

**ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS LEGALES PARA USO DE
ECONOMÍAS DE ESCALA EN COMPRAS DE SUMINISTROS**

Por

José R. Nieto Rodríguez

Tesis sometida en cumplimiento de los requisitos para el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En

Gerencia Industrial

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ

2010

Aprobado por:

Rosario Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado
Decana Asociada de Investigación y Asuntos Graduados

Fecha

María Amador Dumois, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Mario Córdova Claudio, Ph.D.
Presidente, Comité Graduado

Fecha

Anand D. Sharma, Ph.D.
Representante de Estudios Graduados
Director Estudios Graduados

Fecha

RESUMEN

Diversas estructuras legales permitidas por las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico permiten que grupos de empresas aglomeren sus gestiones de compras y obtenga ventajas competitivas, incluyendo economías de escala en la negociación de acuerdos de compraventas. Debido a que cada estructura legal tiene sus propias leyes, reglamentos y requisitos; se comparó las diferentes estructuras legales desde su ordenamiento jurídico. Las estructuras legales consideradas son la corporación regular, íntima y sin fines de lucro, la Sociedad regular civil, mercantil o de responsabilidad limitada, las Cadenas Voluntarias y la Cooperativa Comercial. El marco conceptual utilizado se basa en el análisis de literatura, en especial, en las tres áreas de calidad en operaciones de compras de AT&T, basado en el “*Malcolm Baldrige National Quality Award*”: asociación empresarial, gerencia financiera y excelencia operacional. El resultado del método de pluralidad indica que la cooperativa comercial es la estructura legal con mayores factores positivos.

ABSTRACT (SUMMARY)

Diverse legal structures allowed by the Laws of the Commonwealth of Puerto Rico allow business enterprises to aggregate their purchasing efforts and thus obtain a competitive advantage, including economies of scales in groups of small sized enterprise' procurement activities. Since each legal structure has its own Laws, regulations, and requisites, they were compared according to their legal circumstances. The legal structures analyzed are the following: the Corporation (regular, closed, and non-profit), Partnerships (civil/regular, commercial or limited responsibility), Voluntary Chains, and Commercial Cooperatives. The framework was developed from the literature review, mainly the quality areas in AT&T's procurement activities based on "Malcolm Baldrige National Quality Award": business partnership, financial management, and operational excellence. The results of the plurality analysis indicate that Commercial Cooperative is the legal structure with more positive outcomes.

Copyright © José R. Nieto Rodríguez, 2010

Todos los derechos reservados.

La reproducción de cualquier parte de este trabajo debe ser con el permiso de autor.

Solicitudes de autorización deberán dirigirse a jose.nieto2@hotmail.com

DEDICATORIA

A mi madre y padre que me han enseñado el significado de las palabras trabajo, esfuerzo, sacrificio, fe y amor. Gracias a ustedes, porque quien soy es por todas las enseñanzas que me han dado y los valores que han inculcado en mí.

AGRADECIMIENTOS

Les agradezco a todas estas personas que han contribuido en esta investigación y a que pueda lograr la meta de terminar mis estudios de maestría.

A Gloria y José, mis padres que siempre me han apoyado en mi vida. Gracias por todo lo que hacen por mí.

A Darisabel, gracias por todo lo que te has sacrificado, por ser mi apoyo y por entenderme. Gracias por darme esperanzas que en este mundo todavía quedan personas con valores, con raciocinio y que no desean el mal a los demás.

A Miguel y Alicia, por ser como unos padres para mí. Por aconsejarme a seguir estudiando y a proponerme lograr metas en la vida que nunca pensé posibles.

A mi Comité de tesis, que han sacado el tiempo para atenderme y ayudarme en mi investigación. A todos, Prof. Rosario Ortiz, Prof. María Amador y Prof. Mario Córdova, gracias de todo corazón. Sé que han tenido que trabajar con todas mis inquietudes y sus consejos han sido de mucho provecho para mí.

A la Prof. Moraima de Hoyos, gracias por sacar de su tiempo y compartir conmigo sus conocimientos y ayudarme en la construcción de esta tesis.

Al Prof. José Alameda, gracias por conversar sobre mi investigación y siempre estar dispuesto ayudarme en la búsqueda de información. Su profesionalismo de ser claro y específico en los problemas y buscar cómo resolverlos lo hacen especial.

A mis amigos del MBA Jorge, Sammy, Fernando, Fabián, Melvin, Wanda, Zamayra, Edgar Dumeng, Laura Sepúlveda, Maru, Luis Gordillo, Yolanda, Chuko

y muchos otros. A ustedes gracias por compartir conmigo muchos momentos felices en esta etapa de nuestras vidas.

A Danny, Ivette y Rolando, gracias por todos sus consejos y su ayuda siempre que se me presentaba un trabajo que hacer a último momento.

A Alexandra, gracias por toda tu ayuda en la construcción de esta tesis. Muchas veces fuiste la que me obligaste a seguir con la investigación y terminar esta meta.

Gracias a todos por contribuir de alguna forma en el éxito de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Estructuras Legales Analizadas	6
1.3.2 Organización del estudio.....	10
2. REVISIÓN DE LITERATURA	12
2.1 Seleccionar la estructura legal.....	12
2.2 Operación de compras	13
2.3 Cooperación entre empresas.....	15
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1 Leyes analizadas	22
3.2 Áreas y Variables.....	23
3.2.1 Asociación Empresarial.....	26
3.2.2 Gerencia Financiera	28
3.2.3 Excelencia Operacional.....	31
4. RESULTADOS	38
4.1 Área - Asociación Empresarial.....	38
4.1.1 Variable - Quienes pueden pertenecer.....	38
4.1.2 Variable - Cantidad de miembros.....	42
4.1.3 Variable - Control de la organización	45

4.2	Área - Gerencia Financiera.....	48
4.2.1	Variable - Costos de comienzo	48
4.2.2	Variable - Limitaciones contributivas e impuestos.....	52
4.2.3	Variable - Beneficios Financieros.....	57
4.3	Área - Excelencia Operacional	62
4.3.1	Variable - Limitaciones de territorio	62
4.3.2	Variable - Limitaciones de tiempo	66
4.3.3	Variable - Poder de negociación	69
4.3.4	Variable - Proceso de adjudicación de contratos	72
5.	CONCLUSIÓN.....	78
5.1	Conclusión	78
5.2	Recomendaciones para estudios futuros.....	79
5.3	Limitaciones del estudio	79
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	81
8.	APÉNDICES	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Producto Interno Bruto de Puerto Rico	3
Tabla 2 – Número de Empresas en Puerto Rico	5
Tabla 3 - Áreas y Variables.....	25
Tabla 4 - Resultados Quienes pueden pertenecer	41
Tabla 5 - Resultados Cantidad de miembros.....	44
Tabla 6 – Resultados Control de la organización.....	47
Tabla 7 – Resultados del Área de Asociación Empresarial	48
Tabla 8 – Resultados Costos de comienzo.....	52
Tabla 9 – Resultados Limitaciones contributivas e impuestos.....	56
Tabla 10 - Resultados Beneficios financieros	61
Tabla 11 - Resultados del Área de Gerencia Financiera	62
Tabla 12 - Resultados Limitaciones de territorio.....	66
Tabla 13 – Resultados Limitaciones de tiempo	68
Tabla 14 – Resultados Poder de negociación	71
Tabla 15 – Resultados Proceso adjudicación de contratos	74
Tabla 16 – Resultados del Área de Excelencia Operacional	75
Tabla 17 – Resultados Finales	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Producto Interno Bruto de Puerto Rico	4
--	---

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice 1 Corporación	86
Apéndice 2 Sociedad	89
Apéndice 3 Cadenas Voluntarias.....	90
Apéndice 4 Cooperativa Comercial.....	93

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Las estructuras legales son formatos de organización empresarial para operar un negocio. Las personas interesadas en establecer un negocio, empresa u organización deben estudiar cual estructura legal es la más eficiente para su idea. Las estructuras legales son también conocidas como figuras jurídicas o modelos de negocio. Bajo estos términos se basan las leyes y los reglamentos que regulan a estas estructuras legales.

El establecer cuál es la estructura legal adecuada para formar una empresa puede mejorar la eficiencia operacional y financiera de la empresa. El propósito de esta investigación es estudiar las diferentes estructuras legales que las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico permiten que existan en Puerto Rico y cómo utilizando estas figuras jurídicas podemos llegar a resultados que nos muestren cual es el modelo más adecuado para crear una empresa que disminuya costos y mejore los procesos de compras de suministros para los miembros que se unan a esta nueva empresa.

El estudio propone mejorar el desempeño de las actividades comerciales mediante la selección de la estructura legal que mejor aplique a las actividades de compras, disminuyendo así los costos operacionales. El beneficio que obtiene la empresa de sus actividades relacionadas a compras puede variar de acuerdo a la estructura legal utilizada por ésta. Las estructuras legales que se tomarán en consideración son las siguientes alternativas: la Corporación

(regular, íntima y sin fines de lucro), la Sociedad (civil/regular, mercantil y de responsabilidad limitada), las Cadenas Voluntarias y la Cooperativa Comercial. El propósito principal en agregar las actividades de compra de varias empresas mediante el uso de las figuras jurídicas antes mencionadas yace en el potencial de tomar ventaja de economías de escala (para lograr acceso a descuentos por volumen), aumentar el poder de negociación a la hora de establecer precios de compra, y reclamar beneficios contributivos a los cuales la empresa individual quizás no podría alcanzar.

En el estudio se comparan cada figura jurídica en tres áreas estratégicas de una estructura de calidad en operaciones de compras: asociación empresarial, gerencia financiera, y excelencia operacional y diez variables relacionados a las áreas estratégicas determinadas en el análisis de literatura. Los resultados proveen información relevante para gerentes y empresarios de empresas, pero mayormente de pequeñas y medianas empresas, que deseen mejorar su competitividad frente a las grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas que unan sus procesos de compras puedan obtener mejores ganancias y eventualmente entrar a nuevos mercados.

1.2 Justificación

En los últimos cinco años, la economía de Puerto Rico ha estado en una recesión. La tabla 1 y figura 1 presenta que el producto interno bruto (PIB) nacional real de Puerto Rico ha disminuido de punto cinco por ciento (0.5%) en

2006 a negativo uno punto ocho por ciento (-1.8%) en 2007, negativo dos punto cinco por ciento (-2.5%) en 2008 y negativo cuatro punto cinco por ciento (-4.5%) en 2009 (Economic Watch, 2010).

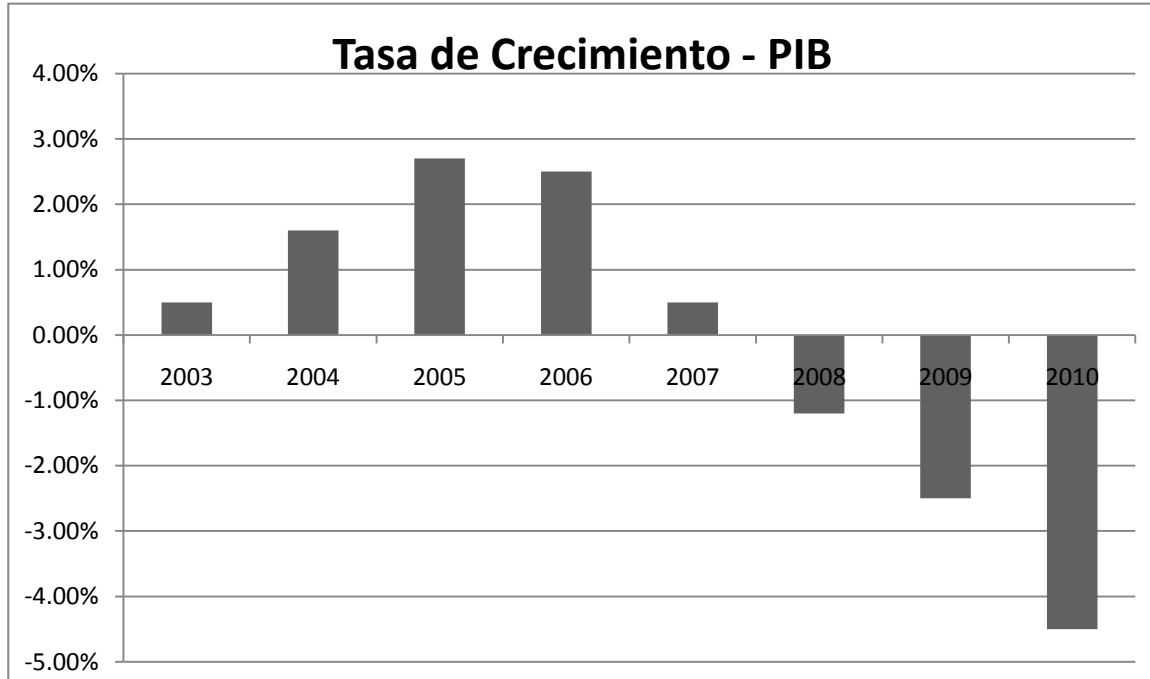
Tabla 1 - Producto Interno Bruto de Puerto Rico

Año	PIB – Tasa real de crecimiento	Rango	Por ciento de Cambio	Fecha de Información
2003	.50 %	174		2002 est.
2004	1.60 %	155	220.00 %	2003 est.
2005	2.70 %	147	68.75 %	2004 est.
2006	2.50 %	160	-7.41 %	2005 est.
2007	.50 %	206	-80.00 %	2006 est.
2008	-1.20 %	210	-340.00 %	2007 est.
2009	-2.50 %	211	108.33 %	2008 est.
2010	-4.50 %	183	80.00 %	2009 est.

Fuente: Economic Watch, 2010

Más del cincuenta por ciento (50%) del PIB del país proviene del segmento de servicios, un cuarenta y cinco por ciento (45%) proviene del sector industrial. La Figura 1 presenta el cambio en producto interno bruto en Puerto Rico del 2003 al 2010.

Figura 1 - Producto Interno Bruto de Puerto Rico



Fuente: Economic Watch, 2010

El desarrollo de la manufactura en Puerto Rico se debió a un período crítico de la economía de Puerto Rico en donde la base estructural del modelo de desarrollo económico estuvo centrada en un montaje de incentivos contributivos para atraer capital externo (Aponte, 2002). Después de la eliminación de los incentivos de la sección 936 del código de rentas internas federales el desarrollo en la manufactura ha disminuido dramáticamente (Aponte 2002). Esa tendencia continúa hasta el presente. El segmento de la agricultura en Puerto Rico representa sólo un uno por ciento (1%) a un dos por ciento (2%) de la actividad económica del país (Economic Watch, 2010).

