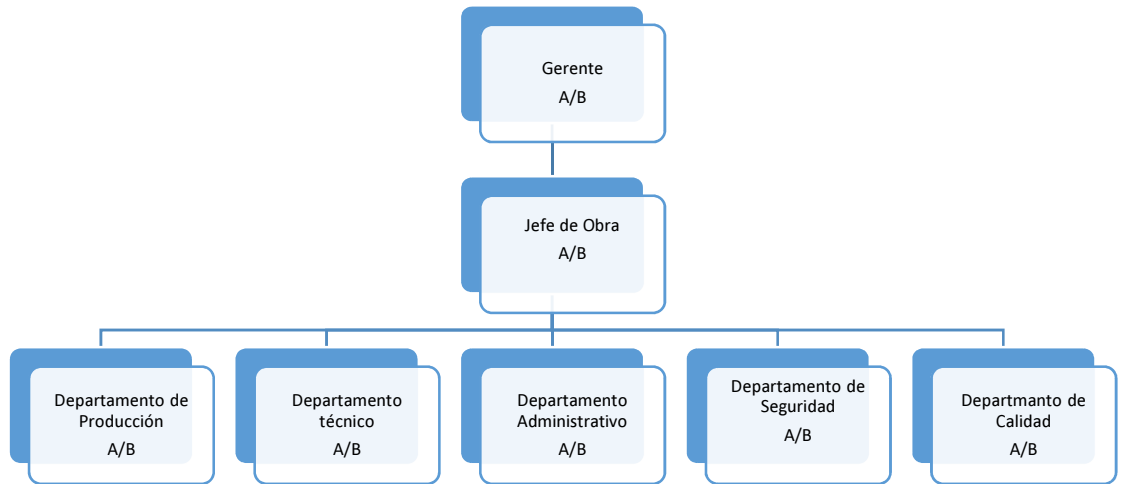


Grafico organigrama UTE Activa o Pura. Fuente, elaboración propia



Grafico organigrama UTE Pasiva o Impura. Fuente, elaboración propia

### **3.3 APORTACIONES DE LOS SOCIOS.**

La regulación normativa española no exige a los socios de las UTEs que participen en la ejecución o en la gestión de una forma efectiva, los socios participan con una aportación más o menos relevante, que en muchas ocasiones viene marcada por el porcentaje de participación, aunque con relativa frecuencia, alguna de las empresas que forman la unión temporal, lo hace a título meramente nominal, sin que participe en la práctica en la gestión ni la ejecución del proyecto. En estos casos el formar parte de la UTE, tiene como finalidad, facilitar el acceso a la clasificación empresarial en unos casos, o prestar esa clasificación en otros, sobre todo cuando las clasificaciones exigidas para licitar un proyecto, abarcan varias especialidades, y es difícil que una sola sociedad tenga clasificación para todas ellas.

El reparto de los trabajos que constituyen la carga de trabajo del proyecto entre los socios, es objeto de pacto, bien de forma estatutaria, o a través de los acuerdos del comité de gerencia, esta última es la forma más habitual de hacerlo, si bien es cierto que en los estatutos puede quedar expresamente reflejado el derecho de tanteo a favor de cualquier socio, si sus cualidades técnicas, económicas o financieras son iguales o mejores, que las que pudiera ofrecer un tercero que no forme parte de la unión temporal. No obstante, aquí también la falta de personalidad jurídica de la UTE, hace que la asignación de una tarea o unidad de obra a un socio, no se pueda considerar como un verdadero subcontrato, porque en este caso incurriríamos en una contradicción, al contratar y obligarse un socio consigo mismo, al actuar por un lado como subcontratista y por otro como socio solidario de la UTE. En estos casos se recurre sencillamente a un acuerdo interno que se reflejará en las actas del comité de gerencia para que quede constancia de todos los términos del acuerdo.

#### **3.3.1 Aportación y retirada de tesorería.**

Durante todo el desarrollo del proyecto, es constante la aportación y retirada de tesorería, desde la primera, en la que se aporta el Fondo Operativo estipulado en la Escritura de Constitución, a otras derivadas de servicios o trabajos realizados. El cobro de estos servicios, entrará dentro del entorno financiero de la UTE, y que está vinculado a muchos parámetros, como pueden ser: la forma de cobro del cliente, el plazo de pago a proveedores, la posible factorización del contrato, y la política de gestión de las puntas de tesorería

#### **3.3.2 Aportación de activos.**

Las uniones temporales por su propia naturaleza, no afrontan la compra de activos de forma directa por tanto no hay en sus balances activos de especial relevancia, su falta de continuidad en el tiempo, hace que la opción de

compra sobre un activo, no sea la más rentable en términos económicos. Si el contrato consiste en la ejecución de una obra, donde salvo activos de elevado valor y escasa demanda en el mercado<sup>3</sup>, en los que si se opta por la compra, son los socios o empresas subcontratistas las que aportan los activos necesarios. De esta forma las empresas asociadas, no transfieren el inmovilizado al balance de la UTE, lo ceden en alquiler en los términos de tiempo y precio que se acuerden en el comité de gerencia. Plantear la compra de un activo a un socio, vuelve a ser un tema contradictorio, al convertirse a la vez el socio en comprador y vendedor del activo.

En un contrato de servicios, el porcentaje de inmovilizado en el balance, puede ser mayor al transferirse vía subrogación entre empresas concesionarias<sup>4</sup>, al fijarse contractualmente los términos en los que se producen los cambios entre empresas concesionarias.

### **3.3.3 Cesión de personal de baremo.**

Este es el personal que las empresas ceden a la UTE para la realización de la obra o servicio, se entiende por baremo el valor otorgado a la prestación del servicio de un trabajador cedido por cualquiera de las empresas asociadas, la unidad de tiempo utilizada como referencia para esta prestación es el mes, y cada categoría profesional tiene una valoración distinta. Se trata de una cesión legal de personal permitida por la Ley 32/2006, de 18 de octubre, y que fiscalmente está afectada por Ley 7/2012 de 29 de octubre, sobre la inversión del sujeto pasivo en la construcción, por lo que la facturación a la UTE por parte de las empresas estará exenta de IVA.

### **3.3.4 Prestación de servicios alquileres y ejecución de unidades de obra.**

Los servicios prestados por las empresas a la UTE, abarcan desde el asesoramiento financiero, fiscal, contable, y técnico hasta el transporte de personal, pasando por cualquier otro relacionado más directamente con el objeto del contrato como pueden ser el alquiler de todo tipo de activos, como ya he comentado con anterioridad. Por supuesto los socios se podrán encargar de la ejecución directa de unidades de obra con sus propios medios, según acuerdo del comité de gerencia.

Si analizamos fiscalmente estas aportaciones, la Ley 7/2012 de 29 de octubre obliga a diferenciar los alquileres y prestación de servicios que si están

---

<sup>3</sup> La maquinaria utilizada en obras singulares: maquinaria para túneles, maquinaria de dragado de puertos y ríos, perfilado de canales, Hormigonado de presas...etc.

