

00761

9  
2er

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
**EN**  
**DERECHO EMPRESARIAL.**

**TEMA: MARCO LEGAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA**  
**EMPRESA EN IBEROAMÉRICA. SUS POSIBILIDADES DE**  
**APLICACIÓN EN CUBA.**

**ALUMNO: LIC. JOSÉ HERIBERTO GARCÍA PEÑA.**

**MÉXICO, D. F., MAYO DE 1997.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**" EL ASUNTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA  
ECONOMÍA...CUBANA..., SE ESTÁ ESTUDIANDO, ES ALGO  
FACTIBLE,  
POSIBLE DENTRO DE LAS MEDIDAS QUE DEBEMOS ADOPTAR."**

**CARLOS LAGE.**

## INDICE:

*págs:*

-Introducción-----	1
<b>-PARTE GENERAL:</b>	
Capítulo I -Tratamiento de la Empresa-----	9
1.1)-Concepto.	
1.2)-Naturaleza.	
1.3)-Criterios de Clasificación.	
<b>-PARTE ESPECIAL:</b>	
Capítulo II - La Pequeña y Mediana Empresa-----	45
2.1)-Concepto.	
2.2)-Características.	
2.3)-Organización y Estructura	
2.4)-Formas Legales.	
2.5)-Proyección e Importancia en Iberoamérica.	
2.6)-Análisis Comparativo de países:	
*El caso de: -ESPAÑA.	
-ARGENTINA.	
-BRASIL.	
-CHILE.	
-MÉXICO	
-OTROS PAÍSES.	
<b>-PARTE SINGULAR</b>	
Capítulo III- El Sistema Empresarial en Cuba-----	177
3.1)-Antecedentes.	
3.2)-Contexto Actual.	
3.3)-El papel de las Pequeñas y Medianas Empresas.	
3.3)-Formulación Jurídica.	
-Conclusiones-----	232
-Recomendaciones-----	243
-Bibliografía-----	245

## INTRODUCCION

El nacimiento del Derecho Mercantil como derecho eminentemente subjetivo, en el seno de los gremios y las corporaciones de las ciudades italianas de la Edad Media, era aplicable solamente a los comerciantes como "mecanismo" de defensa y protección de las actividades económicas que realizaban y como forma expedita de dirimir los conflictos que se presentaban.

Poco a poco, el contenido de este nuevo derecho de comerciantes creció y se difundió, impulsado no solo por el desarrollo del comercio a través de los distintos regímenes económicos, sino que lentamente se fue reconociendo el carácter comercial de ciertos actos, a base de su ejecución continua y frecuente por parte de los comerciantes. "Se inició así el cambio del sistema subjetivo al objetivo, el cual encontró plena consagración en el Código de Comercio Napoleónico de 1808."<sup>1</sup>

El ejemplo del Código de Napoleón también fue seguido en España. El Código de Comercio Español de 1885 nació dominado por grandes preocupaciones: -"por un lado, la de trasplantar al campo mercantil la tendencia -igualitaria- que la Revolución Francesa había implantado en las Constituciones políticas de la época, -y por otro, la de abolir todos los vestigios de privilegio profesional que habían sido el fundamento de las primeras ordenanzas del comercio."<sup>2</sup> Aquí se desdeñó al sujeto de la relación mercantil y se atendió exclusivamente a la materia.

El Código de Comercio Italiano también siguió la misma tendencia del siglo S.XIX; pero al unificarse las ramas del Derecho Civil y Mercantil se desprendió de su antiguo carácter objetivo para tomar el subjetivo introduciendo la figura jurídica de la Empresa.

Hay que decir que con el desarrollo extraordinario de las Sociedades de Responsabilidad Limitada y principalmente de las Sociedades Anónimas; con el "fenómeno" de las uniones y concentraciones de empresas; con la sindicalización obligatoria; con la protección o el reconocimiento de diversas formas de acaparamiento, de monopolios, de trust, etc; con las formas de producción racionalizada, la intervención y el proteccionismo estatal y la lucha de mercados internos e internacionales, surge el nuevo Derecho Comercial como "Derecho de la Economía", y dentro de él, como centro, surge la EMPRESA.