Un rol importante en la recuperación le corresponde a las pequeñas y medianas empresas. Según la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico (ASOPYMES), las pequeñas empresas son las que poseen de

uno (1) a cincuenta (50) empleados y que generan un volumen en ventas desde un dólar (\$1.00) a tres millones quinientos mil dólares (\$3,500,000) al año (ASOPYMES, 2009). En Puerto Rico estas empresas son de suma importancia. El Censo Económico indica que el noventa y cuatro por ciento (94%) de las empresas en Puerto Rico son pequeñas empresas. Véase la tabla 2. Las mismas son responsables en un cuarenta y uno por ciento (41%) de la tasa de empleo en Puerto Rico (U.S. Census Bureau, 2002).

Tabla 2 – Número de Empresas en Puerto Rico

Empresas	Cantidad	Por ciento
Empresas en Puerto Rico	44,222	100%
Pequeñas Empresas en Puerto Rico	41,707	94%
Empleos por Empresas en Puerto Rico	715,783	100%
Empleos por Pequeñas Empresas en Puerto Rico	300,559	41%

Fuente: U.S. Census Bureau, 2002 Economic Census

Las pequeñas empresas ven ahora empeorar su situación con la nueva enmienda a la ley de cierre, Ley 1 del 1 de diciembre de 1989 Ley para Regular Las Operaciones de Establecimientos Comerciales, recientemente enmendada por la Ley 143 del 16 de noviembre de 2009 (Ley Núm. 1, 1989; Ley Núm. 143, 2009).

En entrevista con el Dr. Alameda nos explicó que por años las pequeñas empresas han operado de la misma manera sin tomar en cuenta cambios en el ambiente social, tecnológico y económico. En los momentos difíciles que está

pasando el país, las pequeñas empresas necesitan desarrollar formas más eficientes de llevar a cabo sus operaciones. De no hacer algo son éstas las más vulnerables y por ende las que podrían desaparecer al no poder mantener los costos que conllevan sus actividades. Estas pequeñas empresas deben reconocer que las viejas estrategias no son útiles para enfrentar los retos del siglo XXI (Alameda, 2009). Una de esas estrategias es la creación colaborativa de operaciones de compras de suministros.

1.3 Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es determinar cuál de las diferentes estructuras legales que las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico permiten que existan en Puerto Rico es la más eficiente en aglutinar y realzar las pequeñas empresas en su proceso de compras. Los objetivos secundarios son desarrollar un marco conceptual de factores claves en la determinación de la estructura legal de una operación colectiva de compras, y utilización de una metodología estructurada de análisis de variables cualitativas.

1.3.1 Estructuras Legales Analizadas

Para alcanzar los objetivos del estudio se utilizarán las leyes de estructuras legales con vigencia en Puerto Rico. En las leyes se incluye información de factores como la organización, requisitos y beneficios de cada estructura. Las estructuras consideradas en el estudio son las siguientes:

Corporación

Una corporación es una forma de organización empresarial que posee una personalidad jurídica separada de sus dueños. Es decir, existe aparte de sus accionistas, directores y oficiales; en contraste con una sociedad regular y un negocio individual, los cuales no pueden funcionar separados de sus dueños. Por tal razón, una corporación puede adquirir, transferir o disponer de sus propiedades, demandar y ser demandada en un tribunal. Tres de siete tipos de corporaciones aplican para operaciones de compras grupales: Corporación Regular con Fines de Lucro, Sin Fines de Lucro Regulares, e Intimas (Ley Núm. 164, 2009) Los otros cuatro formatos no aplican. La Corporación sin Fines de Lucro Auspiciadas y Patrocinadas por Municipios, y La Corporación para el Desarrollo Municipal son para uso de municipios (Ley Núm. 137, 2002; Ley Núm. 81, 1991). La Corporación Especiales Propiedades de Trabajadores, una solamente aplica a negocios con mayoría de empleados como dueños no empresas como dueños de una operación conjunta de compras (Ley Núm. 164, 2009). La Corporación de Profesionales no aplica porque se limita a la operación de profesionales licenciados (Ley Núm. 164, 2009). Al ser negocio para la operación de compras y no hay licencia gubernamental para este tipo de profesional no aplicaría. Profesionales que deseen incorporarse para la creación de una operación grupal de ventas deben utilizar una de las tres opciones que si aplican.

Las corporaciones regulares se dividen en dos: doméstica con fines de lucro y foránea con fines de lucro (Ley Núm. 164, 2009). Las corporaciones

domésticas son empresas cuya sede reside en Puerto Rico. Empresas Ricomini es ejemplo de una corporación con fines de lucro doméstica, mientras que Baxter Healthcare Corporation of Puerto Rico es una corporación con fines de lucro foránea (Departamento de Estado de Puerto Rico, 2010).

La corporación sin fines de lucro también se divide en domésticas y foráneas. Las mismas no emiten acciones de capital y las ganancias no son distribuidas entre sus miembros. Corporación La Fondita de Jesús es un ejemplo de una corporación sin fines de lucro doméstica y Blood Systems, Inc. en un ejemplo de una corporación sin fines de lucro foránea (Departamento de Estado de Puerto Rico, 2010). La corporación íntima tiene los mismos derechos y obligaciones generales que la corporación regular pero sólo puede tener hasta setenta y cinco (75) accionistas, sólo son domésticas, y no puede hacer emisiones públicas. BikerBoricua, Inc. es un ejemplo de una corporación íntima. Todas las corporaciones aplicables operan bajo la ley General de Corporaciones de Puerto Rico (Ley Núm. 64, 2009).

Sociedad

La sociedad es otra de las estructuras jurídica disponibles para organizar un negocio en Puerto Rico. En Puerto Rico existen tres tipos de sociedades: civil, mercantil y responsabilidad limitada (Código Civil, 1930; Código de Comercio, 1932; Ley Núm. 150, 1996).

El Código Civil de Puerto Rico (1930) define la sociedad como “un contrato donde dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes

o industria con ánimo de partir entre si las ganancias” (Código Civil, Art. 1556, 1930). En una sociedad civil regular todos los socios tienen responsabilidad ilimitada para con las obligaciones de la sociedad.

La sociedad mercantil se rige por las cláusulas establecidas en un contrato o por las reglas del Código de Comercio de Puerto Rico, tiene personalidad jurídica y puede asumir una de dos formas: regular colectiva o comandita. En la sociedad mercantil colectiva todos los socios están “obligados solidariamente en sus bienes privados”. En la sociedad comandita algunos socios tienen responsabilidad limitada y por lo menos uno tiene responsabilidad ilimitada (Código de Comercio, 1932). La sociedad de responsabilidad limitada, los socios sólo responden por las deudas u obligaciones hasta el monto de su aportación. (Ley Núm. 150, 1996; Centro de Desarrollo Económico RUM, 2006)

Cadenas Voluntarias

La Cadena Voluntaria es un grupo de negocios independientes que deciden unirse libre y voluntariamente, pero manteniendo su propia individualidad y personalidad como patrono. Por ende, estos negocios compiten entre sí. De esta forma, nuestro ordenamiento jurídico les permite una mayor capacidad competitiva, de manera que unidos puedan enfrentarse a establecimientos con volúmenes de ventas sustancialmente mayores, realizar un mercadeo común, bajo una administración común, pero con cada participante aún dueño de su propio negocio. Se permite a cada comerciante operar hasta cinco negocios dentro de la Cadena Voluntaria. (CCE, 2004)

Cooperativa Comercial

La Cooperativa Comercial es una institución Cooperativa que opera bajo la Ley de Sociedades Cooperativas: Ley 239 de 1 de septiembre de 2004. Actúa en forma de cooperativa cerrada cuyos socios son y deberán ser dueños de cualquier tipo de negocio organizado en Puerto Rico, y cuyos negocios generen actividad comercial en común. Aunque existen otros tipos de cooperativas, como por ejemplo, cooperativa de ahorro y crédito y cooperativa de vivienda no se incluyen en el estudio porque no se pueden utilizar para un negocio colectivo de compra de suministros.

Tampoco se consideran en este estudio modelos de negocio como: negocio individual y compañías de responsabilidad limitada. El negocio individual porque no cumple con el requisito de agrupar empresas. La compañía de responsabilidad limitada no se incluyó porque aunque se puede utilizar para agrupar empresas para operaciones de compra de suministros usualmente se parece a la corporación regular con el beneficio de que puede determinar si se pagan los impuestos de manera individual o con doble tributación, como en el caso de la corporación regular (Ley Núm. 164, 2009).

1.3.2 Organización del estudio

Este estudio se divide en cinco secciones incluyendo esta introducción. La segunda sección presenta la discusión del análisis de literatura dividido en tres partes: selección de la estructura legal, operación de compras, y

cooperación entre empresas. La evaluación de la literatura resulta en el desarrollo de un marco conceptual de tres áreas, diez variables y 37 categorías que se definen y operacionalizan en la tercera sección, metodología. Además, incluye las leyes evaluadas y el método utilizado para evaluar las variables, en este caso, el método de pluralidad. La cuarta sección presenta el análisis de la evaluación de las leyes y reglamentos basado en el marco conceptual. Se presentan los resultados de manera escrita y en tablas. Finalmente se agrupan los resultados utilizando la ecuación basada en el método de pluralidad. La última sección presenta los resultados y sugerencia de estudios futuros.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

La revisión de literatura para este estudio se presentara en tres áreas, seleccionar la estructura legal, operación de compras y cooperación entre empresas.

2.1 Seleccionar la estructura legal

El seleccionar una estructura legal o modelo de negocio para establecer una nueva empresa es una decisión estratégica que afecta el logro de los objetivos para los cuales se está creando la nueva empresa (Khandekar & Young, 1985). Muchos factores son considerados para tomar esta decisión estratégica pero, las áreas primordiales son estas: costo de comenzar, reponsabilidad personal, contribuciones, y financiamiento (Hertz, Beasley, & White, 2009). Otros autores como Sumutka (1997) nos dicen que las áreas más importantes para establecer un negocio son: número y tipo de dueños, control gerencial, responsabilidad personal, confiabilidad en la estructura, beneficios de la estructura, tributación de las ganancias y pérdidas, y costo de formación.

La realidad es que los factores o variables a considerarse dependerán del o los empresarios que esten creando la empresa y los propósitos que desean de la empresa.

Varias variables del estudio salen de esta área de seleccionar la estructura legal. Variables como quienes pueden pertenecer, cantidad de miembros, control de la organización y limitaciones de tiempo salen del artículo "*Selecting a Form*

of Business” (Sumutka, 1997). Otras variables como costos de comienzo, beneficios financieros y limitaciones contributivas e impuestos salen de artículo *“Selecting a Legal Structure: Revisiting the Strategic Issues and Views of Small and Micro Business Owners”* (Hertz, Beasley, & White, 2009).

2.2 Operación de compras

En lo que a este estudio respecta queremos identificar una estructura empresarial donde pequeñas y medianas empresas puedan colaborar y crear una nueva empresa para mejorar su operación de compras, sin que se pierda la competencias entre estas empresas.

Esta claro que la operación de compras de cualquier negocio representa una gran cantidad de sus costos. Los costos de la actividad de compras representan del treinta por ciento (30%) al setenta por ciento (70%) del total de costos de una empresa, así está evidenciado en el libro sobre el tema de compras *“Straight to the Bottom Line: An Executive's Roadmap to World-Class Supply Management”* (Rudzki, Smock, Katzorke, & Stewart Jr, 2006).

El artículo *“The Power of Procurement”* informa que se ha probado convincentemente que la excelencia en el proceso de compras le provee unos beneficios cuantificables a las empresas como menores costos de operación y mayor retorno de la inversión. Intuitivamente las organizaciones reconocen que la excelencia en el proceso de compras guarda relación con un mejor rendimiento de la empresa (Quinn, 2005).

Pierre Mitchell, Director de The Hackett Group, compañía que realizó un estudio llamado el Estudio Hackett a trescientas (300) compañías sobre su proceso de compras, comenta “que las grandes compañías ven su proceso de compras como una inversión y no como un centro de costos, es así como estas generan millones de dólares en ahorros adicionales que otras compañías no lo ven”. El Estudio Hackett demuestra como las prácticas de compras de compañías de clase mundial generan ciento treinta y tres por ciento (133%) más que las compañías promedio en el retorno de su inversión en compras. Estas compañías generan tres punto seis millones de dólares (\$3.6M) por cada millón de dólares (\$1M) que invierten en compras (Group, 2005).

En Estados Unidos las compañías y los grupos de compras que presenten excelencia en los procesos de la operación de compras son premiados con el “*Malcom Baldrige National Quality Award*”. Este reconocimiento establece criterios de excelencia en los procesos de operación (Atkinson, 2007).

Las tres (3) áreas de la investigación salen de esta área de operación de compras; asociación empresarial, gerencia financiera y excelencia operacional provienen del artículo “*AT&T provides nine metrics no procurement group can live without*” (Atkinson, 2007). Donde cada una de estas áreas son consistentes con los criterios del “*Malcom Baldrige National Quality Award*”.

2.3 Cooperación entre empresas

En la actualidad, uno de los aspectos fundamentales de la gestión empresarial es la cooperación entre empresas. Por esa razón, nos preguntamos ¿Por qué pequeñas empresas deben cooperar entre si creando una empresa que mejore su operación de compras? Actualmente, las empresas compiten unas con otras, pero también cooperan creando redes empresariales cuando entienden que los beneficios superan los riesgos (Won Yoon & Nof, 2009). Se han desarrollado protocolos de nuevos modelos que indican numéricamente que la cooperación entre empresas aumenta significativamente la tasa de cumplimiento de la demanda y la ganancia total de la red de colaboración (Won Yoon & Nof, 2010).

La cooperación entre empresas les puede permitir:

- a) Comprar en mayores cantidades y por tanto tener mayor poder negociador con los proveedores. De esta manera, pueden conseguir mejores términos de compra.
- b) Acceso de modo más fácil y seguro a nuevos mercados gracias a los conocimientos y recursos de los socios.
- c) Obtener de forma más barata ciertos recursos. Por ejemplo los comerciantes de una zona se asocian para conseguir asesoría, información o campañas de mercadeo y promoción a menor costo que si cada uno lo encarga por separado.

Muchas empresas para enfrentar la intensa competencia global han encontrado en la colaboración entre ellas como pueden aprovechar sus recursos, conocimientos, minimizar los costos de transacciones y mejorar su posición competitiva (Cao, Vonderembse, Zhang, & Ragu-Nathan, 2010).

De esta área de cooperación entre empresas salen las variables del estudio limitaciones de territorio, poder de negociación y proceso de adjudicación de contratos. Estas son variables que dependen del número de miembros en la organización y de los beneficios que la estructura legal le pueda proveer, además que están relacionados al artículo *“Supply Chain Collaboration: Conceptualisation and Instrument Development”* (Cao, Vonderembse, Zhang, & Ragu-Nathan, 2010).