<sup>4</sup> Hay concesiones de mantenimiento de infraestructuras, que requieren la utilización de bastante maquinaria, como son los mantenimientos de carreteras y vías férreas, en estos casos cambian las empresas adjudicatarias de la concesión pero el personal y la maquinaria se mantienen.

sujetos a IVA, y la ejecución de unidades de obra, en las que esta norma es de aplicación y por tanto estarán exentas de IVA<sup>5</sup>

### **3.4 LA TOMA DE DECISIONES. ELECCION DEL MODELO DE GESTION**

Uno de los pilares básicos del éxito en las decisiones estratégicas de una unión temporal, es sin duda que la gerencia disponga en el momento preciso de buena información para el análisis de la estrategia diseñada. Esto que aparentemente es algo normal, se complica en una UTE si lo comparamos con una sociedad que se constituye por tiempo indefinido por dos razones:

1. Porque en una sociedad sin limitación en el tiempo, el aprendizaje en la gestión interna es continuo, no existe la presión de acertar en el modelo de control de gestión, válido para tomar decisiones, pero en el caso de las UTES, si el modelo no es bueno, no hay segunda oportunidad, el fracaso en el control de la gestión tendrá su reflejo en el resultado final del proyecto.
2. Porque sin un proceso de adaptación previo, se van a unir bajo un mismo modelo de gestión, técnicos de varias empresas, que están formados en el uso de protocolos diferentes para la gestión de sus proyectos. Esto no sólo obliga a una adaptación rápida, sino que expone al proyecto de la unión temporal a un mayor número de errores, sobre todo al principio. Si el modelo elegido, que en muchos casos contará con aportaciones de todas o parte de las empresas que componen la UTE, no tiene el resultado práctico esperado, puede condenar a que la unión temporal tenga lagunas en la información, que hagan difícil su gobierno.

Vamos a tratar por tanto, de ver cuáles son las bases para conseguir elegir un modelo de gestión, capaz de ofrecer los parámetros necesarios para obtener una información útil en el óptimo desarrollo del proyecto.

#### **3.4.1 Calidad y responsabilidad del Comité de Gerencia.**

Aunque he dedicado un apartado a las funciones que lleva a cabo el Comité de Gerencia, y de forma amplia hemos visto sus funciones, vamos a hacer un análisis sobre la voluntad con la que se asumen estas funciones. Va a ser una tarea complicada tener que ponerse de acuerdo con otros socios, aunque haya decisiones con las que no estemos de acuerdo. Es necesario lograr una implicación de todos los miembros del comité en el proyecto, va a ser muy difícil que sus decisiones sean las mejores para el proyecto que se

---

<sup>5</sup> La Ley 7/2012 de 29 de octubre de inversión del sujeto pasivo, tiene una especial complejidad en su aplicación, solo declara el impuesto el último sujeto pasivo que interviene en la cadena, es entonces este dato el factor a tener en cuenta, no la naturaleza del hecho impositivo. Se trata de una norma con un elevado número de consultas a la Dirección General de Tributos sobre su aplicación.

comparte, muchas veces por intereses ocultos de las empresas, y otras por la insuficiente capacidad negociadora de los representantes de las empresas, las decisiones que tiene que tomar el comité se retrasan, son ambiguas, o simplemente no utilizan toda la información de la que disponen.

La calidad de las decisiones que se toman en el comité, son un termómetro perfecto para ver la calidad de la gestión del proyecto. La falta de un entendimiento fluido entre los miembros del Comité de Gerencia, hace que la elaboración de protocolos de funcionamiento no sea satisfactorios.

### **3.4.2 Sistema de Gestión Administrativa.**

Las empresas constructoras y de servicios en general, disponen de unos sistemas de gestión administrativos muy eficientes, pero a la vez con un grado de complejidad cada vez mayor a la hora transformarlos en programas informáticos o protocolos de funcionamiento. Son conscientes de que hay que trasladar a toda la organización herramientas que consigan incorporar toda la información disponible del proyecto en cada momento. En las UTEs, la filosofía será la misma, con la diferencia que se dispone de un tiempo limitado para adaptar los protocolos de cada uno de los socios y elaborar uno conjunto, con el que estén de acuerdo las empresas que conforman la unión temporal.

La mayoría de los sistemas de control de gestión funcionan bajo un soporte informático que partiendo de la base de datos técnicos, son capaces de ir procesando información de la que se alimenta la contabilidad general y analítica. La información que se procesa también ayudará a mantener un seguimiento de la ejecución del proyecto, facilitando el intercambio de datos con el cliente. Servirá también como soporte para la relación con terceros como por ejemplo los proveedores y subcontratistas, sus contratos, facturas, y control de asistencia para trabajadores.

En la práctica, el socio que se encarga de la gerencia pone al servicio de la UTE, su sistema administrativo de gestión y los protocolos complementarios de control<sup>6</sup>, aunque también se pueden incorporar otros procesos del resto de los socios con los que se pretende dar entrada en el modelo de gestión, parámetros más usuales y cotidianos para cada socio. Con esto se pretende evitar una sensación muy habitual en las UTEs, como es la percepción por parte de aquellos socios que no aportan sus sistemas de gestión, de que van a sufrir una pérdida de control sobre el proyecto que les va a generar una desconfianza añadida, al depender de otros socios para emitir una valoración de la evolución del proyecto. Este es un punto que provoca no pocas tensiones en las UTEs, es necesario que todos los miembros del comité de gerencia adquieran desde el principio una visión global de todo el proyecto, acordando compensaciones a cambio de posibles perjuicios puntuales, sin perder de vista el objetivo final.

---

<sup>6</sup> El mantenimiento de estos sistemas y/o la adaptación de los mismos puede ser objeto de un coste añadido para la UTE, según acuerdo del comité de gerencia.

### **3.4.3 Sistema de Gestión Técnico. Calidad**

Aunque, como hemos hablado en el punto anterior, el sistema de gestión administrativo requiere de los datos técnicos del proyecto para tratarlos y obtener a partir de ellos conclusiones económicas en la mayoría de los casos, será necesario además, habilitar un debate constante enfocado a la calidad de los procesos constructivos, respeto a normativas vigentes, I+D en materiales y métodos de ejecución de unidades, y todos aquellos procesos técnicos, que de una forma u otra, tengan su reflejo en la calidad de la ejecución del proyecto contratado.

### **3.4.4 Plan de Trabajos.**

Una vez claros los puntos anteriores en los que el comité de gerencia, ha decidido los sistemas de gestión y protocolos técnicos y administrativos, es el momento de crear un plan de trabajo, y en base a él un presupuesto. Estos serán durante toda la vida del proyecto los referentes de control que usará el comité de gerencia para evaluar la estrategia.

En el plan de trabajos, el equipo de obra tiene que ver la necesidad de recursos en cada unidad del proyecto, se debe analizar el volumen de cada recurso que se necesita incorporar en el proyecto, dependiendo el orden de magnitud, las negociaciones para la contratación de servicios y la compra de materiales se plantearán de forma distinta. El tiempo de ejecución de cada unidad en función del método de ejecución empleado, y el posible solapamiento de unidades, ira confeccionando el camino critico dentro del Diagrama de Gantt. El equipo de obra tratará de confeccionar un camino crítico con el mayor margen posible en cuanto a holguras y solapamientos, en la práctica el camino crítico es muy vulnerable, depende de muchas incógnitas incontrolables, que pueden ir desde las inclemencias climatológicas, hasta la dificultad para simultanear la ejecución de unidades de obra llevadas a cabo por distintas empresas.

