

¿CUAL ES LA MEJOR ESTRUCTURA DE NEGOCIOS PARA ACUERDOS COLABORATIVOS PARA LA COMPRA DE SUMINISTROS?

José Nieto Rodríguez, MBA
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Call Box 9000
Mayagüez, PR 00681-9000
(787) 597-8330
jose.nieto2@hotmail.com

Mario Córdova Claudio, Ph.D.
Catedrático Asociado
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Call Box 9000
Mayagüez, PR 00681-9000
(787) 832-4040 ext. 5345
mario.cordova1@upr.edu

María Amador Dumois, Ph.D.
Catedrático Auxiliar
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Call Box 9000
Mayagüez, PR 00681-9000
(787) 832-4040 ext. 5395
mariaa.amador@upr.edu

Rosario Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Catedrático Auxiliar
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Call Box 9000
Mayagüez, PR 00681-9000
(787) 832-4040 ext. 3887
rosario.ortiz@upr.edu

¿CUAL ES LA MEJOR ESTRUCTURA LEGAL DE NEGOCIOS PARA LA COMPRA COLABORATIVAS DE SUMINISTROS?

RESUMEN

En tiempos de austeridad merma el poder adquisitivo y la demanda de productos y servicios. La intensidad de la competencia crece y las industrias se vuelven más concentradas. Las estrategias competitivas de las empresas deben ajustarse a los tiempos. Los acuerdos colaborativos para la compra de suministro son una opción para disminuir costos y aumentar el acceso a una cartera mayor de suplidores. Estos acuerdos toman mayor relevancia en el caso de pequeñas y medianas empresas que sin individualmente por su volumen de compra se encontrarían en una desventaja en la mesa de negociación con sus suplidores. Las empresas interesadas en participar en acuerdos colaborativos para la compra de suministros tienen varias opciones legales de estructuras de negocios. Dependiendo del país, y de estado como en el caso de los Estados Unidos de América, las opciones de estructura legal cambian. En este estudio presentamos un modelo de análisis de estructura legal de negocio para compra colaborativa de suministros. Para su validación se utilizaron ocho estructuras legales permitidas por las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico que permiten que grupos de empresas aglomeren sus gestiones de compras y obtengan ventajas competitivas, incluyendo economías de escala en la negociación de acuerdos de compraventas. Las estructuras legales consideradas son la corporación regular, corporación íntima, corporación sin fines de lucro, sociedad regular civil, sociedad mercantil, sociedad 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: 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.

INTRODUCCIÓN

Las estructuras legales son formatos de organización empresarial para operar un negocio. Establecer la estructura legal adecuada para formar una empresa puede mejorar la eficiencia operacional y financiera de la empresa. Este estudio propone mejorar el desempeño de las empresas mediante la selección de la estructura legal que mejor aplique a las actividades de compra de suministros. El propósito principal en agregar las actividades de compra de varias empresas 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 (Ghosh and Morita, 2011). La compra de suministros en conjunto con empresas competidoras es una de las posibles actividades de una relación de cadena de valor horizontal.

OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un modelo de análisis de estructura legal de negocio para la compra colaborativa de suministros en las relaciones horizontales en la cadena. El segundo objetivo es aplicar el modelo en aplicación del modelo en un marco legal de Puerto Rico. Las estructuras legales que se tomarán en consideración son las siguientes: 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. En el estudio se compara cada figura jurídica en tres áreas estratégicas de las operaciones de compras: asociación empresarial, gerencia financiera, y excelencia operacional, totalizando diez variables relacionadas a las áreas estratégicas determinadas en el análisis de literatura.

REVISIÓN DE LITERATURA

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

Cooperación entre empresas

En la actualidad, uno de los aspectos fundamentales de la gestión empresarial es la cooperación entre empresas. La cooperación entre empresas les puede permitir:

- a) Comprar en mayores cantidades y por lo tanto tener mayor poder negociador con los proveedores. De esta manera, pueden conseguir mejores términos de compra.
- b) Acceso 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.

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.

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 competencia entre estas empresas. La necesidad de

esta estructura está evidenciada por el hecho de que la operación de compras de cualquier negocio representa del 30% al 70% del total de costos de una empresa (Rudzki, Smock, Katzorke, & Stewart Jr, 2006). Las prioridades del grupo de compras de AT&T divide sus métricas en el “*Malcom Baldrige National Quality Award*”(Atkinson, 2007). En este estudio se utilizan tres de las prioridades del grupo de compras de AT&T: asociación empresarial, gerencia financiera, y excelencia operacional.