Esta cooperación entre empresas puede darse bajo el palio de varias figuras jurídicas. Presentamos las estructuras legales que el Estado Libre Asociado de Puerto Rico permite, según los objetivos de este estudio.

Corporación

Una corporación es una forma de organización empresarial que posee una personalidad jurídica separada de sus dueños. Esta facultad la reciben bajo la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico, Ley 164 del 16 de diciembre de 2009. Es decir, existe aparte de sus accionistas, directores y oficiales, en contraste con una sociedad regular y un negocio individual, los cuales no pueden funcionar con una separación tan marcada de sus dueños. Una

corporación puede adquirir, transferir o disponer de sus propiedades, demandar y ser demandada en un tribunal, entre otras cosas.

Las corporaciones pueden dedicarse a cualquier tipo de negocio, siempre que posean un propósito lícito y no exista una prohibición por disposición de ley. Los propietarios de una corporación son conocidos como accionistas, quienes adquieren su interés propietario por medio de la compra de acciones de capital. Generalmente, una entidad incorporada es administrada por una Junta de Directores escogida por los accionistas.

El Estado interviene en la creación, organización y funcionamiento de las corporaciones. Esto es debido a que, para desempeñar una actividad comercial como una entidad incorporada, se requiere radicar una solicitud ante el Departamento de Estado del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, conjuntamente con el pago de los derechos establecidos por ley. Una vez concedida la autorización, ésta es conocida como el Certificado de Incorporación, que debe ser validado para reconocer a la entidad como una corporación debidamente constituida. De igual manera, las corporaciones están sujetas a diversas formalidades y exigencias establecidas por disposición de ley.

La ventaja principal de operar como una corporación es que sus accionistas limitan su responsabilidad personal a su inversión de capital. Además, los accionistas pueden transferir libremente su titularidad sobre la corporación, y generalmente puede efectuarse sin consultar a los demás accionistas. Las corporaciones disfrutan de una vida ilimitada, independientemente de la muerte, impedimento o retiro de alguno de sus

accionistas, contrario a lo que ocurre en el negocio individual y la sociedad regular (Ley General de Corporaciones, 2009). En esta investigación estudiaremos a la corporación en sus diferentes vertientes de corporación, corporación íntima y corporación sin fines de lucro. Para más información sobre tipos de corporaciones y sus descripciones vease apéndice número uno (1).

Sociedad

La sociedad es un contrato donde dos o más personas, corporación o entidad legal acuerdan poner en común dinero, bienes o industria con ánimo de distribuir entre sí las ganancias. Estas se constituyen bajo las disposiciones del Código Civil de Puerto Rico de 1930 (artículos 1556 al 1599). Debe tener un propósito lícito y establecerse en interés común de los socios. La sociedad civil se constituye en cualquier forma, a menos que se aporten bienes inmuebles o derechos reales, en cuyo caso se necesitará una escritura pública.

La sociedad civil tiene personalidad jurídica en todos sus actos y contratos. Todos los socios están obligados, personal, subsidiaria y mancomunadamente, con todos sus bienes, a los resultados de las operaciones de la empresa, a excepción de una sociedad de responsabilidad limitada (Código Civil de Puerto Rico, 1930). En esta investigación estudiaremos a la sociedad en sus diferentes vertientes de sociedad regular, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad mercantil. Para más información sobre tipos de sociedades y sus descripciones vease apéndice número dos (2)

Cadenas Voluntarias

Las Cadenas Voluntarias tienen que ser avaladas por la Compañía de Comercio y Exportación, entidad gubernamental que certifica que la cadena cumple con los requisitos de la Ley 256 de 15 de agosto de 1999. Esta Ley dispone que el Director Ejecutivo de la Compañía de Comercio y Exportación expida certificaciones para las Cadenas Voluntarias cada dos años. Esta Ley, a su vez, fue complementada por las Leyes Núm. 103 y 104 del 17 de junio de 2000 las cuales le otorgan más beneficios a los negocios que deciden pertenecer a una Cadena Voluntaria. La Ley Núm. 103 del 17 de junio de 2000 exime de la contribución sobre inventario (propiedad mueble) que mantienen para transferir a sus socios y sobre la propiedad inmueble. No podrán establecer más de cuatro almacenes de distribución en Puerto Rico. La Ley Núm. 104 del 17 de junio de 2000 exime del pago de patentes municipales al volumen de negocios generado a través de la compra y reventa de bienes a la cadena de detallistas (CCE, 2004).

Para poder establecer esta figura se tienen que cumplir varios requisitos impuestos por la Compañía de Comercio y Exportación como tener un nombre en común, cada socio no podrá poseer más de cinco (5) negocios y los socios tienen que tener similitud en los productos o servicios que ofrecen. Para más información sobre cadenas voluntarias y sus requisitos vease apéndice número tres (3).

Cooperativa Comercial

Según lo estipula la Ley General de Sociedades Cooperativas, ley 239 del 1 de septiembre de 2004, que es la ley vigente encargada de estimular actividades de producción y de servicios a través de la estructura cooperativista; el cooperativismo es un sistema socioeconómico que busca la liberación, y facilita el perfeccionamiento integral del ser humano, mediante la justicia económica y la cooperación social.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Las cooperativas tienen dos vertientes en su gestión principal de satisfacer las necesidades humanas: la primera vertiente es la estructuración de la sociedad mediante la práctica de sus principios de equidad y armonía social, entre otros; la segunda vertiente es el aspecto económico mediante la organización de la producción, distribución y el consumo de las riquezas de conformidad con la fórmula cooperativista.

Las cooperativas son entes privados que operan sin fines de lucro personal. Las economías que se generan se les devuelven a sus socios a base

de una inversión efectuada a la misma y a base del patrocinio de cada uno por los servicios utilizados, los bienes comprados o vendidos, las horas trabajadas o cualquier otra forma, que identifique su relación formal con la cooperativa.

En la empresa cooperativa la ciudadanía es gestora de servicios, produce, trabaja y consume los bienes de la empresa de la que es también dueña. El poder de decisión lo ejercen, en igualdad de condiciones, los socios que la integran, independientemente del capital que hayan aportado.

La cooperativa utiliza como uno de sus métodos la constante expansión, y con su acción educativa y económica, va transformando la mentalidad popular y haciendo posible un nuevo orden económico y social. Las cooperativas se clasifican según su actividad o propósito, este estudio se enfocará en el sector comercial. Para más información sobre cooperativas, sus objetivos y diferentes sectores, vease apéndice número cuatro (4).

En la tercera sección se presenta la definición de las áreas y variables con sus respectivas categorías. Además se presenta el método de análisis y la ecuación de pluralidad utilizada.

3. METODOLOGÍA

La naturaleza de este estudio es de carácter comparativo del ordenamiento jurídico para determinar cuál sería la mejor estructura legal al reunir empresas en la búsqueda de mejorar sus procesos gerenciales. El enfoque trata de la actividad de compras de bienes y servicios para las empresas miembro de la nueva estructura legal. En cuanto a la metodología del estudio, se determinaron tres áreas para evaluar las diferentes estructuras legales. Cada área tiene varias variables que a su vez tienen una o más categorías. De esta manera se determina cuál estructura legal provee mayores características positivas según las variables establecidas.

3.1 Leyes analizadas

Se evaluó el universo de leyes relacionadas a las estructuras legales aplicables al estudio:

Corporación

Ley 164 del 16 de diciembre de 2009, Ley General de Corporaciones de Puerto Rico.

Sociedad

Código Civil de Puerto Rico de 1930, artículos 1556-1599; Código de Comercio de Puerto Rico de 1934, artículos 102-127; Ley núm. 150 del 20 de agosto de 1996.

Cadenas Voluntarias

Certificación de la Compañía de Comercio y Exportación; Ley 103 del 17 de junio de 2000; Ley 104 del 17 de junio de 2000.

Cooperativa Comercial

Ley 239 del 1 de septiembre de 2004, Ley General de Sociedades Cooperativas

Leyes Generales

Ley 256 del 15 de agosto de 199, Ley para prohibir las prácticas monopolísticas y proteger la justa y libre competencia en los negocios y el comercio

3.2 Áreas y Variables

Las áreas establecidas son consistentes con el *“Malcolm Baldrige National Quality Award”* según se presenta en el artículo *“AT&T provides nine metrics no procurement group can live without”*. (Atkinson, 2007) Las variables establecidas en el estudio se enfocan en las consecuencias económicas de la actividad de

compras, ya sea en los costos del producto a ser comprado, o en la efectividad de la actividad gerencial relacionada a las operaciones de compras de la estructura legal. La tabla 3 presenta (1) las variables analizadas divididas por área y (2) el formato de matriz utilizado para determinar la estructura legal con mayor puntuación.

Tabla 3 - Áreas y Variables

Áreas	Asociación Empresarial			Gerencia Financiera			Excelencia Operacional			
Variables	Quienes pueden pertenecer	Cantidad de miembros	Control de la organización	Costo de comienzo	Limitaciones contributivas e impuestos	Beneficios financieros	Limitaciones de territorio	Limitaciones de tiempo	Poder de negociación	Proceso de adjudicación de contratos
Estructura Legal										
Corporación										
Corporación íntima										
Corporación sin fines de lucro										
Sociedad										
Sociedad de responsabilidad limitada										
Sociedad mercantil										
Cadenas voluntarias										
Cooperativa comercial										

Las estructuras legales se evaluarán según las áreas y las variables establecidas en la tabla 3. Definiremos cada una de las áreas y sus variables para operarlas y dejar establecidas las características con las cuales debería cumplir la estructura. La primera área es la Asociación Empresarial donde se evalúa la agrupación de miembros, el poder y el control de la organización de compras según las diferentes estructuras legales. En esta área se establecen las siguientes variables:

3.2.1 Asociación Empresarial

Quiénes pueden pertenecer

Se evaluará qué tipo de personas pueden ser miembros de la empresa. Mientras menos restrictivos sean los requisitos de membresía a la nueva organización, más efectiva es la figura jurídica. La razón es que mientras más se facilite la membresía, mayor facilidad habrá en reclutar miembros a la nueva organización. En este caso, mientras menos restrictiva es la figura en cuanto a requisitos para pertenecer a la nueva organización, más atractiva es la figura para sus miembros. Esto se debe a que menos restricciones redundan en mayor capacidad para número de miembros, lo cual a su vez implica mayor poder de negociación frente a suplidores.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Se permite la membresía de personas naturales en la nueva organización?
- b) ¿Se permite la membresía de personas jurídicas (i.e. otras corporaciones, sociedades, etc.) en la nueva organización?
- c) ¿Se permite que la nueva organización sea con fines de lucro?
- d) ¿Se permite la membresía de personas (naturales o jurídicas) que pertenezcan a diferentes industrias?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Cantidad de miembros

La estructura que permita la mayor cantidad de miembros será la más efectiva para la nueva organización. Mientras más miembros tengan la organización mejor posición debe tener a la hora de gestionar términos de compras. Para cumplir con el propósito de esta investigación los miembros de estas estructuras legales analizadas deberían ser las personas natural o jurídica relacionadas a las pequeñas empresas en Puerto Rico. Son estos los que harían que la organización de compras cumpla su función y los beneficie. En este caso, por las mismas razones que en la variable anterior, mientras menos restrictiva es la figura en cuanto a número de miembros permitidos en la nueva organización, más atractiva es la figura para sus miembros.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que la pregunta a ser explorada es la siguiente:

- a) ¿Cuántos miembros están autorizados a participar en la nueva organización?

Dependiendo de la respuesta a la previa pregunta, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Control de la organización

Se evaluará si los miembros tienen el control directo en la creación y toma de decisiones de la organización. Y si este control es equitativo entre todos

los miembros, sin permitir que ningún miembro se apodere de la organización. Aquí, mientras más equitativo sea el control de la organización entre sus miembros, más atractiva es la figura jurídica para sus miembros. Esto se debe a que un mayor número de sus miembros se pueden considerar en posición de tomar decisiones para la organización y confían en un nuevo miembro, el cual mueva un volumen de producto mucho mayor que el resto, o anule el grado de control que los antiguos miembros disfrutaban.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Está el control de la organización en manos de sus empresarios miembros, o en manos de un tercero?
- b) ¿Es el grado de control en la organización proporcional al tamaño de cada empresa en relación con las demás, o todos los miembros tienen el mismo grado de control sobre la nueva organización?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

3.2.2 Gerencia Financiera

La segunda área es la Gerencia Financiera, en esta área evaluaremos variables relacionadas a las finanzas en las diferentes figuras jurídicas y como afectan a los miembros que pertenecen a la organización de compras bajo estas figuras. En esta área se establecen las siguientes variables:

Costos de comienzo

La estructura legal que se pueda establecer para crear la organización de compras al menor costo es la más indicada. Esto minimiza la evaluación de riesgos por parte de los miembros para crear la organización, y logra a su vez que la inversión inicial de cada miembro pueda ser menor. Claramente, mientras más bajos sean los costos de establecer la figura jurídica, más atractiva es la organización para sus miembros. Esto se debe a que el menor costo facilita la tarea de crear la organización y representa un riesgo menor para sus miembros.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Cuán costoso es el establecimiento de la nueva figura jurídica para sus miembros?
- b) ¿Cuán costosa es la entrada de un nuevo miembro a la organización?
- c) ¿Qué tan complejo es el proceso de cumplir con los trámites y documentos requeridos para crear y mantener la nueva organización?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Limitaciones contributivas e impuestos

Se evaluará cuál estructura legal tiene la menor carga contributiva e impuesto. Además de hacia dónde recae esta carga entre la estructura legal o

sus miembros. Esto afecta a la organización en la minimización de costos en las compras y almacenamiento de bienes, también en la repartición de las ganancias a los miembros. En este caso, a menor carga contributiva para la nueva organización, más atractiva es la alternativa para sus potenciales miembros, quienes son los que en última instancia terminan pagando por todos los costos operaciones de la nueva organización, incluyendo impuestos.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Está la nueva organización exenta de contribuciones?
- b) ¿Está la nueva organización exenta del pago del Impuesto sobre la Venta y Uso (IVU)?
- c) ¿Están las ganancias sujetas a tributación por parte de la nueva organización?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Beneficios financieros

Esta variable evaluará los diferentes beneficios financieros que cada estructura legal ofrece a sus miembros. Grandes beneficios financieros, junto a una buena administración, mejora las probabilidades de maximizar ganancias para los miembros de la organización. Por ende, mientras mayores sean los

beneficios financieros disfrutados por la nueva organización, más atractiva es la alternativa para sus miembros, quienes son los que en última instancia disfrutan de los beneficios económicos gestionados por la nueva organización.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Están los miembros de la nueva organización exentos del pago de contribuciones por las ganancias obtenidas de la nueva organización?
- b) ¿Se les permite a los miembros de la nueva organización que operen con fines de lucro?
- c) ¿Limita la nueva organización la responsabilidad enfrentada por sus miembros en caso de demandas?
- d) ¿Se le permite a los miembros de la nueva organización transferir libremente su participación a terceros?
- e) ¿Están los miembros de la nueva organización exentos de contribuciones por las ganancias obtenidas de la organización?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

3.2.3 Excelencia Operacional

La Excelencia Operacional es la tercera área para evaluar las diferentes estructuras legales en este estudio. Esta área está ligada a factores

operacionales de la organización que afectan la dirección y administración. En esta área se establecen las siguientes variables:

Limitaciones de territorio

Esta variable evaluará el alcance geográfico que pueden tener las diferentes estructuras legales. Una decisión estratégica es que la organización de compras a crearse pueda operar en la mayor área geográfica posible. Esto aumentaría la posibilidad de más miembros, mayores volúmenes de compras y mejores negociaciones. En este caso, mientras menos limitaciones tengan la nueva organización en cuanto a dónde puede operar (en cuanto a extensión de territorio y la ubicación de ese territorio), más atractiva es esta figura para sus miembros. Esto se debe a que a mayor y más económicamente atractivo sea el territorio, más volumen puede mover la nueva organización de compras y, como consecuencia, mayor poder de negociación tiene la organización a la hora de negociar con proveedores. Por ejemplo, una alternativa libre de las limitaciones de regulaciones anti-monopolísticas representa una ventaja para sus miembros versus otras que están sujetas a tales restricciones.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Existen limitaciones de localización o extensión territorial para la nueva organización?
- b) ¿Existen limitaciones en la localización de los miembros de la nueva organización?