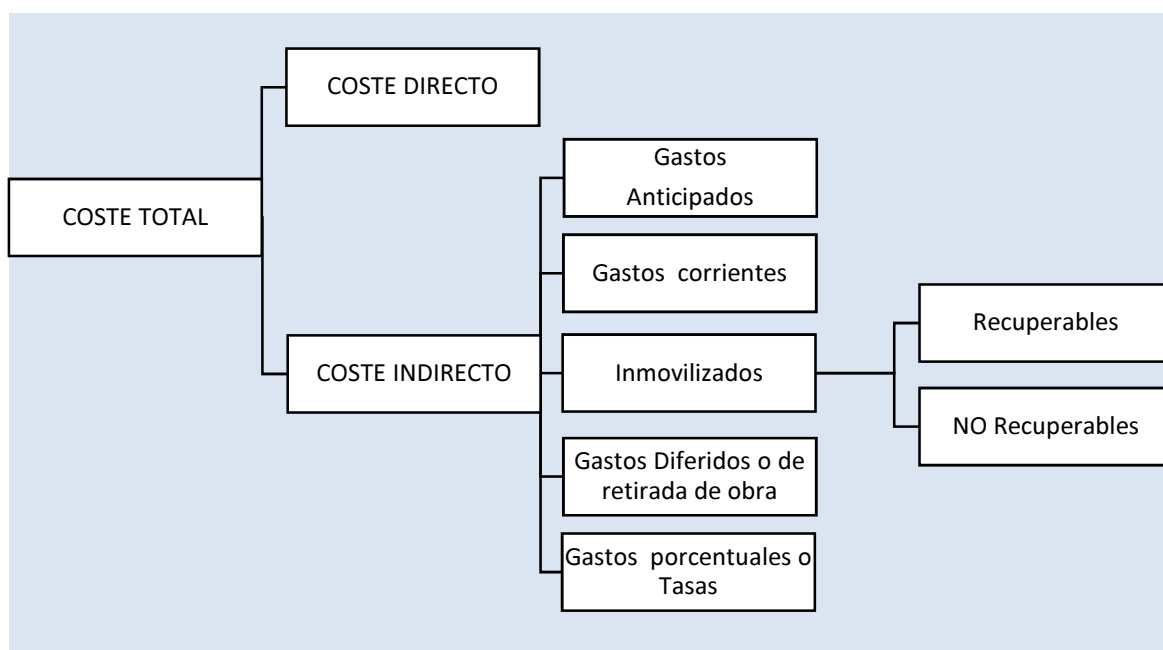
## **3.5 PRESUPUESTACION ECONOMICA.**

En este punto me voy a centrar en la ejecución de una obra, puesto que el presupuesto económico de un contrato de servicios es una acción que se repite en el tiempo, y que no entraña una especial complejidad en su estimación presupuestaria

Por tanto, si nos centramos en las uniones temporales que tienen como objeto la ejecución de una obra, uno de los primeros retos a que se tiene que enfrentar el equipo de obra, va a ser la elaboración del presupuesto económico. En cualquier sector de la actividad, el presupuesto de una empresa depende de dos variables, el ingreso y el gasto, en el caso de la construcción la variable ingreso puede considerarse constante, cuando se adjudica un proyecto de construcción, tiene un valor cierto, que es el precio que se ha ofertado en el

caso de una licitación pública o que se ha negociado en el caso de un contrato privado. Centrándonos en el hecho en sí, del aumento del ingreso desde el punto de vista presupuestario, no podemos tenerlo en consideración al depender de variables externas al proyecto contratado. En algunos modelos de contratación se elimina la posibilidad de incrementos presupuestarios, como por ejemplo en los *contratos de precio cerrado* o *contratos llave en mano*<sup>7</sup>, en otros se observa esta posibilidad pudiendo incorporar al valor de la obra contratada, el de unidades contempladas en el proyecto con un volumen distinto al real, o de nuevas unidades de obra no contempladas en el proyecto inicial pero necesarias para la finalización del mismo.

Por tanto el presupuesto de una obra de construcción esté adjudicada en UTE o no, va a tener que centrarse en la variable del gasto, como única forma para poder influir en el resultado final. Vamos a analizar la distribución de los distintos costes según su clasificación analítica.

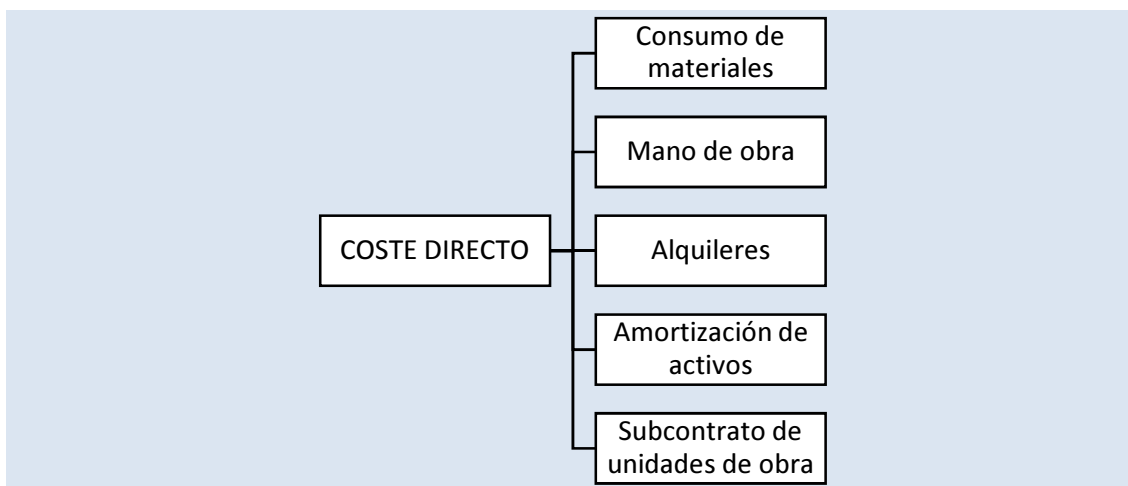


Distribución de costes. Elaboración propia

Partiremos de la diferenciación de aquellos costes incurridos que son aplicables a unidades del proyecto, a los que denominaremos *Costes Directos*, y que están compuestos por aquellos que a continuación se relacionan.

<sup>7</sup> El contrato "**llave en mano**" o "turnkey contract" es aquel en que el contratista se obliga frente al cliente o contratante, a cambio de un precio, generalmente alzado, a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra determinada que él mismo previamente ha proyectado. En este tipo de contrato el énfasis ha de ponerse en la responsabilidad global que asume el contratista frente al cliente.