Este vocablo "Empresa" tiene una especial sugerencia en el derecho nacional o extranjero continental, ya que toda la problemática que se ha planteado es prácticamente desconocida en el mundo anglosajón.

El Diccionario de la Real Academia Española da de la voz "Empresa" varias acepciones, de las cuales señalamos tres: "Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza"//.- "Casa o Sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia"//.- Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad".

---

<sup>1</sup> Barrera, Graf, Jorge, *Estudios de Derecho Mercantil*, pag.246

<sup>2</sup> Bauche Garcíadiego, Mario, *La Empresa*, pag.11 y 12.

Mucho se ha hablado de este complejo concepto mercantil, de difícil aprehensión, y más aún, limitándolo al campo del Derecho.

Es en el siglo XIX cuando la Empresa comienza a presentarse como un fenómeno real frente al orden jurídico: Ej. organizaciones hoteleras, transportes o seguros. "La Empresa aparece como un fenómeno social y real: una realidad compleja y proteica: porque el Derecho en sus diversas disciplinas, regula aspectos de la Empresa."<sup>3</sup> Así, el Derecho Administrativo, el Laboral, el Fiscal, el Comercial y el Civil contienen normas que se refieren a la Empresa o a ciertos aspectos suyos particulares.

Por eso a partir de la idea económica aparece la organización empresaria en el Derecho.. Podrá existir entonces, una Empresa Estatal, una Empresa Civil, una Mercantil.

Son muchos los enfoques que pueden hacerse al estudiarla: desde la doctrina, pasando por la jurisprudencia hasta las reglas legales.

Con el desarrollo económico de las naciones, la empresa ha irrumpido en el derecho mercantil, constituyendo la institución fundamental y básica del nuevo derecho y de los estudios de la doctrina mercantil moderna. Esto se debe a que la negociación o empresa es la célula y el organismo motor y director de la economía de nuestros días, no sólo del tipo capitalista en que viven los países más desarrollados, sino también de las economías socialistas y colectivistas e inclusive las de los países en proceso de desarrollo como México, Uruguay, Argentina, Perú, Brasil, Chile en los que se manifiesta un mayor intervencionismo de Estado y una serie de limitaciones y restricciones antes desconocidas --aunque hoy cada vez más frecuentes-- en países como los Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia e Italia.

Por supuesto, la organización y la estructura de la negociación cambia en los diferentes tipos imperantes de economía. En los países capitalistas de gran desarrollo industrial, se nota una mayor libertad e independencia del titular de la empresa respecto al Estado, una representación más amplia que los gerentes y funcionarios obtienen del empresario y de los socios y accionistas cuando éste es una Sociedad, y una creciente colaboración e intervención entre el empresario y el personal de la empresa: en el seno de esta negociación capitalista sigue imperando el propósito lucrativo consistente en la obtención de utilidades y el reparto de éstas a los socios o al empresario, y también subsiste el derecho de propiedad privada que permite al titular de los bienes disponer libremente de ellos, aunque cada vez son más amplias las restricciones de esta libertad y mayores los derechos, los privilegios y las participaciones concedidas a trabajadores, al fisco y a los acreedores, para impedir el dispendio o el abuso del empresario-dueño de la hacienda o patrimonio de la negociación.

En los países de economía socialista, como sucede con otros instrumentos jurídicos "neutros" políticamente, como dice Ascarelli,

... no se ha prescindido sino al contrario se ha estimulado la formación de empresas, aunque como es natural la organización y la estructura de éstas difiere y se aparta fundamentalmente de las capitalistas. En aquéllas, si bien existe una tendencia de lucro, éste no se manifiesta en provecho preferente o exclusivo de los trabajadores sino del Estado que absorbe las ganancias con finalidades de utilidad social y colectiva; por otra parte, el titular de las empresas es el Estado mismo