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 (Ghosh & Morita, 2011; Hertz, Beasley & White, 2009; Khandeker & Young, 1985; Sumutka, 1997). 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:

Quiénes pueden pertenecer

Evaluamos qué tipo de personas pueden ser miembros de la empresa. Mientras menos restrictivos sean los requisitos de membresía, más efectiva es la figura jurídica.

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.

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.

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. Las variables son:

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 los 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.

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 y 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.

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.

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.

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.

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 (Cao, Vonderembse, Zhang & Ragu-Nathan, 2010).

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 (Cao, Vonderembse, Zhang & Ragu-Nathan, 2010). 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.

Selección de 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: costo de comenzar, responsabilidad 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. Varias variables del estudio salen de esta área de seleccionar la estructura legal, tales como quienes pueden pertenecer, cantidad de miembros, control de la organización, limitaciones de tiempo, costos de comienzo, beneficios financieros y limitaciones contributivas e impuestos. El modelo propuesto de análisis de estructura legal de negocio para compra colaborativa de suministros

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 de compras. 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 en el modelo propuesto.

Muestra

La muestra para probar el modelo propuesto son siete estructuras legales que el Estado Libre Asociado de Puerto Rico permite y pueden ser utilizadas para una operación de compras colaborativas de suministros:

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. Tres de siete tipos de corporaciones aplican para operaciones de compras grupales: Corporación Regular con Fines de Lucro, Sin Fines de Lucro Regulares, e Íntimas (Ley Núm. 164, 2009). Las corporaciones regulares, al igual que las que son sin fines de lucro, se dividen en dos: doméstica con fines de lucro y foránea con fines de lucro (Ley Núm. 164, 2009). 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 pueden hacer emisiones públicas. 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). 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 aparte de los socios y puede asumir una de dos formas: regular colectiva o en 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). En 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)

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.

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 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 la 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. 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. 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.

Método de Análisis

Siguiendo la evaluación de las diferentes estructuras legales utilizando el modelo de análisis de estructura legal para la compra colaborativa de suministros 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 (Saari, 2002):

$$E.L. = a + b + c + d + e + f + g + h + i + j, \text{ donde}$$

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, y

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, con igual importancia. 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.

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.

Área - Asociación Empresarial

Variable - Quiénes pueden pertenecer

Con esta variable, concluimos que la corporación regular es la mejor opción, ya que es la única estructura que admite como miembros a personas naturales y jurídicas, permite que la organización sea con fines de lucro y permite membresía de miembros de diferentes industrias.

Variable - Cantidad de miembros

En esta variable, concluimos que la cooperativa comercial es la mejor alternativa debido a que ésta puede tener una cantidad de socios ilimitada, siempre que cumpla con los requisitos establecidos en su reglamento. A esta estructura no le aplica la ley anti monopolios que limita a las otras figuras jurídicas.

Variable - Control de la organización

Aquí llegamos a la conclusión de que la Cooperativa Comercial **es la mejor alternativa**. El control de la organización en la cooperativa comercial recae en todos sus 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. A diferencia de las otras figuras jurídicas, todos los miembros de la nueva organización tienen control sobre la organización.

Debajo presentamos los resultados del área de Asociación Empresarial, los cuales consisten de lo 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 1).

Tabla 1 – Resultados del Área de Asociación Empresarial

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

Área - Gerencia Financiera

Variable - Costos de comienzo

En esta variable, las sociedades y las cadenas de voluntarios son las mejores alternativas. En cuanto a la Sociedad, el establecimiento de esta estructura legal es mucho menos costosa que otras alternativas, 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.

En cuanto a las Cadenas Voluntarias, éstas tienen unos costos de comienzo bajos, incluyendo los documentos solicitados por la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, ya que los comerciantes deben poseerlos para poder operar sus empresas. Así que los costos sólo son de los trámites para establecer la cadena como algunos documentos de agencias de gobierno. La entrada de miembros no tiene ningún costo, o sólo los 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.

Variable - Limitaciones contributivas e impuestos

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. En el caso de una corporación sin fines de lucro, ésta 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.

Por otro lado, 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.