*Distribución de costes directos. Elaboración propia*

Consideramos por tanto, que los costes directos son aquellos que están aplicados directamente a la ejecución de las unidades o conceptos del proyecto contratado. A cada unidad o concepto de proyecto se le va a asignar un precio unitario<sup>8</sup>, este valor estará compuesto por la suma de: materiales, mano de obra, alquileres de maquinaria y útiles, amortización de activos específicos en su caso, y el valor de subcontratación si procede. A este análisis sobre la composición del coste del precio unitario se le conoce como *precio descompuesto*<sup>9</sup>. En este precio se centrará gran parte del estudio presupuestario, así los costes de transacción que se determinen en el estudio, serán determinantes a la hora de decidir si la opción, es ejecutar las distintas unidades de obra por medios propios, o bien acudiendo a otras opciones externas como son la subcontratación.

Coste directo total= Precio unitario concepto (A) x nº de unidades de proyecto+ Precio unitario concepto (B) x nº de unidades de proyecto+ .....+ Precio unitario concepto (N) x nº de unidades de proyecto

Si pasamos a analizar los *costes indirectos*, tenemos que tener en cuenta que son la parte del coste que no va aplicado directamente sobre unidades o conceptos de obra, vamos a hacer una mención al tipo de gasto que se incluye en cada caso, teniendo en cuenta que en algunos de ellos se va a producir una activación que hará que el momento del devengo fiscal y la imputación contable no coincidan en el tiempo, pudiendo provocar en algunos casos ajustes temporales a nivel del Impuesto de Sociedades.

<sup>8</sup> El precio unitario es el valor en términos unitarios de cada concepto de proyecto, además es la variable que se toma de referencia para valorar el precio estándar en la contabilidad analítica.

<sup>9</sup> Se define precio descompuesto como el valor económico de la ejecución material de una unidad o concepto de obra que incluye materiales, los rendimientos de la mano de obra de plantilla considerados como medios y los medios auxiliares requeridos para su realización, que permite, por adición, calcular el coste de construcción de un edificio

- Gasto anticipado, vamos a denominar aquel en el que incurre la UTE hasta que se formaliza el contrato, como pueden ser los gastos incurridos en estudios previos a la adjudicación del contrato, o los correspondientes al seguro. Tendrán reflejo en la contabilidad general en el apartado de Ajustes por Periodificación (4800).
- Gasto corriente, son aquellos que tienen su reflejo en el coste en el momento en el que se produce el gasto, y son todos aquellos que forman parte de los gastos de explotación, pero no tienen una aplicación sobre el coste directo. Podemos considerarlos costes fijos, en este grupo se encuentran: los gastos de personal, gastos de oficinas, suministros, transportes, y se incluyen también los costes financieros.
- Gasto de inmovilizado, es aquel que se produce por la adquisición de activos, aunque dentro de estos activos pueda haber algunos cuya amortización sea imputable a unidades de obra, por lo que formarán parte del coste directo, y otros en cambio tendrán como imputación partidas correspondientes al coste indirecto o costes fijos de gestión, como puede ser por ejemplo las correspondientes a la amortización del mobiliario, equipos topográficos, y de útiles de seguridad y señalización.
- Gasto diferido, son aquellos en los que se estima incurrir una vez haya finalizado la ejecución del proyecto, la imputación al coste se realiza porcentualmente a la ejecución de dicho producto, de tal forma que a la finalización del mismo, se refleje en el balance como una provisión por operaciones de tráfico (4980)<sup>10</sup>.
- Gasto en tasas, supone un porcentaje establecido sobre el importe del proyecto, por lo que su traslado al coste es relativamente sencillo. Hace referencia sobre todo a tasas e impuestos de: direcciones de obra, control de calidad y seguridad, así como las correspondientes a los impuestos municipales del ICIO, (Impuesto de construcciones, instalaciones y obras) y la Licencia de Obra. Además de estos, también corresponden a este apartado, el porcentaje pactado en el comité de gerencia, como pago al asesoramiento integral que una UTE recibe de las matrices de sus socios.

---

<sup>10</sup> La imputación temporal de este coste, plantea discrepancias sobre su deducción fiscal, por lo que es objeto de abundantes observaciones por parte de la Administración tributaria.



*Distribución de costes indirectos. Elaboración propia*

### 3.6 RECONOCIMIENTO DEL INGRESO Y METODOS DE VALORACION

En los contratos de construcción en general la norma NIC 11<sup>11</sup>, establece que dada la posibilidad frecuente en el sector de la construcción de incertidumbres futuras, los ingresos estarán compuestos por el montante inicial formado por el contrato inicial, más cualquier modificación realizada al mismo, bien por aumento o disminución de los ingresos iniciales, como pueden ser: modificaciones al contrato inicial por la variación en el volumen a ejecutar de alguna unidad, o aparición de unidades nuevas no previstas, pero necesarias para la ejecución del proyecto. Se reconoce por tanto, que aunque no es un dato cierto ni estimable desde el punto de vista presupuestario, se da como posible, el aumento del ingreso procedente del contrato<sup>12</sup>.

La aplicación del método para valorar el ingreso contable es uno de los condicionantes más delicados que se presentan en las UTEs, el criterio de valoración así como el resto de normas contables serán las que correspondan al sistema de gestión del socio que ocupe la gerencia. El resto de los socios aceptará este método aunque no coincida con el suyo, además, aunque los métodos de valoración coincidan con otros socios, las herramientas que se

<sup>11</sup> La NIC 11 es la norma internacional de contabilidad que hace referencia a los contratos de construcción.

<sup>12</sup> Tenemos que tener en cuenta que las uniones temporales de empresas podrán aumentar su ingreso siempre que este se provenga de unidades de obra que corresponda al contrato inicial, en cambio no va a poder incrementar el ingreso final si dicho incremento del ingreso no está relacionado con el objeto inicial del contrato, en estos casos tenemos que recordar que existe la obligación legal de constituir una nueva unión temporal de empresas que refleje exactamente cual el objeto de su constitución.

utilizan para su elaboración y seguimiento, contemplan diferencias notables, lo que obliga a hacer un esfuerzo extraordinario a todo el equipo gestor a la hora de homogeneizar los criterios que se van a emplear en la contabilidad y gestión de la UTE y los de cada una de las empresas que la componen.

Si el objeto de la UTE es la realización de un servicio, el tratamiento contable se simplifica, la valoración del servicio, incluso desde el punto de vista contractual, añade pocas incertidumbres si lo comparamos a la complejidad que tiene valorar la ejecución de una obra en la que la gestión es activa. El devengo del servicio se produce en el momento de su prestación y es un acto repetitivo que no entraña ninguna complejidad añadida por el hecho de que su prestación la realice una unión temporal.