<sup>3</sup> Anaya, en Anaya-Podetti, *Código de Comercio*, Tomo I, No 81, pag. 298

quien actúa a través de un representante fiduciario cuyas actividades y atribuciones están limitadas y orientadas por la política general del régimen y la particular de la rama de producción o de servicios a que la empresa se dedica. Las relaciones entre dicho representante y los trabajadores y empleados teóricamente son de estrecha e íntima colaboración, pero de cualquier manera los conflictos que pudieran existir y los problemas que se planteen, no se dan en dichas relaciones empresario-personal, sino en esferas más altas y frente a agencias o departamentos del Estado"<sup>4</sup>

En países de economía subdesarrollada, la estructura de la empresa es de tipo capitalista, tanto por su naturaleza especulativa como porque la administración está reservada al empresario, sin intervención del poder público: sin embargo, por una parte, la intervención del Estado es mayor y se manifiesta no sólo o principalmente en la suscripción de capital, en las sociedades públicas y en las de economía mixta, sino también en forma sutil mediante la actuación de prestanombres de inversionistas ocultos, o de la preferencia y patrocinio de grupos o de personas. Todo esto plantea una menor independencia de la empresa misma y de su titular, y una subordinación o adecuación a planes y programas públicos; por otra parte, las relaciones internas con el personal, se mantienen en forma inestable, por los bajos salarios y la ineficacia de los organismos de representación sindical.

Ahora bien, si es un hecho innegable la organización de la economía contemporánea, a base y en torno de la empresa, también es cierto que nuestros países latinoamericanos están apenas entrando a esta etapa económica de las empresas organizadas que sean las imperantes en la producción de bienes o servicios para el mercado. En todas nuestras naciones aún subsiste, en mayor o menor grado, una estructura agraria primitiva, que con raras excepciones (México, y quizás ahora Cuba) aún es de tipo feudal, y en todas ellas subsiste y predomina la organización artesanal más que la existencia de grandes empresas. Por esta razón, el instrumental jurídico, y muchas de las instituciones reglamentadas en el derecho comercial de la época napoleónica aún satisfacen las necesidades de esas retrasadas colectividades.

No obstante, los progresos, el crecimiento y la evolución de los países más poblados y mejor comunicados, provocan fenómenos de imitación de los sistemas económicos, contables, jurídicos de las naciones más adelantadas, cuando no son estas mismas que al comerciar e incrementar sus inversiones en nuestros países, trasplantan sus instituciones, sus soluciones legales y hasta su propio personal y las formas de su contratación. Una influencia y una invasión que, curiosa y paradójicamente, provoca reacciones contrarias de fomento y estímulo y de nacionalismo y repulsa.

La reglamentación legal de la empresa comienza a entrar en nuestros derechos por los mismos cauces que entró en Europa: a través del Derecho Fiscal y del Laboral. De aquí, por los esfuerzos del Estado y los medios tan efectivos con que cuenta, para gravar la creciente actividad y el número cada vez mayor de las negociaciones, logrando dentro de ellas afectar también los ingresos de accionistas, funcionarios y trabajadores, y las actividades marginales que la negociación desarrolla. Del derecho del trabajo, también por el creciente auge de las empresas y porque éstas constituyen los centros más importantes

<sup>4</sup> Ascarrelli, Tulio, *Iniciación al Estudio del Derecho Mercantil*, Ed. Bosch, Barcelona, 1964, p.44.

para la contratación colectiva, para la reglamentación laboral, para la organización y funcionamiento de sindicatos y en fin, recientemente, para los fenómenos de participación en las utilidades y en la administración de la empresa.

De ahí que el concepto legal de la empresa, que por supuesto coincide sustancialmente en todas partes, la enumeración de sus elementos principales, tanto materiales como inmateriales, la intervención y la organización del empresario, las relaciones internas con el personal y externas con la clientela, son cosas que con mayor o menor finura, más o menos precisión y detalle, se fijan y determinan en las leyes fiscales y laborales para los fines que ambas legislaciones persiguen.