Variable - Beneficios Financieros

En la variable de beneficios financieros la corporación, la corporación íntima, la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial son las mejores estructuras legales. 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. Además, en términos contributivos, tienen personalidad jurídica con derecho a deducir gastos y pagos por concepto de su administración y depreciación de bienes muebles. En cuanto a 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. Además, sus accionistas recibirán dividendos de sus acciones y pueden ser transferibles sin que se afecte la composición de la corporación íntima. En cuanto a las corporaciones sin fines de lucro, éstas 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. Las cooperativas por otro lado, 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. Están 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. También los dividendos que los socios generen están exentos del pago de contribuciones. La tabla 2 presenta los resultados del área de Gerencia Financiera. En la variable de costos de comienzo, la sociedad y las cadenas voluntarias son las mejores estructuras legales. En la variable limitaciones contributivas e impuestos la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial son las mejores estructuras legales. En la variable beneficios financieros la corporación, la corporación íntima, la corporación sin fines de lucro y la cooperativa comercial son las mejores estructuras.

Tabla 2 – Resultados del Área de Gerencia Financiera

Área	Gerencia Financiera		
	Costo de comienzo	Limitaciones contributivas e impuestos	Beneficios financieros
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

Área - Excelencia Operacional

Variable - Limitaciones de territorio

En esta variable, la cooperativa comercial resulta ser la mejor alternativa. 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.

Variable - Limitaciones de tiempo

En esta variable, todas las figuras, excepto las sociedades y la cadena de voluntarios, son igual de atractivas, ya que las sociedades deben ser renovadas por convenio, mientras que la cadena debe renovar su certificación cada dos años. Las demás no tienen fecha de expiración.

Variable - Poder de negociación

Aquí, la cooperativa comercial es la mejor alternativa. 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.

Variable - Proceso de adjudicación de contratos

En la variable de adjudicación de contratos, la cooperativa comercial es de nuevo la mejor alternativa. 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 tienen la ventaja que en procesos de subasta del Gobierno de Puerto Rico, esta figura tiene preferencia sobre otras estructuras. Otra ventaja de las cooperativas es que no le aplican leyes anti-monopolísticas por sus contratos, servicios o cantidad de socios.

La tabla 3 debajo presenta el resultado del área de Excelencia Operacional como 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 3 – Resultados del Área de Excelencia Operacional

Área	Excelencia Operacional			
Variables	Limitaciones de territorio	Limitaciones de tiempo	Poder de negociación	Proceso de adjudicación de contratos
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 nuestra sección de metodología, identificando cuál estructura legal es superior.

La tabla 4 presenta los resultados finales utilizando el método de pluralidad (Saari, 2002). Aquí incluimos las estructuras de negocios más atractivas para cada una de las variables de las tres áreas del negocio donde las operaciones de compras pueden tener un mayor impacto.

Tabla 4 – 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 4 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 5 de 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.

CONCLUSIÓN

Esta investigación de las diferentes estructuras legales para uso de economías de escala en la compra de suministros llega a las siguientes conclusiones. 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. En 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 poder dar algún servicio o venta.

Recomendación 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.

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. También 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 literatura y no por estudios de campo.

BIBLIOGRAFÍA

Atkinson, W. (2007). AT&T provides nine metrics no procurement group can live without. *Purchasing*, 136(9), 20.

Bowen, R. P. (1981). Group purchasing - 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.

Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. (2010). Supply chain collaboration: Conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production* , 6613.

Centro de Desarrollo Económico RUM. (2006). Formas de organización empresarial en C. d. RUM, *Como iniciar, desarrollar y administrar un negocio pequeño en Puerto Rico* (p. 13-21). Mayagüez: Universidad de Puerto Rico.

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

Ghosh, Arghya & Morita, H. (2011). Competitor collaboration and product distinctiveness. *International Journal of Industrial Organization*. doi:10.1016/j.ijindorg.2011.07.003, Recuperado Nov/20/11, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718711000671>.

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 de Octubre 2008. Recuperado el 20 de noviembre de 2011 de <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*, 23(1), 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. 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.

Pitts, W. (1989). A material manager's perspective of group purchasing. *Hospital Material management Quarterly*, 10 (3), 4-11.

Quinn, F. J. (2005). The power of procurement. *Supply Chain Management Review*, 9(9), 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).

Selden, A. C. (1982). An analysis of cooperative buying associations - Including new concerns for franchise systems. *The Business Lawyer*, 37 (4), 1569-1591.

Sumutka, A. (1997). Selecting a form of business. *The CPA Journal*, 67(4), 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* , 49(4), 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.