Como he comentado en el punto anterior vamos a centrarnos en una obra de construcción y con esta hipótesis, analizaremos los distintos métodos de valoración, haciendo alguna consideración práctica sobre la aplicación de cada uno de ellos, en función de sus ventajas e inconvenientes a la hora de su aplicación:

- **Método del contrato cumplido.** Con este sistema solo vamos a reconocer el ingreso cuando la obra está totalmente terminada, lo que supone que el volumen que se va a reflejar en los estados financieros no va a reflejar la realidad de la actividad realizada durante el ejercicio. Por el contrario es un método que afianza el principio de prudencia, al informar siempre sobre la base de datos reales, además simplifica las simulaciones que se hacen respecto a las previsiones, y el pago de impuestos sobre beneficios va a diferirse en el tiempo. Este método, es empleado por empresas que ejecuten obras de poco volumen y corto periodo de ejecución, lo que no le coloca como un método óptimo para una obra en UTE. Contablemente se considera el importe total de los costes activados en el subgrupo de las (34) “obras en curso”, mientras que en pasivo la contrapartida será la de un (437) “anticipo de clientes” por el importe de las certificaciones cobradas del cliente hasta la recepción de las obras<sup>13</sup>, momento en el que se produce la entrega del bien.
  
- **Método de caja,** por el que se reconocen los ingresos en el momento del cobro, y los gastos en el momento en el que se pagan. No es un método muy utilizado, al no reflejar la imagen fiel de la empresa, como el método del contrato cumplido, se reserva a empresas que ejecutan obras de poco volumen. Tampoco va a ser un método habitual en las uniones temporales.

---

<sup>13</sup> La recepción de la obra es el momento en el que una vez terminada esta, se pone a disposición del cliente para su uso.

- **Método de porcentaje de realización o grado de avance**, es sin duda el mejor aceptado y el más utilizado, aunque su aplicación práctica no es precisamente fácil. El método trabaja sobre la consideración del estado de realización de la obra o porcentaje de ejecución, para poder aplicar a los ingresos o beneficios totales previstos y obtener así una cifra de negocio a imputar al ejercicio económico. Para poder aplicar este método, es necesaria la existencia de un presupuesto realista, donde se distinga el importe de la actividad desarrollada, y la estimación de coste, pudiendo extraer de una forma objetiva el resultado esperado para el proyecto.

Aunque éste método tiene como premisa, la no existencia de riesgos anormales o extraordinarios durante la ejecución de la obra, y dado que este es un dato subjetivo, pueden establecerse unos periodos de revisión del presupuesto, al objeto de recoger en el mismo, cualquier suceso extraordinario, o simplemente el ajuste de los costes previstos a los datos reales. Este método tiene dos formas de aplicación, y así se pone de manifiesto en el sector de la construcción, uno en el que el **grado de avance** se determina en base a la **venta** de las unidades o conceptos de obra, de tal forma que el importe se determina como:

$$\text{Venta actual} = \text{Obra ejecutada (medición}^{14}) \times \text{Precio unitario de venta}^{15}.$$
$$\text{Grado de avance} = \text{Venta actual} / \text{Venta total del proyecto}.$$

Entendiendo como obra ejecutada la medición de cada unidad del proyecto que se han ejecutado. Si la estimación de costes que hemos hecho al inicio de obra es buena y no se producen grandes desviaciones, el resultado estimado inicialmente irá teniendo reflejo real a medida que avance la ejecución del proyecto.

Otra forma de determinar el porcentaje de realización o **grado de avance** es determinar el mismo en función de los **costes incurridos**, con el mismo razonamiento, otras empresas partiendo de la base de un presupuesto realista, valoran su avance según los costes soportados en cada momento:

$$\text{Venta actual} = \text{Venta total} \times \text{Grado de avance}.$$

---

<sup>14</sup> Con el término medición me refiero al número de unidades de una determinada unidad o concepto de obra

<sup>15</sup> Se entiende por precio unitario de venta el valor que se le asigna a cada unidad de proyecto como valor de venta o coste

*Grado de avance= costes incurridos<sup>16</sup>/costes totales.*

A pesar de que este método, como he dicho, es el más utilizado, su aplicación origina gran parte de los conflictos en la gestión de las UTEs, bien por diferencias en el concepto utilizado para determinar el grado de avance, coste o venta, o bien por diferencias en la forma de calcular cada uno de estos valores.

Coincidiendo con autores como Álvarez López J.M<sup>a</sup> (1995), considero que el cálculo del grado de avance en función de la venta arroja una información más fiel del porcentaje de ejecución del proyecto, tenemos que tener en cuenta, que el soporte de este método, es la medición real de la obra como suma de todas las unidades que componen el proyecto, lo que otorga objetividad a los datos que se manejan, y hacen que estos sean más difícilmente manipulables. En cambio el grado de avance en función de los costes incurridos, es igualmente fiable, pero es más fácilmente manipulable, al depender de los costes recibidos, de facturas y proformas recibidas de proveedores y subcontratistas.

Es muy importante al inicio de la UTE, que todos los socios conozcan el método utilizado para la valoración del ingreso, porque este es uno de los puntos de desencuentro más graves entre las empresas que constituyen la unión temporal.

### **3.7 ASPECTOS CONTABLES**

Vamos a hacer un análisis de algunas cuentas que tienen especial relevancia en las uniones de empresas en algún caso, siendo al mismo tiempo cuentas que afectan a todo el sector de la construcción.

#### **3.7.1 Cuenta de Clientes obra ejecutada pendiente de certificar (4340).**

Esta es una cuenta específica del Plan General de Contabilidad para Empresas Constructoras, se cargará en el momento del cierre periódico establecido con abono a la cuenta de venta por obra ejecutada (7000) considerada en el punto anterior. Se abonará con cargo a la cuenta de clientes (4300) en el momento que se tramite con el cliente la certificación periódica.

El uso de esta cuenta y la justificación de sus saldos, está soportado por el control analítico de los proyectos que se ejecutan, por tanto una empresa que ejecute obras de poco volumen y/o no tenga una contabilidad de costes

---

<sup>16</sup> Entendemos como costes incurridos, la suma de todos los costes que se han producido realmente en un momento determinado.

muy desarrollada, reflejará en su balance saldo cero en esta cuenta, al considerar como ingreso o venta la cantidad que se certifique al cliente.

En las uniones temporales esta cuenta no sólo tendrá reflejo, sino que es un parámetro fundamental de auditoría que utilizarán todos los socios a la hora de otorgar validez al grado de avance o porcentaje de realización de la obra. Así un saldo deudor continuado en esta cuenta, va a implicar que los criterios de medición empleados por la UTE, obtienen una medición total y por tanto un mayor valor de la obra que se ha ejecutado, que la medición que admite el cliente con obligación de pago. En algunos casos la diferencia puede estar justificada por determinados aspectos contractuales en los que por ejemplo el cliente no reconoce la obligación de pago hasta que una unidad de obra esté terminada en su totalidad<sup>17</sup>, por tanto, sí se considerará en la contabilidad este tipo de unidades no terminadas, pero no va a tener ese mismo reflejo en la certificación del cliente hasta la finalización de la citada unidad o concepto. Si el motivo no es éste, es conveniente revisar los procesos empleados con el objeto de evitar posibles errores.

IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
100	4330	Cientes, Obra ejecuta no certificada	100	7000	Ingreso por obra ejecutada
70	4300	Cientes, Obra certificada	70	4330	Cientes, Obra ejecuta no certificada

*Ejemplo de cuenta (4330) deudor*

Si la cuenta (4340) tiene saldo acreedor de forma continuada, va a significar que el valor de la venta que la UTE obtiene fruto de su control analítico, es menor al del propio cliente, esto también debe hacer revisar los criterios de medición para detectar cualquier anomalía.

IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
100	4330	Cientes, Obra ejecuta no certificada	100	7000	Ingreso por obra ejecutada
120	4300	Cientes, Obra certificada	120	4330	Cientes, Obra ejecuta no certificada

*Ejemplo de cuenta (4330) acreedor*

<sup>17</sup> En algunos casos los contratos de obra recogen como hito para el pago de una unidad de proyecto, que esta esté terminada en su totalidad.

### 3.7.2 Cuenta corriente de socios con uniones temporales de empresas (5540).

Esta es la cuenta donde va a tener reflejo todos los movimientos de tesorería que tengan lugar durante toda ejecución del proyecto. Hay varios tipos de apuntes, vamos a ver el funcionamiento de los más habituales:

En esta cuenta tendrá reflejo aunque de forma temporal la **aportación y retirada del Fondo operativo**, que será la primera aportación de tesorería que reciba la UTE y el último apunte de retirada, su reflejo contable será:

IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
100	5700	Tesorería	100	5540 (A)	Cuentas corrientes con socios (A)
100	5700	Tesorería	100	5540 (B)	Cuentas corrientes con socios (B)
100	5540(A)	Cuentas corrientes con socios (A)	100	1090	Fondo operativo
100	5540(B)	Cuentas corrientes con socios (B)	100	1090	Fondo operativo

*Ejemplo de aportación de Fondo operativo*

Se anotarán todas las **aportaciones y retiradas de fondos** que se produzcan durante toda la ejecución del proyecto, aquí será de bastante interés ver la política financiera que decidan llevar a cabo los socios en la UTE, este análisis lo haremos más adelante. Su movimiento será el siguiente:

IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
300	5700	Tesorería	300	5540 (A)	Cuentas corrientes con socios (A)
300	5700	Tesorería	300	5540 (B)	Cuentas corrientes con socios (B)

*Ejemplo de aportación de fondos*



IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
200	5540 (A)	Cuentas corrientes con socios (A)	200	5700	Tesorería
200	5540 (B)	Cuentas corrientes con socios (B)	200	5700	Tesorería

*Ejemplo de retirada de fondos*

Los **pagos de facturas de prestaciones que los socios realizan a la UTE**, los distintos tipos de prestaciones, ya los hemos visto en este capítulo, todos tendrán el mismo reflejo contable, independientemente de su naturaleza, con la única diferencia de la consideración tributaria que puedan tener con respecto al IVA, en el caso de que alguna de las citadas prestaciones esté afectada por la inversión del sujeto pasivo.

IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
100	6050	Servicios y trabajos realizados por socios	121	4030	Proveedores empresas asociadas
21	4720	Hacienda Pública IVA soportado			
121	4030	Proveedores empresas asociadas	121	5540	Cuentas corrientes con socios

*Ejemplo factura prestación de servicio empresa socio.*

Se anotarán también en esta cuenta los **repartos de resultados**, que se obtengan en la UTE, y que se trasladarán a cada socio en función de su porcentaje de participación.

IMPORTE	CUENTA	DEBE	IMPORTE	CUENTA	HABER
50	5540(A)	Cuentas corrientes con socios	100	1290	Pérdidas y Ganancias
50	5540(B)	Cuentas corrientes con socios			

*Ejemplo reparto de resultado (beneficio).*

## 3.8 GESTION FINANCIERA

La financiación del proyecto, es junto con el resultado final del mismo, dos de los ejes fundamentales que condicionan la estrategia durante su ejecución. Además de las políticas financieras de cada socio, habrá más parámetros que condicionen el funcionamiento financiero de la UTE, vamos a tratar de analizar estos condicionantes, para ver el amplio abanico de posibilidades que puede ofrecer una UTE desde el punto de vista financiero. Tenemos que tener claro que en este aspecto, también va a ser determinante la responsabilidad solidaria de los socios, en la toma de decisiones.

### 3.8.1 Contrato con el cliente: Forma de pago.

Desde la entrada en vigor de la Ley 15/2010 de 5 de julio<sup>18</sup>, que supuso una modificación a la Ley 3/2004, se ha tratado de homogeneizar los plazos de pago, tanto a nivel de empresas públicas como privadas. Después de plantear un periodo transitorio, actualmente se ha llegado a un periodo de 30 días para las Administraciones públicas, y de 60 días para las empresas privadas<sup>19</sup>. Además de la fecha de pago, hay factores como las retenciones<sup>20</sup>, fijadas contractualmente que modifican la disposición de tesorería.

Otro factor que en algún contrato queda especificado, son las penalizaciones de obra, en el caso de no respetar el plan de obra ofertado, pudiendo incluso fijarse penalizaciones, por la no terminación en tiempo, de determinadas *hitos parciales*<sup>21</sup> del contrato. Por último, se puede establecer de forma contractual, o bien estar reflejado en algún tipo de Ordenanza, la compensación de las *tasas por dirección de obra* que cobran algunas administraciones públicas, y que por tanto se deducirán directamente del pago de cada certificación ordinaria.

### 3.8.2 Modelo de pago a proveedores.

Uno de los acuerdos iniciales para el funcionamiento de la UTE, será la forma y el plazo de pago para los proveedores que intervengan en el proyecto. El socio que se ocupe de la gerencia y/o el sistema administrativo de gestión, es quien fija la forma de pago a los proveedores, aunque puede ser este un punto de discusión dentro del comité de gerencia. Entre las grandes empresas

---

<sup>18</sup> La ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, tanto de entidades públicas como privadas.

<sup>19</sup> El cómputo de los días de pago es desde la fecha de emisión de la factura.

<sup>20</sup> Los contratos establecen retenciones que el cliente practicará, al adjudicatario del contrato. Pueden ser por garantía de obra o servicio, por garantía laboral, etc.

<sup>21</sup> Los hitos parciales pueden definirse como puntos estratégicos dentro del plan de obra o programa de trabajos, que son condicionantes en el camino crítico.

del sector de la construcción, siempre ha prevalecido una forma de pago que implicaba unos diferimientos de varios meses, es la forma de evitar la financiación constante de las obras o servicios contratados, teniendo en cuenta el plazo de pago al que les sometía la administración pública. Esta solución se toma de forma individual por cada empresa en función de su fortaleza financiera, y su calificación crediticia. Hasta la entrada en vigor de la Ley 15/2010 de lucha contra la morosidad, estos diferimientos en el pago se soportaban a través de pagarés, que en muchos casos no tenían la garantía deseable, al emitirse “No a la orden”<sup>22</sup> en muchos casos. A partir de 2010 con la entrada en vigor de las nuevas normas de lucha contra la morosidad, y los problemas de solvencia por los que atraviesa la economía española y en especial las empresas pertenecientes al sector de la construcción, se extiende como método de pago utilizado para el diferimiento, el sistema del pago confirmado o Confirming<sup>23</sup>.