Como aduce Jorge Barrera:

“Decir y afirmar que las empresas y la teoría de la empresa ha irrumpido en nuestros derechos, no significa que se haya enseñoreado, ni siquiera que haya tomado carta de naturalización en los ordenamientos de la América Latina. Contrariamente, ninguno de nuestros sistemas jurídico-mercantiles se basan en la Empresa, ninguno de ellos ha prescindido, como elementos fundamentales, del comerciante y, sobre todo, del acto de comercio; en casi todos ellos (excepción única a lo que sabemos es el Código de Honduras de 1950) las incursiones o avances de la empresa, parten de la errónea consideración o enumeración de ella como acto de comercio —según los modelos de los Códigos de Comercio francés e italiano— y se detienen en la consideración orgánica de dicha institución económica para efectos limitados de su transmisión, sin que todavía se legisle y se regulen a fondo los problemas de competencia desleal, de suscripciones recíprocas, de monopolios, de concentraciones y de controles de empresas, y ni siquiera de asunción universal de deudas en los múltiples supuestos de traspaso de dichos entes.”<sup>5</sup>

Pero si nuestros códigos y leyes no reglamentan aún, de manera sistemática y completa, el derecho de la empresa, y si ni unos ni otras se basan en la teoría—o quizás sería mejor decir, en la realidad de la empresa—no es porque nuestros juristas hayan ignorado o despreciado esta nueva tendencia del derecho mercantil contemporáneo, sino por el contrario porque son comunes y la heredamos de la diferente y confusa reglamentación en los más modernos ordenamientos.

“Los tratadistas latinoamericanos influidos muy de cerca por la reciente doctrina italiana, sobre todo por Ascarelli y Mossa, y también en forma muy importante por el jurista español Garrigues, que es quizás el tratadista que mayor influencia ha ejercido entre nosotros, han hecho estudios muy completos sobre el nuevo *Derecho de la Empresa*, no sólo analizando el concepto de ella, sino también su naturaleza jurídica, los conceptos de la hacienda, del aviamiento, de la clientela, de la llamada propiedad comercial, y tratan, hasta ahora en vano como sus colegas

---

<sup>5</sup> Barrera Graf, Jorge, *El Derecho Mercantil en la América Latina*, Instituto de Derecho Comparado, UNAM, México, 1963, p.70.

europesos, de encuadrar estas nuevas instituciones dentro de las figuras tradicionales."<sup>6</sup>

El mundo vive cambios radicales en cuanto a la producción y la organización empresarial. Está terminando la época del modelo *fordista* en muchas ramas de la producción y de los servicios. Ese modelo se basa en grandes empresas que se caracterizan por desarrollar economías de escala, disponer de un alto coeficiente de capital y controlar elevados porcentajes de los mercados nacionales e internacionales.

Actualmente como consecuencia de este cambio, surgen nuevas formas de organización empresarial en las propias corporaciones industriales que se conocen con los nombres de especialización flexible, producción esbelta, just and time, etc. Dicho proceso ha llevado a la revalorización de las pequeñas y medianas empresas como agentes importantes del cambio productivo a través de esquemas de complementación, integración e interconexión empresarial.

La fusión de empresas y su asociación con carácter transitorio o permanente al Estado, hacen que pierdan o conserven su autonomía organizativa. Las leyes aparecen como un posible "dique" a los abusos del gran capital y como un esfuerzo del orden público para proteger a los consumidores pero sobre todo a las pequeñas y medianas industrias, en un esfuerzo por lograr el ansiado elixir económico. Todo se compra, se vende, se traspasa, se arrienda, se hereda, etc, apareciendo siempre la "aptitud" de la empresa y su proyección.

En el nuevo paradigma de industrialización las escalas y tamaños se reducen, al mismo tiempo que se incrementa la cooperación entre empresas, entre pequeñas empresas (modelo italiano) y entre grandes y pequeñas empresas (modelo japonés).

En tal contexto, las Pequeñas y Medianas Empresas ( o las PYME, como se le conoce internacionalmente), están llamadas a desempeñar un papel importante en las economías desde una perspectiva diferente a la tradicional, en la cual son considerados esos estratos industriales como sectores de sobrevivencia, artesanales, rezagados y estrechamente vinculados a la economía informal. Por ello, la tendencia de reglamentar y proteger la empresa en la actualidad, ha coincidido con el respeto a la actividad comercial tradicional, con el reconocimiento del acto aislado del comercio y con la protección a las actividades de talleres y aún a las pequeños y medianos negocios.