- c) ¿Existen limitaciones en la cantidad de miembros de la nueva organización que pertenecen al mismo territorio?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Limitaciones de tiempo

La variable de limitaciones de tiempo evaluará la duración de las diferentes estructuras legales en su operación. Una organización con mayor tiempo para operar tendrá una mayor oportunidad de alcanzar más mercados y podrá programar para la continuidad de su función. En este caso, mientras menos limitaciones tengan la nueva organización en cuanto a la duración de la nueva estructura (o necesidad de reinscribirla en el Gobierno), más atractiva es esta figura para sus miembros. Esto se debe a que elimina los costos (y riesgos) de re-establecer la nueva organización periódicamente. Después de todo, los miembros de la nueva estructura tienen interés en mantenerla mientras represente ganancias para sus miembros (i.e. por tiempo indefinido).

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que la pregunta a ser exploradas es la siguiente:

- a) ¿Existen restricciones en cuanto a la cantidad de tiempo que puede operar la nueva organización sin necesidad de futuras gestiones de inscripción con el Estado?

Dependiendo de la respuesta a la previa pregunta, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Poder de negociación

Esta variable evaluará el poder de negociación que las estructuras legales le ofrecen a la nueva organización de compras. En este caso, mientras mayor poder de negociación tenga la estructura legal, más atractiva será la nueva organización de compras frente a sus miembros. Un poder de negociación alto ayuda a que la organización obtenga mejores precios de compra, mayores contratos con compañías reconocidas, mayor reconocimiento en la industria en la que operan y facilitaría la operación de compras. En general, le permita a sus miembros lograr mejores términos contractuales frente a sus proveedores.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que las preguntas a ser exploradas son las siguientes:

- a) ¿Cuántos miembros están autorizados a participar en la nueva organización?
- b) ¿Existen limitaciones de localización o extensión territorial para la nueva organización?
- c) ¿Se permite que la administración de la nueva organización sea separada de los miembros de la organización?

Dependiendo de la respuesta a las previas preguntas, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Proceso de adjudicación de contratos

El proceso de adjudicación de contratos es una actividad administrativa que afecta el crecimiento y los logros que pueda tener la organización. Esta variable evaluará cuál estructura legal le brinda a la organización de compras mayores oportunidades en los procesos de contratación o colaboración con otros sectores. La administración de una organización con mayores oportunidades en los procesos de contratos tiene una capacidad más amplia de operar y establecer estrategias de crecimiento. En este caso, mientras mayores oportunidades en los procesos de contrato, más atractiva será la estructura legal para sus miembros. Por ejemplo, una nueva estructura que tenga prioridad frente a otras a la hora de negociar contratos con el gobierno, representa una ventaja para sus miembros, lo que la hace más atractiva.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, para decidir cuál alternativa es más atractiva, determinamos que la pregunta a ser explorada es la siguiente:

- a) ¿La estructura legal tiene prioridad en negociaciones frente a otras estructuras legales?

Dependiendo de la respuesta a la previa pregunta, determinamos en este estudio el grado de beneficio que pueden esperar los miembros de grupo de la nueva estructura.

Siguiendo esta evaluación de las diferentes estructuras legales se determina cuál estructura legal es superior en cada área y variable evaluada. La estructura legal con mayor cantidad de variables a favor será la más indicada para que pequeñas empresas establezcan una organización de compras. A esto se le conoce como el método de pluralidad, el cual utilizaremos, explicado en la siguiente ecuación para tomar esta decisión. Utilizando el método de pluralidad se utiliza la siguiente ecuación:

$$E.L. = a + b + c + d + e + f + g + h + i + j$$

E.L. = Estructura legal

a = Quienes pueden pertenecer

b = Cantidad de miembros

c = Control de la organización

d = Costos de comienzo

e = Limitaciones contributivas e impuestos

f = Beneficios financieros

g = Limitaciones de territorio

h = Limitaciones de tiempo

i = Poder de negociación

j = Proceso adjudicación de contratos

El método de pluralidad es un método matemático utilizado cuando existen varias alternativas a escoger. Este método permite que todas las alternativas sean consideradas a la vez, por igual importancia y bajo la misma manera. El método de pluralidad permite que la alternativa más escogida o con más votos sea la favorita. Este es un método muy sencillo y reconocido, es el método utilizado en las votaciones, en el cual el candidato con más votos es el escogido al cargo (Saari, 2002).

4. RESULTADOS

Utilizando la ecuación y el marco conceptual establecido en la metodología de este estudio, se presentan los resultados del análisis a las diferentes estructuras legales por área y variable.

4.1 Área - Asociación Empresarial

4.1.1 Variable - Quienes pueden pertenecer

Corporación regular – Pueden pertenecer a una corporación toda persona natural o jurídica que paguen las acciones de capital y estén permitidas por ley y el reglamento de la corporación a pertenecer a la corporación. Estas personas pueden ser de diferentes industrias y se les conoce como accionistas. Las ganancias obtenidas por la organización bajo esta estructura legal son repartidas entre sus accionistas en dividendos por acción.

Corporación íntima – Pueden pertenecer a una corporación íntima solo la persona natural que pague las acciones de capital y estén permitidas por ley y el reglamento de la corporación íntima. A estas personas se les conoce como accionistas. La corporación íntima solo acepta de uno (1) a setenta y cinco (75) accionistas. Estas corporaciones podrán funcionar sin una junta de directores y ser dirigida por una solo persona. Las ganancias obtenidas por la organización bajo esta estructura legal son repartidas entre sus accionistas en dividendos por acción.

Corporación sin fines de lucro - Pueden pertenecer a una corporación sin fines de lucro toda persona natural que desee y estén permitidas por el reglamento de la corporación sin fines de lucro a pertenecer a la corporación. Las corporaciones sin fines de lucro operan por un fin social, no hay acciones y todos sus miembros trabajan por un fin no lucrativo. Las ganancias obtenidas por la organización bajo esta estructura legal no pueden ser repartidas entre sus miembros.

Sociedad – En una sociedad pueden pertenecer dos o más personas, conocidas como socios, que por contrato entran en acuerdo de poner en común dinero, bienes o industria con ánimo de distribuir entre sí las ganancias. Pueden ser socios solo la persona natural y se aceptan socios de diferentes industrias. Una vez establecida la sociedad no podrá aceptar más socios. Para aceptar más socios se tendría que disolver la sociedad y crear una nueva sociedad para los mismos fines y propósitos.

Sociedad de responsabilidad limitada - En una sociedad de responsabilidad limitada pueden pertenecer dos o más personas, conocidas como socios, que por contrato entran en acuerdo de poner en común dinero, bienes o industria con ánimo de distribuir entre sí las ganancias. Pueden ser socios solo la persona natural y no se aceptan socios de diferentes industrias. Una vez establecida la sociedad no podrá aceptar más socios. Para aceptar más

socios se tendría que disolver la sociedad y crear una nueva sociedad para los mismos fines y propósitos.

Sociedad mercantil - En una sociedad mercantil pueden pertenecer dos o más personas, conocidas como socios, que por contrato entran en acuerdo de poner en común dinero, bienes o industria con ánimo de distribuir entre sí las ganancias. Pueden ser socios solo la persona natural y no se aceptan socios de diferentes industrias. Una vez establecida la sociedad no podrá aceptar más socios. Para aceptar más socios se tendría que disolver la sociedad y crear una nueva sociedad para los mismos fines y propósitos.

Cadenas Voluntarias – A una cadena voluntaria pueden pertenecer todos los empresarios que cumplan con los requisitos de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. Entre los requisitos están que el empresario no posea más de cinco (5) empresas, que sus miembros no compartan área de mercado y similitud en los productos o servicios que ofrecen. Como miembro solo se acepta a la persona jurídica y bajo esta estructura legal no hay ganancia o lucro para los miembros. Para más información sobre los requisitos para pertenecer a una cadena voluntaria ver apéndice número tres (3).

Cooperativa Comercial – A una cooperativa pueden pertenecer todas las personas que cumplan con los requisitos establecidos en la ley y en el reglamento de la cooperativa. Una persona admitida en una cooperativa se le

conoce como socio y entre los requisitos de ley que debe cumplir está tener capacidad legal y no ser una persona jurídica con fines de lucro. Las ganancias obtenidas por la organización bajo esta estructura legal pueden ser repartidas entre sus socios, pero no las ganancias totales de la cooperativa comercial, esto porque esta estructura legal de tener ganancia tiene que separar unas reservas sociales, educativas y del movimiento cooperativo. Los socios de una cooperativa comercial tienen que pertenecer a una misma industria o tener similitud en los productos o servicios que ofrecen.

La tabla 4 presenta el resumen de los resultados de la primera variable. Las equis (X) representan que es la mejor opción. En varias ocasiones, más de una opción son las mejores opciones.

Tabla 4 - Resultados Quienes pueden pertenecer

Área	Asociación Empresarial			
Variable	Quienes pueden pertenecer			
Categorías	Miembro		Remuneración (lucro) (positivo)	Membrecía de diversas industrias (positivo)
	Persona natural	Persona jurídica		
Estructura Legal				
Corporación	X	X	X	X
Corporación íntima	X		X	
Corporación sin fines de lucro	X			
Sociedad	X		X	X
Sociedad de responsabilidad limitada	X		X	

Sociedad mercantil	X		X	
Cadenas voluntarias		X		
Cooperativa comercial	X			

En la primera variable, quienes pueden pertenecer, la mejor opción es la corporación regular. La segunda variable del área de asociación empresarial es cantidad de miembros.

4.1.2 Variable - Cantidad de miembros

Corporación regular – Una corporación puede tener todos los miembros que le sea posible para crear esta nueva organización dedicada a compras. Esto siempre y cuando cumpla con su reglamento y no acaparen todo el mercado porque le aplicaría la ley monopolística.

Corporación íntima – En una corporación íntima acepta por ley como miembros de uno (1) hasta setenta y cinco (75) accionistas.

Corporación sin fines de lucro - Una corporación sin fines de lucro puede tener todos los miembros que le sea posible para crear esta nueva organización dedicada a compras. Esto siempre y cuando cumpla con su reglamento y no acaparen todo el mercado porque le aplicaría la ley monopolística.

Sociedad – La sociedad puede asociar a dos (2) o más socios, pero una vez creada operaría con la cantidad de socios bajo el contrato o acuerdo. Si desean añadir más socios se tendría que disolver y crear una sociedad nueva. No podrá acaparar todo el mercado porque le aplicaría la ley monopolística.

Sociedad de responsabilidad limitada - La sociedad puede asociar a dos (2) o más socios, pero una vez creada operaría con la cantidad de socios bajo el contrato o acuerdo. Si desean añadir más socios se tendría que disolver y crear una sociedad nueva. No podrá acaparar todo el mercado porque le aplicaría la ley monopolística.

Sociedad mercantil - La sociedad puede asociar a dos (2) o más socios, pero una vez creada operaría con la cantidad de socios bajo el contrato o acuerdo. Si desean añadir más socios se tendría que disolver y crear una sociedad nueva. No podrá acaparar todo el mercado porque le aplicaría la ley monopolística.

Cadenas Voluntarias – La cadena voluntaria puede tener una cantidad de miembros ilimitada siempre que cumplan con los requisitos establecidos por la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. No podrá acaparar todo el mercado porque le aplicaría la ley monopolística.

Cooperativa Comercial – La cooperativa comercial podrá tener una cantidad de socios ilimitada siempre que cumplan con los requisitos establecidos en su reglamento. A esta estructura no le aplica la ley monopolística.

La tabla 5 presenta el resumen de los resultados de la segunda variable.

Tabla 5 - Resultados Cantidad de miembros

Área	Asociación Empresarial
Variable	Cantidad de miembros
Categorías	Ilimitado (positivo)
Estructura Legal	
Corporación	
Corporación íntima	
Corporación sin fines de lucro	
Sociedad	
Sociedad de responsabilidad limitada	
Sociedad mercantil	
Cadenas voluntarias	
Cooperativa comercial	X

En la segunda variable, cantidad de miembros, la mejor opción es la cooperativa comercial. La tercera variable del área de asociación empresarial es control de la organización.

4.1.3 Variable - Control de la organización

Corporación regular – El control de la organización en una corporación recae en la junta de directores escogida por sus accionistas. Los accionistas con más acciones tienen más poder de votación para escoger que otros con menos acciones. Esto porque existe el voto por acción, cada acción representa un voto.

Corporación íntima – Una corporación íntima puede operar sin una junta de directores, por esto el control de la organización en una corporación íntima recae en el accionista con más acciones o en la junta de directores de haber alguna. Los accionistas con más acciones tienen más poder de votación para escoger que otros con menos acciones. Esto porque existe el voto por acción, cada acción representa un voto.