En las UTEs, el pago mediante Confirming, tiene sus limitaciones en la práctica, dado que la garantía requerida por las entidades bancarias, también tiene carácter solidario no sólo en el caso de una hipotética insolvencia de alguno de los socios, sino que esa solidaridad alcanza las líneas de crédito que tiene cada empresa de forma independiente por el 100% del importe garantizado a la UTE. De esta forma las uniones temporales es poco probable que utilicen este sistema, si la entidad financiera no admite la *ruptura de la solidaridad*<sup>24</sup>, alternativa que es bastante improbable, por la pérdida de garantías que supone para la entidad financiera.

Por otra parte, y teniendo en cuenta el tipo de trabajo que se contrate entre UTE y proveedor es especialmente reseñable que el diferimiento en el pago, es diferente dependiendo el tipo de trabajo, así un suministro de material puede tener la consideración de compra normal, con lo que se le aplicaría la forma de pago ordinaria. En cambio la compra de un material costoso desde el punto de vista económico y técnico, puede implicar que la forma de pago haga necesarios anticipos al proveedor para que pueda acometer con garantías la carga de trabajo contratada. Hay otros casos en los que podemos contratar trabajos con un proveedor, en los que el peso de la mano de obra empleada, sea importante (subcontratas), en estos casos, la forma de pago contractual se fija en un plazo de pago no superior al mes, ante el poco margen de maniobra que manifiestan estas empresas en términos de tesorería.

---

<sup>22</sup> Los documentos de cobro tipo pagaré “no a la orden” pueden ser anulados por el emisor, siempre que en el periodo que va desde su entrega a su vencimiento, exista algún tipo de discrepancia entre ambas partes.

<sup>23</sup> El pago confirmado o Confirming consiste en que una entidad de crédito actúa como gestor en los pagos aplazados de un cliente a sus proveedores, pudiendo además, a elección de estos últimos, anticiparles el importe de las facturas pendientes de cobro tras deducirles intereses y comisiones pactados previamente entre las partes.

<sup>24</sup> La ruptura de la solidaridad, supone la renuncia por parte de la entidad financiera a trasladar a otro socio las responsabilidades que pudieran derivarse de una situación de insolvencia de alguno de los socios de la UTE.

### **3.8.3 Aportación, retirada de fondos y utilización de herramientas de descuento.**

Cuando los socios llevan a cabo el estudio de la obra, este como ya hemos visto partirá de un plan de obra técnico, que tendrá su desarrollo tanto a nivel de costes, como financiero, en ese momento, los socios conocerán con todas las premisas que ya hemos apuntado, y de esta forma valorar, el flujo de tesorería que presenta el proyecto. En el caso de que sea necesario acudir a formas de financiación complementarias durante una parte, o incluso durante todo el proyecto, los socios de la UTE van a tener que decidir si estas necesidades las cubrirán los socios, aportando los recursos necesarios en cada momento, en función de su porcentaje de participación, o bien se recurrirá a opciones de descuento utilizando como garantía el propio contrato de la obra o servicio, como es el caso del *Factoring*<sup>25</sup>.

En el caso de que el flujo de tesorería sea positivo, y el proyecto al menos en el momento del estudio genere excedentes de tesorería, los socios tienen que tomar la decisión sobre el destino que darán a esos fondos durante el periodo en el que la UTE no los necesite. En estos casos se mantienen las puntas o excedentes de tesorería en la propia UTE, pudiendo contratar algún producto financiero para rentabilizarlo, pero rara vez se recurre al reparto entre los socios en función del porcentaje de participación. Esta forma de actuar está justificada, en la posibilidad de que algún socio pueda entrar en una situación de insolvencia mientras mantiene un saldo favorable a la UTE, lo que provocaría que al funcionar la solidaridad, el resto de los socios tengan que hacer la aportación de esos fondos en el momento en el que se necesiten, pudiendo tener que asumir al mismo tiempo, el resultado que se derive de ello, si la situación de insolvencia del socio es definitiva.

---

<sup>25</sup> El factoring es un instrumento de financiación a corto plazo, destinado a todo tipo de empresas, que paralelamente al servicio de carácter financiero desarrolla otros de gestión, y garantía por la insolvencia de los deudores de los créditos cedidos (factoring sin recurso)

Después del trabajo efectuado, hay una primera valoración, en la que destacaría como idea principal la inevitable orientación que dan todas las empresas al desarrollo de cooperaciones, bien sea para desarrollar el instinto de la supervivencia, o el de la superación. Aunque es cierto que estos motivos siempre han existido, no lo es menos, que en las últimas décadas o incluso años, esta orientación se ha focalizado en una búsqueda del crecimiento y de la expansión internacional.

Al analizar los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo conforme a los objetivos marcados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Se ha hecho un recorrido por los distintos métodos de desarrollo empleados por las empresas, dejando claro los motivos que mueven a las organizaciones a fijar sus estrategias de crecimiento en base a desarrollos individuales o de colaboración con otras organizaciones como vehículo de crecimiento. Se han puesto de manifiesto los puntos fuertes y las carencias que plantea, por ejemplo, el proceso de desarrollo interno puede lograr una gran especialización en los procesos que realiza, pero adolece de agilidad y se enfrenta a inconvenientes como son el asumir riesgos en solitario o enfrentarse a procesos de desarrollo lentos. Por el contrario plantear estrategias de crecimiento basadas en desarrollos externos obedecen a estrategias de crecimiento más agresivas desde el punto de vista empresarial, al recurrir continuamente a procesos aportados íntegramente desde otras organizaciones. Son quizás dos extremos que tienen un nexo común en el desarrollo conjunto, que es una forma de desarrollo más equilibrada, cualquier alianza es capaz por un lado de mantener el valor añadido de las empresas llevando a cabo sus propios procesos, pero a la vez incorporando el apoyo de otras organizaciones, con las que se crean unas sinergias que permitirán hacer una selección natural de los procesos productivos que realizan las empresas intervinientes, a la vez que una optimización económica de los mismos, con el análisis de los costes de transacción. La opción intermedia que plantean las alianzas y colaboraciones aporta a las organizaciones un valor excepcional en su desarrollo, y como tal queda remarcado en el apartado que se dedica al proceso de dirección de una cooperación.