Hoy se trata de crear las condiciones para desarrollar pequeñas y medianas empresas modernas con uso intensivo de tecnología, elevado nivel de productividad y alta capacidad de innovación y aprendizaje, utilizando mano de obra calificada y especializada e incorporando el progreso técnico.

La situación actual obliga a reformular su entorno empresarial y desarrollar sus actividades coordinadamente. Tienen que adecuarse a una nueva forma de organización dentro y fuera de la empresa; a redefinir sus procesos productivos, y a asumir una nueva visión de los trabajadores, de los clientes y del medio ambiente y una nueva manera de entender cómo cambian y se mejoran las tecnologías a corto plazo.

En la dinámica mundial, caracterizada por una transformación productiva profunda, el Estado debe convertirse en un agente dinamizador mediante políticas públicas

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 72.

eficaces y, especialmente, mediante una política industrial coherente y consistente que se corresponda con las condiciones propias de cada país.

Si se repasa la literatura y estudios analíticos que versan sobre las PYME, se aprecia en muchos casos un propósito justificativo de sus valores positivos, en un mundo en el que parecen correr los vientos en su contra. Sería pueril cuando no utópico inclinarse aquí por una tesis desarrollista apoyada en este tipo de empresas para intentar menoscabar el poderío de las grandes empresas.

Es precisamente en el marco del actual proceso de reordenamiento del comercio exterior en Cuba, de la concreción de su política económica externa, aprobada por el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba y al amparo de las modificaciones introducidas en la Constitución de la República, que entre sus aspectos esenciales prioriza las relaciones con la región de Iberoamérica, *que surge como una necesidad apremiante, la tarea de realizar estudios jurídicos en el sector empresarial del país que permitan valorar y aplicar las posibilidades de comercialización, de incremento de las exportaciones, sustitución de importaciones y de aprovechamiento de las capacidades ociosas instaladas, por todas las vías o modalidades que el comercio permite.*

Asimismo, las tendencias en el contexto de la economía mundial actual son de ir hacia la búsqueda de la colaboración e integración económica regional (sobre todo en el contexto de Iberoamérica) y sobre la base de la uniformidad en el tratamiento legal para dicho esquema, lo que coadyuva a la formación de bloques económicos-jurídicos con una mayor apertura y flexibilidad en el presente y el futuro.

Por otra parte, es significativo estudiar el modelo mexicano ya que posee una estructura económica respaldada en un alto porcentaje por las pequeñas y medianas empresas (casi un 98 %), las cuales llevan el peso del desarrollo productivo del país con un patrón legal reconocido y aplicado en su mayoría por los empresarios, con el apoyo y respaldo financiero por parte de instituciones gubernamentales.

Se impone pues la necesidad de investigar estos fenómenos en su formación y desarrollo, así como sus efectos y consecuencias para nuestro país.

Nuestra estructura del trabajo comprende los siguientes acápites:

#### ●Capítulo 1. Tratamiento de la Empresa.

En este 1er. capítulo, debo abordar el concepto de Empresa en todas sus acepciones, así como su clasificación. Para ello, debo analizar diversos tópicos que me lleven a una verdadera comprensión de la Pequeñas y Medianas Empresas como elementos esenciales de la economía actual.

#### ●Capítulo 2. La Pequeña y Mediana Empresa en Iberoamérica y su Ámbito Legal. *. Análisis comparativo de países.*

En el aspecto legislativo, aunque hay mucho por hacer sobre todo por que el pequeño y mediano empresario se ve "desarmado y desorientado" ante el influjo de la dinámica el comercio, se han dado ciertos pasos que coadyuvan a consolidar en el seno de la economía de los países analizados, a las PYME. Hemos tomado los que consideramos más representativos en esta problemática: España, Argentina, Chile y Brasil: resaltando el caso de México por su trascendencia empresarial.

En el análisis he constatado diversos elementos:

- Las PYME y su medio ambiente.
- Papel de las PYME. Sus características.