Corporación sin fines de lucro - El control de la organización en una corporación sin fines de lucro recae en la junta de directores escogida por sus miembros.

Sociedad – La sociedad como organización tiene su control en sus mismos socios. Estos se reparten el control según el acuerdo a repartirse las ganancias. El socio que más cantidad aporta en el acuerdo o contrato más control tendrá.

Sociedad de responsabilidad limitada – La sociedad de responsabilidad limitada como organización tiene su control en sus mismos socios. Estos se reparten el control según el acuerdo a repartirse las ganancias. El socio que más cantidad aporta en el acuerdo o contrato más control tendrá.

Sociedad mercantil – La sociedad mercantil como organización tiene su control en sus mismos socios. Estos se reparten el control según el acuerdo a repartirse las ganancias. El socio que más cantidad aporta en el acuerdo o contrato más control tendrá.

Cadenas Voluntarias – Las cadenas voluntarias son dirigidas por sus propios miembros, donde estos escogen una junta de directores o un administrador entre sus miembros. Es la junta de directores o administrador quien toma las decisiones y tienen el control de la organización.

Cooperativa Comercial – El control de la organización en la cooperativa comercial recae en todos su socios. Son los socios los que escogen una junta de directores. Todos los socios tienen el mismo poder en la organización sin importar la cantidad de acciones que poseen y la junta de directores que escogen cumple con las decisiones que todos han tomado.

La tabla 6 presenta el resumen de los resultados de la tercera variable.

Tabla 6 – Resultados Control de la organización

Área	Asociación Empresarial	
Variable	Control de la organización	
Categorías	Miembros (positivo)	Participación equitativa (positivo)
Estructura Legal		
Corporación	X	
Corporación íntima	X	
Corporación sin fines de lucro	X	
Sociedad	X	
Sociedad de responsabilidad limitada	X	
Sociedad mercantil	X	
Cadenas voluntarias	X	
Cooperativa comercial	X	X

La tabla 7 presenta el resultado del área de Asociación Empresarial es el siguiente: en la variable quienes pueden pertenecer la corporación es la mejor estructura legal, en la variable cantidad de miembros la cooperativa comercial es la mejor estructura legal y en la variable control de la organización la cooperativa comercial es la mejor estructura legal (como se presenta en la tabla 6).

Tabla 7 – Resultados del Área de Asociación Empresarial

Área	Asociación Empresarial		
Variables	Quienes pueden pertenecer	Cantidad de miembros	Control de la organización
Estructura Legal			
Corporación	X		
Corporación íntima			
Corporación sin fines de lucro			
Sociedad			
Sociedad de responsabilidad limitada			
Sociedad mercantil			
Cadenas voluntarias			
Cooperativa comercial		X	X

4.2 Área - Gerencia Financiera

4.2.1 Variable - Costos de comienzo

Corporación regular – El establecer una corporación tiene unos costos de comienzo alto debido a los cargos por los trámites de incorporación, permisos, licencias y otorgamiento de varios documentos de agencias de gobierno. Estos trámites además de costosos toman tiempo a sus incorporadores. Sus miembros para poder entrar tienen que pagar el precio de las acciones. Esto sin tomar en cuenta costos por servicios de orientación legal y

financiera por un abogado y un contable, que todas las estructuras legales necesitan.

Corporación íntima - El establecer una corporación íntima tiene unos costos de comienzo alto debido a los cargos por los trámites de incorporación, permisos, licencias y otorgamiento de varios documentos de agencias de gobierno. Estos trámites además de costosos toman tiempo a sus incorporadores. Sus miembros para poder entrar tienen que pagar el precio de las acciones. Esto sin tomar en cuenta costos por servicios de orientación legal y financiera por un abogado y un contable, que todas las estructuras legales necesitan.

Corporación sin fines de lucro - Las corporaciones sin fines de lucro como estructura legal son menos costosas, ya que están exentas a los costos por trámites de incorporación, pero no a licencias, permisos y otros documentos. Esto sin tomar en cuenta costos por servicios de orientación legal y financiera por un abogado y un contable, que todas las estructuras legales necesitan. Estos trámites a pesar de tener exenciones le toman tiempo a los incorporadores. Sus miembros pueden entrar sin pagar acciones porque no hay acciones, pero muchas veces tienen que dar una aportación.

Sociedad - Establecer una organización bajo la estructura legal de la sociedad es mucho menos costosa, ya que solo necesitan tener un contrato firmado por las partes aceptando sus obligaciones y la forma de repartir las

ganancias y pérdidas. A menos que los socios aporten bienes inmuebles o derechos reales donde necesitan una escritura pública. Esto sin tomar en cuenta costos por servicios de orientación legal y financiera por un abogado y un contable, que todas las estructuras legales necesitan.

Sociedad de responsabilidad limitada - Establecer una organización bajo la estructura legal de la sociedad de responsabilidad limitada, tiene que registrarse en el Departamento de Estado de Puerto Rico para tener los beneficios de responsabilidad limitada. Esto hace que establecer esta estructura legal sea costoso por sus trámites y estos trámites toman tiempo. Esto sin tomar en cuenta costos por servicios de orientación legal y financiera por un abogado y un contable, que todas las estructuras legales necesitan.

Sociedad mercantil – La organización bajo la estructura legal de la sociedad mercantil tiene que registrarse en el registro mercantil de Puerto Rico. La inscripción en el registro mercantil conlleva unos costos de comienzo para establecer una sociedad mercantil. Esto debido a los trámites que tienen que hacer sus socios como permisos, licencias y otorgamiento de varios documentos de agencias de gobierno. Esto hace que establecer esta estructura legal sea costoso por sus trámites y estos trámites toman tiempo. Esto sin tomar en cuenta costos por servicios de orientación legal y financiera por un abogado y un contable, que todas las estructuras legales necesitan.

Cadenas Voluntarias – Las cadenas voluntarias para establecer la estructura tienen unos costos de comienzo bajos, los documentos solicitados por la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico ya los comerciantes deben poseerlos para poder operar sus empresas. Así que los costos solo son de los trámites para establecer la cadena como algunos documentos de agencias de gobierno. La entrada de miembros no tiene ningún costo o lo establecidos entre sus miembros para poder entrar a la organización. La complejidad de los trámites y documentos son mínimas por lo antes mencionado. El tiempo que tarde establecer la organización bajo esta estructura legal depende de la demora de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico en entregar la certificación.

Cooperativa Comercial – Los costos de comienzo de la organización bajo la estructura legal de la cooperativa comercial son bajos porque por ley están exentos de los cargos por trámites de incorporación, permisos, licencias y otorgamiento de documentos de agencias de gobierno. Aun así los miembros tienen que pagar el costo de las acciones para pertenecer y la complejidad de los trámites y documentos es mucha. Esta complejidad hace que sus incorporadores le tome mucho tiempo en establecer la organización.

La tabla 8 presenta el resumen de los resultados de la primera variable. Las equis (X) representan que es la mejor opción. En varias ocasiones, más de una opción son las mejores opciones.

Tabla 8 – Resultados Costos de comienzo

Área	Gerencia Financiera			
Variabes	Costo de comienzo			
Categorías	Establecer la estructura	Entrada de miembros	Complejidad de trámites y documentos	
	Menos Costosa (negativo)		Menos Costo (negativo)	Menos Tiempo (negativo)
Estructura Legal				
Corporación				
Corporación íntima				
Corporación sin fines de lucro	X	X		
Sociedad	X		X	X
Sociedad de responsabilidad limitada				
Sociedad mercantil				
Cadenas voluntarias	X	X	X	
Cooperativa comercial	X			

En la primera variable, costo de comienzo, las mejores opciones son la sociedad civil regular y la cadena voluntaria. La segunda variable del área de gerencia financiera es limitaciones contributivas e impuestos a la estructura.

4.2.2 Variable - Limitaciones contributivas e impuestos

Corporación regular – En términos contributivos las corporaciones pagarán por los ingresos obtenidos provenientes de sus operaciones y los dueños también pagarán en su carácter personal por los dividendos obtenidos

en la gestión comercial de lo que participan. A esto se le conoce como doble tributación. Todas las corporaciones deben radicar en o antes del 15 de abril de cada año un informe al Departamento de Estado. Este informe debe ser auditado por un contador público autorizado si el volumen de negocios sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares. Si el volumen de ventas no sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares solo se necesitará un informe compilado por el contador público autorizado. Esta estructura legal no tiene exenciones contributivas a menos que sean solicitadas al Departamento de Hacienda de Puerto Rico y pagan el impuesto a la venta y uso (IVU).

Corporación íntima – En términos contributivos las corporaciones íntimas pagarán por los ingresos obtenidos provenientes de sus operaciones y los dueños también pagarán en su carácter personal por los dividendos obtenidos en la gestión comercial de lo que participan. A esto se le conoce como doble tributación. Todas las corporaciones deben radicar en o antes del 15 de abril de cada año un informe al Departamento de Estado. Este informe debe ser auditado por un contador público autorizado si el volumen de negocios sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares. Si el volumen de ventas no sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares solo se necesitará un informe compilado por el contador público autorizado. Esta estructura legal no tiene exenciones contributivas a menos que sean solicitadas al Departamento de Hacienda de Puerto Rico y pagan el impuesto a la venta y uso (IVU).

Corporación sin fines de lucro - En el caso de una corporación sin fines de lucro debe radicar en o antes del 15 de abril de cada año un informe al Departamento de Estado, pero este informe no será necesario su compilación por un contador público autorizado si el volumen de ventas no sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares. Este informe debe ser auditado por un contador público autorizado si el volumen de negocios sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares. Las corporaciones sin fines de lucro aunque radican este informe están exentas del pago de contribuciones y también del pago del impuesto a la venta y uso (IVU). Bajo esta estructura legal no hay tributación de ganancias porque estas se usan en beneficio de seguir brindando el fin social. Las ganancias no son repartidas a sus miembros así que estos no tienen nada que tributar.

Sociedad – En una sociedad los socios son responsables en su carácter personal por la contribución sobre ingresos atribuible a su participación en el ingreso neto de la sociedad. La sociedad no tributa, solo los socios en su carácter individual. No tienen ningún tipo de exenciones contributivas a menos que sean solicitadas al Departamento de Hacienda de Puerto Rico y pagan el impuesto a la venta y uso (IVU).

Sociedad de responsabilidad limitada – En una sociedad los socios son responsables en su carácter personal por la contribución sobre ingresos atribuible a su participación en el ingreso neto de la sociedad. La sociedad no

tributa, solo los socios en su carácter individual. No tienen ningún tipo de exenciones contributivas a menos que sean solicitadas al Departamento de Hacienda de Puerto Rico y pagan el impuesto a la venta y uso (IVU).

Sociedad mercantil – En una sociedad los socios son responsables en su carácter personal por la contribución sobre ingresos atribuible a su participación en el ingreso neto de la sociedad. La sociedad no tributa, solo los socios en su carácter individual. No tienen ningún tipo de exenciones contributivas a menos que sean solicitadas al Departamento de Hacienda de Puerto Rico y pagan el impuesto a la venta y uso (IVU).

Cadenas Voluntarias – Las cadenas voluntarias tienen unas exenciones bajo las leyes 103 y 104 del 17 de junio de 2000. La ley 103, exime de la contribución sobre inventario (propiedad mueble) y sobre la propiedad inmueble, que mantienen para transferir a sus socios a aquellas personas, incluyendo corporaciones o entidades jurídicas dedicadas a la operación de programas de cadenas voluntarias de detallistas de bienes y servicios al detal. La ley 104, exime el pago de patentes municipales a todo volumen de negocios generado a través de programas de cadenas voluntarias. Las cadenas voluntarias tampoco tienen que pagar por el impuesto a la venta y uso (IVU). Esta estructura legal no opera para tener ganancias así que no tributan por ganancias que no existen, pero los miembros si tienen que tributar por el inventario transferido.

Cooperativa Comercial – Las cooperativas deben radicar en o antes del 15 de abril de cada año un informe al Departamento de Estado. Este informe debe ser auditado por un contador público autorizado si el volumen de negocios sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares. Si el volumen de ventas no sobrepasa los tres millones (\$3M) de dólares solo se necesitará entregar el informe no necesita ser auditado, ni compilado por el contador público autorizado. Las cooperativas están exentas de contribución o impuestos según se expone en la Ley 239 Ley General de Sociedades Cooperativas 2004 en el capítulo veintitrés (23) de Disposiciones Fiscales. No tienen que pagar el impuesto a la venta y uso (IVU) y no hay tributación de ganancias para la estructura legal ni para sus miembros. El apéndice número cuatro (4) incluye la parte de la ley referente a este punto. La tabla 9 presenta los resultados del análisis de la segunda variable.

Tabla 9 – Resultados Limitaciones contributivas e impuestos

Área	Gerencia Financiera		
Variable	Limitaciones contributivas e impuestos		
Categorías	Exento de contribuciones (positivo)	No Pago IVU (positivo)	No hay Tributación de ganancias (positivo)
Estructura Legal			
Corporación			
Corporación íntima			
Corporación sin fines de lucro	X	X	X
Sociedad			

Sociedad de responsabilidad limitada			
Sociedad mercantil			
Cadenas voluntarias	X	X	
Cooperativa comercial	X	X	X

En la segunda variable, limitaciones contributivas e impuestos a la estructura, las mejores opciones son la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial. La tercera variable del área de gerencia financiera es beneficios financieros a miembros.

4.2.3 Variable - Beneficios Financieros

Corporación regular – Las corporaciones tienen varios beneficios en términos financieros tanto para la organización como para sus accionistas. Las corporaciones tienen un margen prestatario más amplio que un negocio personal, conforme a la composición de sus accionistas o al número de acciones emitidas. En términos contributivos, tienen personalidad jurídica con derecho a deducir gastos y pagos por concepto de su administración y depreciación de bienes muebles. Sus accionistas tienen responsabilidad limitada al valor de sus acciones. Sus accionistas recibirán dividendos de sus acciones y pueden ser transferibles sin que se afecte la composición de la corporación. Las corporaciones a su vez no tienen exenciones contributivas y la doble tributación

afecta a los accionistas por que tienen que tributar por las ganancias obtenidas como miembros de la corporación.

Corporación íntima - Las corporaciones íntimas en términos contributivos, tienen personalidad jurídica con derecho a deducir gastos y pagos por concepto de su administración y depreciación de bienes muebles. Sus accionistas tienen responsabilidad limitada al valor de sus acciones. Sus accionistas recibirán dividendos de sus acciones y pueden ser transferibles sin que se afecte la composición de la corporación íntima. Las corporaciones íntimas a su vez no tienen exenciones contributivas y la doble tributación afecta a los accionistas por que tienen que tributar por las ganancias obtenidas como miembros de la corporación íntima.