- El objetivo de hacer un acercamiento a las UTES desde el punto de vista normativo y estatutario, se ha buscado en primer lugar con un análisis de todas las normas que le son de aplicación, en especial la Ley 18/1982 que regula las agrupaciones y uniones temporales de empresas como norma básica, y en segundo lugar con aquellas otras normas que regulan la contratación con organismos públicos, por ser el entorno en el que se constituyen la gran mayoría de las uniones temporales, tomando el Texto Refundido de la Ley de Contratos con el Sector Público (TRLCSF) como norma básica para este estudio. En este sentido la consideración inmediata es constatar que las UTES son una forma de colaboración dirigida esencialmente a la contratación con organismos públicos, en unas condiciones muy ventajosas para estos, en primer lugar por tratarse de una sociedad transparente, lo que implica una responsabilidad directa de todas las sociedades que componen la UTE, y en segundo lugar por trasladar estas responsabilidades de forma solidaria e ilimitada, lo que protege de forma casi total a la administración ante cualquier situación de insolvencia de cualquiera de los socios.  
Por otro lado se puede concluir también que las uniones temporales, tienen un desarrollo estatutario orientado al máximo control de la gestión a través del comité de gerencia que es el órgano de gobierno compuesto por los socios, y que se sirve del gerente único, como herramienta de representación pero sin apenas atribuciones en la práctica.
- En cuanto al desarrollo práctico de aspectos importantes de la gestión de UTES, hay que concluir que con independencia de que el objeto de la unión temporal sea la ejecución de una obra de infraestructura o la prestación de un servicio, se pone de manifiesto las dificultades que entraña la homogeneización de aspectos como: la elección de un sistema contable, el control de personal, los sistemas presupuestarios y el modelo financiero. Se impone por tanto una vez más, la voluntad de respetar los objetivos estratégicos como mejor herramienta de defensa de este tipo de alianzas.

Por tanto las conclusiones del análisis de las colaboraciones entre empresas bajo la figura asociativa de la UTE, como objetivo principal de este trabajo, tienen que partir de la base de que está afectando a un sector de la actividad de gran peso en la economía española, como es el de la construcción y los servicios. Por ese motivo, las empresas que actúan en este sector, están sometidas a una gran competencia, lo que las obliga a estar en constante adaptación a un escenario que cambia con rapidez, por eso las colaboraciones que se establecen entre estas empresas, necesitan un soporte ágil y bien definido como es la UTE, que tiene unas pautas de funcionamiento muy definidas, resultantes de su regulación normativa. Tiene la unión temporal en la

responsabilidad solidaria, una herramienta de doble sentido, por un lado protege al cliente, la administración en muchos casos, en caso de insolvencia o desacuerdo con algún socio, y por otro obliga de forma indirecta a que la estrategia perseguida con esta alianza, se vea reforzada para evitar eventuales responsabilidades que se puedan derivar de un conflicto entre socios.

Por último, quiero subrayar, desde mi punto de vista, que el activo más importante de las UTES, consiste en constatar que esta forma de cooperación, transmite de forma natural el conocimiento que atesoran empresas competidoras directas dentro de un mismo sector. Esto es algo poco habitual en el ámbito empresarial y en general en cualquier ámbito de la vida, la transmisión del *know how* que cada individuo u organización ha conseguido con el paso del tiempo y el empleo de recursos, es uno de los activos más preciados, y en este caso, quizás movidas por un reto superior, las empresas admiten sin darse cuenta muchas veces, que todo ese saber se ponga a disposición de otras organizaciones afines, con las que en determinados casos pueden llegar a ser competidores directos. Por tanto creo que la UTE, desde este enfoque, puede ser considerada como una de las figuras asociativas que mejor se ajusta al uso de la cooperación como forma de desarrollo empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- **Fernández Peña E.** (1993): Plan de contabilidad para empresas constructoras. Lex Nova (Valladolid)
- **Fernández Sánchez E.** (1991): "La competitividad en la empresa". Universidad de Oviedo, servicio de publicaciones.
- **González Lydia** (2003): "Cooperación y empresas: retos, presente y futuro" editorial Ediciones Paraninfo"
- **Guerras Martín L.A. y Navas López J.E.** (2011): La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones. THOMSON-CIVITAS, Madrid.
- **Hamel, G; Porter, Michael E., Prhalad, C.K.** (2001): "Fórmulas de estrategia empresarial. Planeta
- **Hitt, M.A. Duane Ireland, R., Hoskisson, R.E.** (1999): "Administración estratégica". Editorial Internacional Thomson Editores S.A.
- **Johnson G., Scholes K., Whittington R.** (2006): "Dirección estratégica". Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid
- **Johnson G., Scholes K., Whittington R.** (2010): "Fundamentos de estrategia" Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid
- **Juristo Sánchez R.** (2010): La unión temporal de empresas contratistas de obras. Aranzadi Thomson, Navarra.
- **Menguzzato, M. y Renau, J. J.:** (1992): "La dirección estratégica de la empresa" Editorial Ariel S.A. Barcelona.
- **Porter, J.M.** (1987): Ventaja competitiva. CECSA, México.
- **Renart L.G.** (2008) "Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas" IESE Busines School.
- **Ruiz de Palacios Villaverde M<sup>a</sup> M.** (2003): La unión Temporal de Empresas: una forma de negocio en colaboración. La Ley, Madrid.
- **Sainz de Vicuña Ancín J.M.** (2014): "*Alianzas estratégicas en la práctica*". ESIC, Madrid.

### NORMATIVA

- **Ley 7/2012, de 29 de octubre**, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación de la normativa financiera para la



intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude. Boletín Oficial del Estado de 30 de octubre de 2012, 261:76259-76289

- **Ley 15/2010, de 5 de julio**, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. Boletín Oficial del Estado de 6 de julio de 2010,163: 59653-59660

- **Ley 18/1982 de 26 de mayo**, sobre Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas y de Sociedades de Desarrollo Industrial Regional. Boletín Oficial del Estado de 9 de junio de 1982, 127: 15642-15646

- **Ley 26/2014, de 27 de noviembre**, por la que se modifican la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de no Residentes, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2004, de 5 de marzo, y otras normas tributarias. Boletín Oficial del Estado de 28 noviembre de 2014,288: 96860-96938

- **Ley 32/06 de 8 de octubre de 2006** reguladora de la subcontratación en el sector de la construcción. BOE 19 de Octubre de 2006,250:3617-36323

- **Real Decreto de 24 de julio de 1889** por el que se publica el Código Civil. Boletín Oficial del Estado, 24 de julio de 1.995, 206: 249-312

- **Real Decreto Legislativo 1564/1989**, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. Boletín Oficial del Estado de 27 de diciembre de 1989, 310: 40012-40034

- **Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre** por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, 16 de noviembre de 2011, 276:117729-117914

## **ARTÍCULOS**

- **Cuervo García A y Montoro Sánchez M.A. (2009)**. “Iniciativa emprendedora y vocación global. El empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo”. Universidad Complutense de Madrid, Grupo de Investigación Estrategias de Crecimiento Empresarial

- **Montoro Sánchez M.A. (2005)**: “La cooperación Internacional en investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos”. Revista de economía Aplicada, Vol. XIII, N°39 pp 21-46

## **PÁGINAS WEB**

- Gerencie.com (2011): “Diferencia entre consorcio y unión temporal” en <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-consorcio-y-union-temporal.html>

- Las uniones temporales de empresas en la contratación pública, Anuario aragonés del gobierno local 2012: 361-402. En:

<http://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/32/88/15perezparedes.pdf>

- Monografías.com (2011) “Los contratos llave en mano” en:

<http://www.monografias.com/trabajos11/conllav/conllav.shtml>

- Emprendedores.es, (2010): “UTE: La unión hace la fuerza” en:

<http://www.emprendedores.es/gestion/union-temporal-de-empresas>