- Problemas de las PYME.
- Ventajas y Desventajas
- Funciones del Empresario
- Régimen de propiedad y características específicas de cada negocio
- Restricciones y consideraciones legales.
- Estructuras legales disponibles.
- Tipos de organización básicos.
- Planeación legal de su negocio.
- Programas de fomento de las PYME.
- Funciones de las PYME.
- Aspectos internacionales de las PYME
- Apoyos gubernamentales.

### • Capítulo 3-Las Empresas en Cuba.

En las economías organizadas bajo el principio de la propiedad colectiva de los medios de producción, el Estado tiene una posición preponderante, ésta se transmite al sistema mediante una planificación de carácter centralizada. En tales circunstancias, la empresa es una unidad técnica de producción dentro de una compleja trama de objetivos preestablecidos. A estas entidades les corresponde más apropiadamente el nombre de *Empresas Estatales*.

Con el propósito de conocer algunos elementos sobresalientes sobre estas Empresas del Estado (o Públicas como también se le denominan en la doctrina), analizaremos el caso de la República de Cuba -como esquema empresarial de producción del único caso de Economía Socialista en América.

Asimismo, los cambios en la perspectiva económica del país: su apertura a la Inversión Extranjera y el Reordenamiento del Comercio Exterior, han iniciado cambios también en su sistema empresarial, a través del proceso de "Redimensionamiento de la Economía", con el problema de articulación de diferentes formas de propiedad (Estatal, cooperativa, y privada).

De ahí que se hable de la necesidad de estudiar las PYME no sólo para el sector privado o mixto, en el futuro, sino también para el propio sector estatal que debe redimensionar un conjunto de entidades existentes para múltiples actividades.

En este análisis tendremos en cuenta la siguiente metodología investigativa:

#### PROPÓSITOS U OBJETIVOS:

- a)- Describir, en el seno del contexto empresarial Iberoamericano la formulación jurídica de las PYME
- b)- Sugerir los fundamentos para una clasificación jurídica de las PYME en Iberoamérica.
- c)- Explicar la situación jurídica de las PYME en el contexto económico actual de Cuba.
- d)- Proponer las bases legislativas aplicables a las PYME en el marco del Sistema Empresarial Cubano.

PROBLEMA: -¿ Cuáles son las especificidades del marco legal aplicable a las PYME en Iberoamérica?.

-¿ Cuál es la formulación jurídica aplicable a las PyME y sus posibilidades de aplicación en el sistema empresarial de Cuba?.

HIPÓTESIS:

1-El marco legal aplicable a la PYME en Iberoamérica se ajusta a los cambios existentes en el contexto del Comercio Internacional.

2-La necesidad de una clasificación jurídica homogénea, resalta como el elemento esencial a considerar dentro de los cambios de la concepción práctica de la PYME para Iberoamérica.

3-La influencia de las PYME en Cuba no está adecuada jurídicamente al contexto económico actual.

4-La Formulación Jurídica aplicable a las PYME tiene posibilidades reales y concretas de aplicación en el sistema empresarial de Cuba.

## PARTE GENERAL

### CAPÍTULO I - TRATAMIENTO DE LA EMPRESA.

Todo un nuevo mundo de hechos y fenómenos económicos y estructurales originan la marcha del Derecho hacia nuevas categorías, entre ellas, el crecimiento ilimitado de las **unidades de producción** en la batalla por las fuentes de materias primas y por los mercados.

La teoría de la Empresa es una de las cuestiones fundamentales del Derecho Mercantil Contemporáneo.

El reconocimiento de la Empresa como elemento fundamental del Derecho Mercantil se realiza partiendo de la influencia decisiva que dicha institución ejerce en la economía contemporánea.