Corporación sin fines de lucro – Las corporaciones sin fines de lucro en términos contributivos tienen personalidad jurídica con derecho a deducir gastos y pagos por concepto de su administración y depreciación de bienes muebles. Además de tener exención contributiva por su operación. Sus miembros tienen responsabilidad limitada y no tributan porque no reciben ganancias bajo esta estructura legal.

Sociedad – La sociedad es la que menos beneficios económicos y contributivos provee. Tiene personalidad jurídica pero sus socios tienen responsabilidad personal ilimitada. No tienen exenciones contributivas y la

participación no es transferible a otras personas. Los miembros tienen que tributar por las ganancias obtenidas. Lo positivo de esta estructura legal para esta variable es que sus miembros obtienen ganancias.

Sociedad de responsabilidad limitada – La sociedad de responsabilidad limitada no tiene exenciones contributivas y la participación no es transferible a otras personas. Los miembros tienen que tributar por las ganancias obtenidas. Lo positivo de esta estructura legal para esta variable es que sus miembros tienen responsabilidad limitada y obtienen ganancias.

Sociedad mercantil – La sociedad mercantil puede tener responsabilidad limitada o ilimitada dependiendo como se registre. Para que obtenga responsabilidad limitada tiene que registrarse como sociedad comandita, de lo contrario operara igual que una sociedad regular. Lo positivo de esta estructura legal para esta variable es que sus miembros pueden tener responsabilidad limitada y obtienen ganancias.

Cadenas Voluntarias – Las Cadenas voluntarias están exentas del pago de patentes municipales sobre el volumen de ventas, exentas del pago de contribución sobre el inventario o propiedad mueble. No hay tributación porque no hay ganancias y el miembro tributa solo por el inventario transferido. Mantienen personalidad jurídica separada de sus miembros, tiene responsabilidad limitada y la participación no puede ser transferible.

Cooperativa Comercial – Las cooperativas por ley están exentas de toda clase de tributación sobre ingresos, propiedad, arbitrio, patente, cualquiera otra contribución impuesta o, que más adelante se impusiere por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Estarán exentas del pago de derechos, arbitrios o aranceles estatales o municipales, incluyendo el pago de cargos por licencias, patentes, permisos y registros, del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos al otorgamiento de toda clase de documentos públicos y privados, del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos a la inscripción de los mismos en el Registro de la Propiedad o cualquier otro registro público u oficina gubernamental y del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos a la expedición de certificaciones por dichos registros o por cualquier otra oficina gubernamental. Los dividendos que los socios generen están exentos del pago de contribuciones. Aunque estos dividendos que se reparten entre los socios no representan el total de las ganancias obtenidas por la cooperativa comercial, esto porque tienen que mantener unas reservas. Mantiene personalidad jurídica separada de sus socios, estos tienen responsabilidad limitada al valor de sus acciones y la participación no es transferible.

La tabla 10 presenta los resultados de los beneficios financieros. Los resultados presentan que las mejores estructuras legales son la corporación

regular, la corporación íntima, la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial.

Tabla 10 - Resultados Beneficios financieros

Área	Gerencia Financiera				
Variable	Beneficios financieros				
Categorías	Exenciones, trato preferencial por el estado (positivo)	Lucro (positivo)	Responsabilidad limitada (positivo)	Participación transferible (positivo)	No Tributación (positivo)
Estructura Legal					
Corporación		X	X	X	
Corporación íntima		X	X	X	
Corporación sin fines de lucro	X		X		X
Sociedad		X			
Sociedad de responsabilidad limitada		X	X		
Sociedad mercantil		X	X		
Cadenas voluntarias	X		X		
Cooperativa comercial	X		X		X

La tabla 11 presenta los resultado del área de Gerencia Financiera: en la variable costos de comienzo la sociedad y las cadenas voluntarias las mejores estructuras legales, en la variable limitaciones contributivas e impuestos la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial las mejores estructuras legales y en la variable beneficios financieros la corporación, la corporación

íntima, la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial son las mejores estructuras legales.

Tabla 11 - Resultados del Área de Gerencia Financiera

Área	Gerencia Financiera		
Variables	Costo de comienzo	Limitaciones contributivas e impuestos	Beneficios financieros
Estructura Legal			
Corporación			X
Corporación íntima			X
Corporación sin fines de lucro		X	X
Sociedad	X		
Sociedad de responsabilidad limitada			
Sociedad mercantil			
Cadenas voluntarias	X		
Cooperativa comercial		X	X

4.3 Área - Excelencia Operacional

4.3.1 Variable - Limitaciones de territorio

Corporación regular – La corporación puede operar en cualquier lugar de Puerto Rico como una corporación doméstica o fuera del país como una corporación foránea. Tiene que cumplir con las leyes, tener una oficina designada y un agente residente. Al igual podrá operar en otros países cumpliendo con las leyes del país que vaya a operar. Las corporaciones

domésticas son creadas conforme a la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico, son corporaciones puertorriqueñas. Las corporaciones foráneas son creadas bajo las leyes de otros países, operando en Puerto Rico con la autorización del Departamento de Estado del Gobierno de Puerto Rico. Puede tener todas las localidades que deseen en el territorio donde operen. No tiene limitaciones geográficas siempre que cumpla con la ley monopolística. Esta limitado por esta ley a la cantidad de miembros en un área geográfica donde opere.

Corporación íntima – La corporación íntima puede operar en cualquier lugar de Puerto Rico como una corporación doméstica o fuera del país como una corporación foránea. Tiene que cumplir con las leyes, tener una oficina designada y un agente residente. Al igual podrá operar en otros países cumpliendo con las leyes del país que vaya a operar. Las corporaciones domésticas son creadas conforme a la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico, son corporaciones puertorriqueñas. Las corporaciones foráneas son creadas bajo las leyes de otros países, operando en Puerto Rico con la autorización del Departamento de Estado del Gobierno de Puerto Rico. Puede tener todas las localidades que deseen en el territorio donde operen. No tiene limitaciones geográficas siempre que cumpla con la ley monopolística. Esta limitado por esta ley a la cantidad de miembros en un área geográfica donde opere.

Corporación sin fines de lucro - La corporación sin fines de lucro puede operar en cualquier lugar de Puerto Rico como una corporación doméstica o fuera del país como una corporación foránea. Tiene que cumplir con las leyes, tener una oficina designada y un agente residente. Al igual podrá operar en otros países cumpliendo con las leyes del país que vaya a operar. Las corporaciones domésticas son creadas conforme a la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico, son corporaciones puertorriqueñas. Las corporaciones foráneas son creadas bajo las leyes de otros países, operando en Puerto Rico con la autorización del Departamento de Estado del Gobierno de Puerto Rico. Puede tener todas las localidades que deseen en el territorio donde operen. No tiene limitaciones geográficas siempre que cumpla con la ley monopolística. Esta limitado por esta ley a la cantidad de miembros en un área geográfica donde opere.

Sociedad – La sociedad puede operar en cualquier lugar de Puerto Rico. No puede operar fuera de Puerto Rico. Puede tener todas las localidades que deseen.

Sociedad de responsabilidad limitada – La sociedad de responsabilidad limitada puede operar en cualquier lugar de Puerto Rico. No puede operar fuera de Puerto Rico. Puede tener todas las localidades que deseen.

Sociedad mercantil - Una sociedad mercantil que se rige por el Código de Comercio de Puerto Rico es la única sociedad que podría tener operaciones fuera del país. Puede tener todas las localidades que deseen.

Cadenas Voluntarias – Las cadenas voluntarias no podrán operar fuera del país, no podrán establecer más de cuatro almacenes de distribución en Puerto Rico y no pueden llegar a tener una cantidad de socios que provoquen que la cadena voluntaria viole la ley monopolística en Puerto Rico o en una o más regiones donde operen.

Cooperativa Comercial – Por ley las cooperativas pueden realizar sus actividades en o fuera de Puerto Rico. No tienen limitaciones de territorio, regiones o áreas para operar. Existen leyes internacionales que permiten a las cooperativas a operar y tener socios alrededor del mundo. De tener alguna limitación es porque sus socios así lo establezcan en su reglamento. Pueden tener todas las localidades que deseen. La cantidad de miembros es ilimitada.

La tabla 12 presenta los resultados de las limitaciones de territorio en donde se evaluaron tres categorías.

Tabla 12 - Resultados Limitaciones de territorio

Área	Excelencia Operacional		
Variable	Limitaciones de territorio		
Categorías	No limitación geográfica (positivo)	Cantidad de miembros	Cantidad de localidades
		Ilimitado (positivo)	Ilimitado (positivo)
Estructura Legal			
Corporación	X		X
Corporación íntima	X		X
Corporación sin fines de lucro	X		X
Sociedad			X
Sociedad de responsabilidad limitada			X
Sociedad mercantil	X		X
Cadenas voluntarias			
Cooperativa comercial	X	X	X

En la primera variable, limitaciones de territorios, la mejor opción es la cooperativa comercial. La segunda variable del área de excelencia operacional es limitaciones de tiempo.

4.3.2 Variable - Limitaciones de tiempo

Corporación regular - Las corporaciones según la ley son de existencia perpetua, a menos que haya una disposición limitando su duración a una fecha específica en las cláusulas de incorporación.

Corporación íntima – La corporación íntima según la ley es de existencia perpetua, a menos que haya una disposición limitando su duración a una fecha específica en las cláusulas de incorporación.

Corporación sin fines de lucro - Las corporaciones sin fines de lucro según la ley son de existencia perpetua, a menos que haya una disposición limitando su duración a una fecha específica en las cláusulas de incorporación.

Sociedad – La sociedad durará por el tiempo convenido por los socios o por la vida de sus socios. Hasta cuando termine el negocio que sirve de objeto, renuncia de un socio, encarcelación de un socio o insolvencia de algún socio.

Sociedad de responsabilidad limitada – La sociedad de responsabilidad limitada durará por el tiempo convenido por los socios o por la vida de sus socios. Hasta cuando termine el negocio que sirve de objeto, renuncia de un socio, encarcelación de un socio o insolvencia de algún socio.

Sociedad mercantil - La sociedad mercantil durará por el tiempo convenido por los socios o por la vida de sus socios. Hasta cuando termine el negocio que sirve de objeto, renuncia de un socio, encarcelación de un socio o insolvencia de algún socio.

Cadenas Voluntarias – Como limitación de tiempo a las cadenas voluntarias la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico le da un permiso de operación de dos (2) años. Para seguir operando tendrían que renovar la certificación de cadena voluntaria con la Compañía de Comercio y Exportación cada dos (2) años.

Cooperativa Comercial – Las cooperativas no tienen limitaciones de tiempo. Por ley al incorporarse se consideran de tiempo indefinido, a menos que haya una disposición de sus socios a limitar su tiempo en la incorporación de la cooperativa y en el reglamento.

La tabla 13 presenta los resultados de las limitaciones de tiempo. Las mejores opciones son la corporación regular, la corporación íntima, la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial.

Tabla 13 – Resultados Limitaciones de tiempo

Área	Excelencia Operacional
Variable	Limitaciones de tiempo
Categorías	Tiempo ilimitado (positivo)
Estructura Legal	
Corporación	X
Corporación íntima	X
Corporación sin fines de lucro	X
Sociedad	

Sociedad de responsabilidad limitada	
Sociedad mercantil	
Cadenas voluntarias	
Cooperativa comercial	X

La tercera variable de la excelencia operacional es el poder de negociación del grupo de compras.

4.3.3 Variable - Poder de negociación

Corporación regular - El poder de negociación de la corporación dependerá del por ciento de mercado que esta ocupe, de la cantidad de miembros, de sus directores y oficiales, de la imagen o “goodwill” que tenga la corporación, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Corporación íntima – El poder de negociación de la corporación íntima dependerá del por ciento de mercado que esta ocupe, de sus directores y oficiales, de la imagen o “goodwill” que tenga la corporación, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Corporación sin fines de lucro - El poder de negociación de la corporación sin fines de lucro dependerá del por ciento de mercado que esta ocupe, de la cantidad de miembros, de sus directores y oficiales, de la imagen o

“goodwill” que tenga la corporación, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Sociedad – En la sociedad el poder de negociación dependerá de los mismos socios que la administran, de su poder económico, de la cantidad de socios que tengan, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Sociedad de responsabilidad limitada – En la sociedad de responsabilidad limitada el poder de negociación dependerá de los mismos socios que la administran, de su poder económico, de la cantidad de socios que tengan, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Sociedad mercantil - En la sociedad mercantil el poder de negociación dependerá de los mismos socios que la administran, de su poder económico, de la cantidad de socios que tengan, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Cadenas Voluntarias – En las cadenas voluntarias el poder de negociación depende del por ciento de mercado que ocupe la cadena voluntaria, de su cantidad de miembros, de la administración de sus directores, de las empresas que poseen sus miembros, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

Cooperativa Comercial – El poder de negociación de la cooperativa comercial dependerá del por ciento de mercado que esta ocupe, de la cantidad de socios, de sus directores y oficiales, de la imagen o “goodwill” que tenga la cooperativa, las empresas que poseen los socios, entre otros factores que se presentan en las negociaciones.

La tabla 14 presenta los resultados del poder de negociación. La estructura legal con mayor resultado es la cooperativa comercial.

Tabla 14 – Resultados Poder de negociación

Área	Excelencia Operacional		
Variable	Poder de negociación		
Categorías	Cantidad de miembros (positivo)	Territorio que ocupan (positivo)	Administración separada (positivo)
Estructura Legal			
Corporación		X	X
Corporación íntima		X	
Corporación sin fines de lucro		X	
Sociedad			
Sociedad de responsabilidad limitada			
Sociedad mercantil		X	
Cadenas voluntarias			
Cooperativa comercial	X	X	X

La última variable del área de excelencia operacional es el proceso de adjudicación de contratos.

4.3.4 Variable - Proceso de adjudicación de contratos

Corporación regular - El proceso de adjudicación de contratos en la corporación es el más común y establecido para eliminar especulaciones sobre a quién se le provee un contrato. Este proceso es por cotizaciones o subastas. De esta manera se provee oportunidad por igual a todos los interesados en tener un contrato con la organización. Se fomenta la competencia entre las empresas, para que no se monopolice el mercado.

Corporación íntima - El proceso de adjudicación de contratos en la corporación íntima es el más común y establecido para eliminar especulaciones sobre a quién se le provee un contrato. Este proceso es por cotizaciones o subastas. De esta manera se provee oportunidad por igual a todos los interesados en tener un contrato con la organización. Se fomenta la competencia entre las empresas, para que no se monopolice el mercado.

Corporación sin fines de lucro - El proceso de adjudicación de contratos en la corporación sin fines de lucro es el más común y establecido para eliminar especulaciones sobre a quién se le provee un contrato. Este proceso es por cotizaciones o subastas. De esta manera se provee oportunidad por igual a todos los interesados en tener un contrato con la organización. Se

fomenta la competencia entre las empresas, para que no se monopolice el mercado.

Sociedad – El proceso de cotizaciones o subasta es el proceso de adjudicación de contratos usado por la sociedad. De esta manera se conocen los interesados en proveerle bienes y servicios a la organización y a su vez se fomenta la competencia entre empresas para que no se monopolice el mercado.

Sociedad de responsabilidad limitada – El proceso de cotizaciones o subasta es el proceso de adjudicación de contratos usado por la sociedad de responsabilidad limitada. De esta manera se conocen los interesados en proveerle bienes y servicios a la organización y a su vez se fomenta la competencia entre empresas para que no se monopolice el mercado.

Sociedad mercantil - El proceso de cotizaciones o subasta es el proceso de adjudicación de contratos usado por la sociedad mercantil. De esta manera se conocen los interesados en proveerle bienes y servicios a la organización y a su vez se fomenta la competencia entre empresas para que no se monopolice el mercado.

Cadenas Voluntarias – El proceso de cotización es el más usado en las cadenas voluntarias. De esta manera se provee oportunidad a diferentes compañías a poder suplir los bienes o servicios que necesita la cadena

voluntaria. Se fomenta la competencia entre las empresas, para que no se monopolice el mercado.

Cooperativa Comercial – Las cooperativas comerciales utilizan las cotizaciones o subastas para el proceso de adjudicación de contratos. El proceso es similar al utilizado por una corporación, pero las cooperativas tiene la ventaja que en procesos de subasta del Gobierno de Puerto Rico tiene preferencia sobre otras estructuras. Otra ventaja de las cooperativas es que no le aplican leyes monopolísticas por sus contratos, servicios o cantidad de socios.

La tabla 15 presenta los resultados del proceso de adjudicación de contratos. La mejor estructura legal es la cooperativa comercial.

Tabla 15 – Resultados Proceso adjudicación de contratos

Área	Excelencia Operacional
Variable	Proceso de adjudicación de contratos
Categorías	Prioridad en el proceso (positivo)
Estructura Legal	
Corporación	
Corporación íntima	
Corporación sin fines de lucro	
Sociedad	
Sociedad de responsabilidad limitada	
Sociedad mercantil	

Cadenas voluntarias	
Cooperativa comercial	X

La tabla 16 presenta el resultado del área de Excelencia Operacional es el siguiente: en la variable limitaciones de territorio la cooperativa comercial es la mejor estructura legal, en la variable limitaciones de tiempo la corporación, la corporación íntima, la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial son las mejores estructuras legales, en la variable poder de negociación la cooperativa comercial es la mejor estructura legal y en la variable proceso de adjudicación de contratos la cooperativa comercial es la mejor estructura legal.

Tabla 16 – Resultados del Área de Excelencia Operacional

Área	Excelencia Operacional			
VARIABLES	Limitaciones de territorio	Limitaciones de tiempo	Poder de negociación	Proceso de adjudicación de contratos
Estructura Legal				
Corporación		X		
Corporación íntima		X		
Corporación sin fines de lucro		X		
Sociedad				
Sociedad de responsabilidad limitada				
Sociedad mercantil				
Cadenas voluntarias				
Cooperativa comercial	X	X	X	X

Con la información obtenida de cada una de las estructuras legales en las áreas y variables establecidas para este estudio, se agrupan los resultados finales en la matriz presentada en el área de metodología, identificando cuál estructura legal es superior.

La tabla 17 presenta los resultados finales utilizando el método de pluralidad.

Tabla 17 – Resultados Finales

Áreas	Asociación Empresarial			Gerencia Financiera			Excelencia Operacional			
	Quienes pueden pertenecer	Cantidad de miembros	Control de la organización	Costo de comienzo	Limitaciones contributivas e impuestos	Beneficios financieros	Limitaciones de territorio	Limitaciones de tiempo	Poder de negociación	Proceso de adjudicación de contratos
Corporación	X					X		X		
Corporación íntima						X		X		
Corporación sin fines de lucro					X	X		X		
Sociedad				X						
Sociedad de responsabilidad limitada										
Sociedad mercantil										
Cadenas voluntarias				X						
Cooperativa comercial		X	X		X	X	X	X	X	X

En la tabla 17 se resume el resultado de las tablas y utiliza la siguiente ecuación: $E.L. = a + b + c + d + e + f + g + h + i + j$. Según se muestra en la tabla 17 Resultados Finales, esta investigación llega a los siguientes resultados: el modelo de corporaciones es superior en tres (3) de las diez (10) variables. El modelo de corporación íntima es superior en dos (2) de las diez (10) variables. El modelo de corporación sin fines de lucro es superior en tres (3) de las diez (10) variables. El modelo de sociedad es superior en una (1) de las diez (10) variables. El modelo de sociedad de responsabilidad limitada es superior en cero (0) de las diez (10) variables. El modelo de sociedad mercantil es superior en cero (0) de las diez (10) variables. El modelo de cadenas voluntarias es superior en una (1) de las diez (10) variables. El modelo de cooperativa comercial es superior en ocho (8) de las diez (10) variables.

En general, la Cooperativa Comercial es la opción más atractiva a la hora de establecer una organización separada que le permita a pequeñas empresas realizar operaciones donde economías de escala resultan de particular beneficio en las operaciones de compra de materiales.

5. CONCLUSIÓN

5.1 Conclusión

Esta investigación de las diferentes estructuras legales para uso de economías de escala en la compra de suministros llega a esta conclusión. Según las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico las estructuras estudiadas son las permitidas en Puerto Rico para agrupar pequeñas y medianas empresas. El estudio de estas diferentes estructuras legales, la naturaleza de este estudio comparativo del ordenamiento jurídico y las condiciones económicas del país determinan que la Cooperativa Comercial aparenta ser la opción más atractiva al reunir pequeñas empresas para crear una organización de compras.

Con este estudio ahora las pequeñas y medianas empresas existentes y las personas que desean establecer un negocio en Puerto Rico tendrán una base para conocer cómo pueden minimizar sus costos y mejorar su proceso de compras. Esto le ayudaría a tener una mejor operación de su negocio, tener menores probabilidades de fracaso y una mayor eficiencia en el proceso de compras.

Los beneficios de la cooperativa comercial como estructura legal para la organización de compras son: la cantidad de miembros a pertenecer es ilimitada, los miembros tendrían responsabilidad limitada, los miembros tendrían poder equitativo en la organización de compras, los socios y la organización están exentos del pago de contribuciones por las ganancias, la organización puede operar por tiempo indefinido local e internacionalmente y la organización tiene

prioridad en los procesos de subasta del Gobierno de Puerto Rico de poder dar algún servicio o venta.

5.2 Recomendaciones para estudios futuros

Para estudios futuros recomendamos evaluar que otras áreas y variables se pueden añadir o remover del estudio. Puede haber otras áreas y variables que se tomen en consideración al momento de escoger una estructura legal para crear una empresa. Esto dependerá de las personas que la crean y los fines y propósitos que deseen de la empresa.

Se podría asignar peso o contribución a las áreas y variables del estudio. Para este estudio todas las áreas y variables son de igual importancia y sólo buscamos características positivas de las estructuras legales consideradas. Muchos empresarios al momento de evaluar las estructuras legales para establecer un negocio le ponen mayor importancia al área financiera y las variables que afectan esta área.

Desarrollar este estudio en varias industrias podría hacer que se consideren diferentes áreas y variables que afectan una industria en específico.

5.3 Limitaciones del estudio

El estudio tiene ciertas limitaciones en su metodología. Una de estas es que todas las áreas y variables que se presentan tienen la misma importancia o peso. No se estableció que áreas o variables son más importantes al tomar la decisión de escoger una estructura legal. Esa importancia de las áreas y

variables se la debe dar las personas que dirijan la organización a base de sus criterios de importancia.

Toda la información obtenida de las estructuras legales consideradas en este estudio proviene de las leyes, reglamentos y requisitos que regulan estas estructuras. Además de información provista por agencias del gobierno encargadas de la gestión comercial de Puerto Rico.

Sólo se incluyen en este estudio estructuras legales que aplican para la creación de un grupo de compras. No se consideran varias estructuras legales que existen en Puerto Rico para crear una organización comercial, pero no son aplicables al objetivo de este estudio.

Las áreas y variables de este estudio son establecidas por estudio de artículo y no por estudios de campo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alameda, J. (2009). Las Empresas Pequeñas y Medianas de Servicios Frente a las Corrientes de Cambio en el Mundo de Negocios Dinámico. En L. C. Hamilton, *Negocios Que Han Hecho Historia en Puerto Rico* (págs. 25-28).

Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. (s.f.). Recuperado el 9 de septiembre de 2009, de ACI Américas: <http://www.aciamericas.coop/>

Aponte, M. (2002). *Factores Condicionantes de la Creación de Empresas en Puerto Rico: Un Enfoque Institucional*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas. (2009). Recuperado el 30 de noviembre de 2009, de ASOPYMES: <http://www.asopymes.org>

Atkinson, W. (14 de Jun de 2007). AT&T Provides Nine Metrics No Procurement Group can Live Without. *Purchasing* , pág. 20.

Bowen, R. P. (1981). Group Puschasing - A Bed of Rose? *Hospital Material Management Quarterly* , 3 (2), 61-68.

Bureau, U. C. (2002). *2002 Economic Census*. Puerto Rico Island Areas: U.S. Census Bureau.

Cámara de Representantes de Puerto Rico. (2007). Recuperado el 12 de octubre de 2009, de Cámara de Representantes de Puerto Rico: <http://www.camaraderepresentantes.org/>

Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. (2010). Supply Chain Collaboration: Conceptualisation and Instrument Development. *International Journal of Production* , 6613.

CCE. (2004). Recuperado el 7 de noviembre de 2009, de Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico: http://www.comercioyexportacion.com/comercioyexportacion/lowmenu/default2.asp?AFC_IDKEY=CCE_CV&AFC_MainMenu_Idkey=CEE_ComerLoc

Centro de Desarrollo Economico RUM. (2006). Formas de Organización Empresarial. En C. d. RUM, *Como Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico* (págs. 13-21). Mayaguez: Universidad de Puerto Rico.

Codigo Civil de Puerto Rico , Art.1762 (Codigo Civil de Puerto Rico 1930).

Departamento de Estado de Puerto Rico. (2010, diciembre 10). Retrieved diciembre 10, 2010, from <http://www.estado.gobierno.pr/>

Group, T. H. (2005). *World-Class Procurement Drives 133 Percent Greater Return*. Purchasing.

Hertz, G. T., Beasley, F., & White, R. J. (2009). Selecting a Legal Structure: Revisiting the Strategic Issues and Views of Small and Micro Business Owners. *Journal of Small Business Strategy* , 81-101.

Informe de Transición. (s.f.). Recuperado el 20 de noviembre de 2009, de [transicion.gobierno.pr](http://www.transicion.gobierno.pr) Web site:
<http://www.transicion.gobierno.pr/Informes/62%5CInforme%20de%20Transici%C3%B3n.pdf>

Khandekar, R. P., & Young, J. E. (1985). Selecting a Legal Structure: A Strategic Decision. *Journal of Small Business management* , 47-55.

Krishnan S, A., & Ravi, A. (2003). Group Buying on the Web: A Comparison of Price-Discovery Mechanisms. *Management Science* , 49 (11), 1546.

LexJuris Leyes de Puerto Rico. (2008). Recuperado el 9 de septiembre de 2009, de LexJuris.com: <http://lexjuris.com/>

Ley 103 del 17 de junio de 2000, Ley 103 (Leyes del Estado Libre Asociado de P.R. 17 de Junio de 2000).

Ley 104 del 17 de junio de 2000, Ley 104 (Leyes del Estado Libre Asociado de P.R. 17 de Junio de 2000).

Ley 256 del 15 de agosto de 1999, Ley 256 (Leyes del Estado Libre Asociado de P.R. 15 de Agosto de 1999).

Ley General de Corporaciones, Ley Núm.164 (Leyes del Estado Libre Asociado de P.R. 16 de Diciembre de 2009).

Ley General de Sociedades Cooperativas, Ley Núm. 239 (Leyes del Estado Libre Asociado de P.R. 1 de Septiembre de 2004).

Ley para Prohibir las Prácticas Monopolísticas y Proteger la Justa y Libre Competencia en los Negocios y el Comercio, Ley 77 (Leyes del Estado Libre Asociado de P.R. 25 de Junio de 1964).

Liga de Cooperativas de Puerto Rico. (s.f.). Recuperado el 1 de septiembre de 2009, de Liga de Cooperativas de Puerto Rico: <http://www.liga.coop/>

Louis N, A. (2005). Combating Employee Benefit Cost and Control Issue: The Case for Coalition Purchasing. *Benefits Quarterly* , 21 (1), 15-19.
Página Oficial del Gobierno de Puerto Rico. (2007). Recuperado el 7 de noviembre de 2009, de gobierno.pr:
http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_ComenzarNegocios/Emp_TipoEstructura/Corporaciones.htm

Pitts, W. (1989). A Material Manager's Perspective of Group Purchasing. *Hospital Material management Quarterly* , 10 (3), 4-11.

Portal Oficial del Senado de Puerto Rico. (s.f.). Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Senado De Puerto Rico: <http://www.senadopr.us>

Portal Oficial Gobierno de Puerto Rico. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2009, de gobierno.pr Web site:
http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_SectoresInversion/Cooperativas.htm

Puerto Rico Convention Bureau. (2006). Recuperado el 20 de Noviembre de 2009, de Puerto Rico Convention Bureau Web site:
http://www.meetpuertorico.com/espanol/about_prCB/our_story.asp

Quinn, F. J. (December de 2005). The Power of Procurement. *Supply Chain Management Review* , págs. 6-8.

Ridgeway, D. (1988). Group Purchasing. *Hospital Material Management Quarterly* , 10 (1), 7-12.

Rudzki, R. A., Smock, D. A., Katzorke, M., & Stewart Jr, S. (2006). *Straight to the Bottom Line: An Executive's Roadmap to World-Class Supply Management*. Florida: **J. Ross Publishing**.

Saari, D. G. (2002). Adopting a Plurality Vote Perspective. En *Mathematics of Operations Research* (págs. 45-64).

Sectores de Inversión. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2009, de gobierno.pr Web site: http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_SectoresInversion/

Selden, A. C. (1982). An Analysis of Cooperative Buying Associations - Including New Concerns for Franchise Systems. *The Business Lawyer* , 37 (4), 1569-1591.

Stanley St Labs. (2008). *Economy Watch*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2010, de Economy Watch:
http://www.economywatch.com/world_economy/puerto-rico/

Sumutka, A. (1997). Selecting a Form of Business. *The CPA Journal* , 24-29,56-57.

U.S. Census Bureau. (2002). *2002 Economic Census. Puerto Rico Island Areas*: U.S. Census Bureau.

W.C. Bemton, J. (2007). *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw Hill / Irwin.

Warren, G. W. (1989). The Small GPO: A View for the 1990s. *Hospital Material Management Quarterly* , 10 (4), 65-69.

Won Yoon, S., & Nof, S. Y. (2010). Demand and Capacity Sharing Decisions and Protocols in a Collaborative Network of Enterprise. *Decision Support Systems* , 442.

Won Yoon, S., & Nof, S. Y. (2009). Distributed Decision Protocols for Optimal demand and Capacity Sharing in Collaborative Enterprise Networks. *Industrial Engineering Research Conference* (págs. 24-29). Indiana: Purdue University.

8. APÉNDICES

Apéndice 1 Corporación

Entre los tipos de corporaciones que existen se encuentran:

- *Corporaciones Domésticas* - Son las que se crean conforme a la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico. Es decir, son corporaciones puertorriqueñas.
- *Corporaciones Foráneas* - Son las que se crean bajo las leyes de otro país, incluyendo otros estados y territorios de los Estados Unidos. Para que una corporación extranjera pueda operar y hacer negocios en Puerto Rico debe obtener una autorización del Departamento de Estado del Estado Libre Asociado Puerto Rico.
- *Corporaciones con Fines de Lucro* - Son las corporaciones domésticas o foráneas donde sus dueños obtienen un beneficio económico de la gestión corporativa a base del dinero que han aportado al negocio.
- *Corporaciones sin Fines de Lucro* - Son las corporaciones domésticas o foráneas en donde los ingresos obtenidos de su gestión se utilizan para promover los fines de la propia corporación y no para beneficiar económicamente a los miembros de dicha entidad, a través de la repartición de ganancias.
- *Corporaciones Especiales* - Una corporación especial es una forma de organización corporativa, en la cual todos los empleados que laboran a tiempo completo pueden poseer un interés propietario sobre la corporación. Es decir, todos los dueños deben ser empleados de la entidad. Generalmente, estas corporaciones están sujetas a las mismas

disposiciones legales aplicables a las corporaciones regulares. Sin embargo, podrían existir restricciones y limitaciones particulares para este tipo de organización.

- *Corporación de Servicios Profesionales* - Una corporación de servicios profesionales es una entidad corporativa creada por uno o varios profesionales con el propósito de ofrecer un servicio profesional. Para establecer una corporación profesional, se requiere que los servicios se ofrezcan exclusivamente a través de personas debidamente autorizadas por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico, para ejercer determinada profesión. Es decir, todos los miembros de la corporación deberán pertenecer a la misma profesión.

Generalmente, los accionistas de una corporación profesional no son personalmente responsables por las obligaciones de la entidad. Sin embargo, los accionistas están sujetos a responsabilidad personal por el resultado derivado de sus actos negligentes en el ejercicio de su profesión. Asimismo, estos son responsables de los actos negligentes en los que incurra cualquier persona bajo su supervisión.

Al igual que la corporación regular, la corporación de servicios profesionales tiene personalidad jurídica propia. Por tal razón, esta entidad puede demandar y ser demandada en un tribunal, adquirir, disponer o transferir sus activos y puede tener existencia ilimitada, entre otras cosas.

- *Corporación Íntima o de Familia* - Una corporación íntima o de familia es una entidad corporativa cerrada que está sujeta a diferentes restricciones

estipuladas por disposición de ley. Esta forma de organización empresarial es similar a la corporación regular en lo relacionado a la responsabilidad de los inversionistas. Sin embargo, posee características similares a las de una sociedad regular en cuanto a la relación interna entre sus miembros.

La corporación íntima tiene personalidad jurídica separada de sus dueños y la protección de la responsabilidad limitada de sus accionistas. Sin embargo, distinto a la corporación regular en la cual las acciones pueden transferirse libremente, el interés propietario sobre la corporación (acciones) no puede ser ofrecido públicamente. El certificado de incorporación de una corporación íntima debe estar limitado a no más de treinta y cinco (35) accionistas. Además, en este certificado pueden establecerse restricciones para la entrada de personas como accionistas de la corporación. (Ley General de Corporaciones, 2009), (Página Oficial del Gobierno de Puerto Rico, 2007)

Apéndice 2 Sociedad

En una sociedad regular todos los socios tienen responsabilidad ilimitada para con las obligaciones de la sociedad. La sociedad mercantil se rige por las cláusulas establecidas en un contrato o por las reglas del Código de Comercio de Puerto Rico, tiene personalidad jurídica y puede asumir una de dos formas: regular colectiva o comandita. La sociedad de responsabilidad limitada, los socios solo responden por las deudas u obligaciones hasta el monto de su aportación. (Centro de Desarrollo Economico RUM, 2006)

Apéndice 3 Cadenas Voluntarias

A continuación presentamos los requisitos a ser cumplidos, los beneficios y los puntos más sobresalientes de la reglamentación relacionada a esta figura.

REQUISITOS PRIMARIOS:

- Ser parte de un grupo de negocios independientes que compartan un nombre común.
- Poseer de uno hasta cinco negocio por empresario
- Similitud en los productos o servicios que ofrecen
- No compartir área de mercado

BENEFICIOS:

- Disminuir los costos operacionales
- Se mantiene personalidad jurídica
- Oportunidad de crear una imagen que les da prestigio
- Oportunidad de crear una marca que los identifica
- Facilita el acceso a los medios publicitarios
- Disponibilidad de asesoramiento financiero y legal
- Servicio de contabilidad en común
- Servicio de seguridad en común

REQUISITOS REGLAMENTARIOS PARA LA CADENA VOLUNTARIA

1. Certificado de incorporación del Departamento de Estado o copia certificada de escrituras constitutivas y evidencia de registro si es una sociedad

2. Certificado de buena pro (goodstanding) del Departamento de Estado
3. Copia de la tarjeta de Seguro Social Patronal
4. Copia del Reglamento Interino de la cadena aprobado por su Junta de Directores
5. Evidencia de Inscripción en el Registro de Marcas de Fábrica del Departamento de Estado, si intenta crear una marca de fábrica para el producto que vende.
6. Carta Compromiso firmada por todos los integrantes de la cadena, demostrativa de la intención de satisfacer los derechos correspondientes que le sean requeridos, dentro de los quince días laborables siguientes a la fecha de notificación de que preliminarmente su solicitud ha sido aprobada.
7. Cualquier otro documento o requisito que de tiempo en tiempo la CCE o la Oficina de Asuntos Municipales determine.

REQUISITOS REGLAMENTARIOS A CADA UNIDAD DE LA CADENA VOLUNTARIA

1. Copia del permiso de Uso de la Administración de Reglamentos y Permisos (ARPE), el cual debe ser compatible con el uso actual de la unidad de la cadena.
2. Copia de la patente municipal
3. Dos fotos 4 x 6 del frente del local
4. Copia de la tarjeta de Seguro Social Patronal

5. Copia del título de propiedad, contrato, escritura o documento que acredite el uso autorizado o título del local
6. Copia de Seguro de Responsabilidad Pública
7. Certificación negativa de deuda o evidencia de plan de pago del CRIM
8. Certificación negativa de deuda del Seguro por Desempleo /Incapacidad del Departamento del Trabajo
9. Certificación negativa de deuda o evidencia de plan de pago del Departamento de Hacienda
10. Copia certificada de escritura constituida y evidencia de registro o certificado de incorporación del Departamento de Estado
11. Copia simple de la planilla de contribución sobre ingresos de negocio correspondiente a los dos últimos años anteriores a la solicitud
12. Documento resumen sobre operaciones de negocios preparado por CCE

Cualquier otro documento o requisito que de tiempo en tiempo la CCE o la Oficina de Asuntos Municipales determine. (CCE, 2004)

Apéndice 4 Cooperativa Comercial

La misión del Movimiento Cooperativo Puertorriqueño es mejorar la calidad de vida de nuestro país sirviendo como modelo socioeconómico para el desarrollo y la organización democrática. Para cumplir con esta misión se ha trazado los siguientes objetivos:

- Lograr la integración del Movimiento Cooperativo mediante el desarrollo y consolidación de los organismos adecuados y la formulación de un proyecto común, que aglutine la acción transformadora del cooperativismo sobre la problemática social y económica de Puerto Rico.
- Formular un proyecto político-económico que sirva de base al Modelo de Desarrollo Cooperativista para Puerto Rico.
- Definir y consolidar un sector social de la economía sobre el cual apoyar el modelo de desarrollo económico alternativo de nuestro país y del cual el Movimiento Cooperativo se convierta en eje central.
- Desarrollar la iniciativa y creatividad en la gestión empresarial como elemento clave para el desarrollo cooperativo.
- Promover la democratización de la economía puertorriqueña impulsando la cooperación de empresas públicas y privadas, propiciando la eficiencia administrativa así como los procesos de participación al interior de nuestras cooperativas.

- Impulsar la formación de dirigentes y trabajadores cooperativistas que comprendan y apliquen nuestra doctrina y se comprometan con la excelencia en la gestión empresarial.
- Lograr la aprobación de un marco jurídico apropiado para el desarrollo del Cooperativismo Puertorriqueño a la luz de los postulados del Derecho Cooperativo.
- Desarrollar y consolidar otros sectores económicos claves mediante la organización cooperativa tales como producción, servicios, agricultores y vivienda.
- Fortalecer los mecanismos de financiamiento del Movimiento Cooperativo y lograr que los mismos respondan a las necesidades de desarrollo del mismo. (Informe de Transición)

En Puerto Rico existen 8 sectores en los cuales se clasifican las cooperativas:

1. *Sector Financiero* - Integrado por aquellas cooperativas e instituciones que realizan actividades financieras. Incluye las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Banco Cooperativo y las Cooperativas de Seguro.
2. *Sector de Consumo* - Integrado por aquellas cooperativas que se dedican a la compra, venta o distribución de alimentos, artículos de ferretería, artículos medicinales o para el uso personal. Su actividad principal es el comercio de bienes. Incluidas en esta clasificación sectorial están:

- supermercados, colmados, cafeterías, reposterías, farmacias, gasolineras y ferreterías.
3. *Sector Industrial* - Integrado por cooperativas cuya actividad económica es la elaboración o transformación de materia prima en un producto listo para su distribución a través de los mecanismos del mercado.
 4. *Sector Agroindustrial* - Integrado por aquellas cooperativas dedicadas al cultivo y a la actividad agropecuaria. Incluye Cooperativas de Producción Agrícola y Pesca.
 5. *Sector Comercial* - Integrado por dueños de negocios o empresas privadas, que se agrupan y utilizan el modelo cooperativo para poder enfrentar la competencia de las megatiendas, realizar compra y venta de bienes y servicios en conjunto y tener una mayor fuerza representativa. Incluye cooperativas tales como: Unión de Mayoristas, COOPharma, y Dueños de Laboratorios CoopLab.
 6. *Sector de Tipos Diversos* - Integrado por aquellas cooperativas cuya actividad económica principal es el mercadeo de servicios a la comunidad. Bajo esta clasificación se incluyen los servicios de: estacionamiento, impresos, equipaje, acueductos, cuidado infantil, publicidad, recreación, educación, publicidad, hospital, funeraria, artesanos y alta tecnología, entre otros.
 7. *Sector de Transporte* - Integrado por aquellas cooperativas cuya actividad económica es el transporte de carga o de pasajeros a través de cualquier

medio (camiones, autos, barcos, autobuses, etc.) y para diversos fines (entrega de carga, transporte de pasajeros, excursiones etc.)

8. *Sector de Vivienda* - Integrado por las cooperativas que agrupan a las familias y personas residentes en determinado lugar para proveerse a si mismo servicios tales como: administración del proyecto de vivienda, mantenimiento, compra de solares, construcción de viviendas, venta y alquiler de vivienda, y aquellos otros servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida en el sector residencial. (Portal Oficial Gobierno de Puerto Rico)

El sector en el cual nos vamos a enfocar en esta tesis es el sector comercial. La ley General de Sociedades Cooperativas en el capítulo tres (3) Personalidad Jurídica, artículo 3.3 Naturaleza de las Cooperativas, describe la naturaleza de las cooperativas. La ley expone que las cooperativas conforme a su naturaleza pueden ser de trabajadores, consumidores, vivienda, usuarios y mixtas, dedicarse a servicios o producción, o a ambas actividades. (Ley General de Sociedades Cooperativas , 2004)

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

CAPITULO 23.-DISPOSICIONES FISCALES

Artículo 23.0.-Exención Contributiva

- (a) Las cooperativas, sus subsidiarias o afiliadas, así como los ingresos de todas sus actividades u operaciones, todos sus activos, capitales, reservas y sobrantes y los de sus subsidiarias o afiliadas estarán exentos de toda clase de tributación sobre

ingresos, propiedad, arbitrio, patente, cualquiera otra contribución impuesta o, que más adelante se impusiere por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico o cualquier subdivisión política de éste.

(b) Todas las acciones y valores emitidos por las cooperativas y por cualesquiera de sus subsidiarias o afiliadas estarán exentos, tanto en su valor total como en los dividendos o intereses pagados al amparo de los mismos, de toda clase de tributación sobre ingresos, propiedad, arbitrio, patente o cualquiera otra contribución impuesta o que más adelante se impusiere por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico o cualquier subdivisión política de éste.

(c) Las cooperativas y sus subsidiarias o afiliadas estarán exentas del pago de derechos, arbitrios o aranceles estatales o municipales, incluyendo el pago de cargos por licencias, patentes, permisos y registros, del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos al otorgamiento de toda clase de documentos públicos y privados, del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos a la inscripción de los mismos en el Registro de la Propiedad o cualquier otro registro público u oficina gubernamental y del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos a la expedición de certificaciones por dichos registros o por cualquier otra oficina gubernamental. Las cooperativas y sus subsidiarias o afiliadas estarán exentas, además, del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas, arbitrios o aranceles requeridos en el Tribunal General de Justicia de Puerto Rico o por cualquier agencia, instrumentalidad, corporación pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico o cualquier subdivisión política de éste.

(d) Las exenciones que se conceden bajo este Artículo a las subsidiarias o afiliadas de las cooperativas aplicarán mientras dichas subsidiarias o afiliadas estén sujetas al control de una o más cooperativas.