"La irrupción de la Empresa en el Derecho Mercantil Contemporáneo es un fenómeno de creciente importancia en la etapa ... que vivimos, aunque..., ni nuestra disciplina, ni el derecho común, ni la teoría misma del derecho, han adaptado dicha figura económica a la terminología ni a los moldes de las instituciones jurídicas tradicionales".<sup>1</sup>

En las últimas décadas del siglo pasado, los tratadistas alemanes quisieron encontrar la esencia de lo mercantil en la realización masiva de los actos comerciales y luego en la presencia dentro de la actividad mercantil de las **empresas**. Fue Lorenzo Mossa, ilustre profesor de Pisa, el primer tratadista latino que pretende centrar el Derecho Mercantil en la columna básica de la Empresa. Ve en la Empresa: "la condición necesaria para la perfecta adquisición de la calidad de comerciante".<sup>2</sup> Así, el Comerciante se concibe como Titular de una Empresa y el Derecho Mercantil pasa a ser, conceptualmente, del Derecho de los actos de Comercio a el **Derecho de las Empresas**, las que consideradas como unidades económicas... "constituyen, con su actividad, el objeto central, y básico del Derecho Comercial".<sup>3</sup>

El Derecho Comercial, por tanto, tiende a ser, exclusivamente, el Derecho de las empresas, y del comerciante individual, y se desembaraza del acto aislado. Se trata, de ofrecer un marco legal adecuado para su regulación, manteniendo (aunque con restricciones) los principios de libertad de comercio y trabajo; y planteando una formulación jurídica distinta de la pequeña, de la mediana y de la gran empresa, así como de sus distintos intereses que se conjugan: el del titular; el del trabajador; la clientela y los consumidores. La importancia de una reglamentación completa y moderna de la empresa y de los negocios que se celebren sobre ella, es fundamental, no sólo para regular, sino también para proteger los intereses de las partes y de terceros.

<sup>1</sup>Barrera Graf, Jorge, Temas de Derecho Mercantil, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 1983, pp 35-36.

<sup>2</sup>Mossa, Lorenzo, Derecho Mercantil, Traduce de Felipe de J. Tema, Buenos Aires, 1940, Tomo I, p. 20.

<sup>3</sup>Brosseta Pont, Manuel, Conferencia: La Empresa, la Unificación del Derecho de Obligaciones y el Derecho Mercantil, Tecnos, Madrid, 1965.

Pero, la Empresa debe reducirse a sus justos límites; al respecto dice Cervantes Ahumada: "El Derecho Mercantil, no es exclusivamente, el derecho de las Empresas; es también el derecho de otras instituciones como las personas, los actos y otras cosas mercantiles distintas de la empresa.... y aunque la mayoría de las cosas comerciales se relacionen con ellas, hay actos que serán mercantiles aún sin conexión directa con una empresa (cuando un particular firma un cheque o una letra de cambio); y habrá cosas que seguirán siendo mercantiles aunque se utilicen fuera de la empresa"<sup>4</sup>.

Ahora, resulta oportuno y necesario, que la negociación se convierta en el centro del Derecho Mercantil, y que se regule en forma adecuada la actividad del Empresario. Debe subsistir como mercantil la actividad de los pequeños comerciantes, la de los talleres y pequeñas empresas, al lado de la negociación mediana y grande

Sin dudas, el sistema económico bajo el cual vivimos, es un "Sistema de Empresas" el cual va desplazando, lentamente, a las pequeñas negociaciones a los talleres y aún a los pequeños comerciantes.

Por ello, la tendencia de reglamentar y proteger la Empresa, ha coincidido con el respecto a la actividad comercial tradicional con el reconocimiento del acto aislado de comercio y con la protección a la actividad de talleres y pequeñas empresas..."<sup>5</sup>

La "Empresa" hace irrupción en la legislación y en nuestro lenguaje jurídico por tres vías principales, no necesariamente vinculadas entre sí.

1)- La Empresa como "Acto de Comercio".

... "Sus lejanos antecedentes legislativos y en la ciencia del derecho, datan de los Estatutos de la Ciencias Italianas y el lenguaje de los glosadores".<sup>6</sup>

Su aparición moderna se produce en el Código de Comercio Francés. Aquí la Empresa es mencionada como un "acto" cuyo juzgamiento corresponde a Tribunales Especiales.

El Código Francés influyo con disposiciones equivalentes en otros Códigos como: el Portugués (1833), el Holandés (1838), el derogado Código Alemán (1861), el derogado Código Italiano (1882) y el Código de Comercio Argentino, entre otros.

Quedaba pendiente determinar que parte tenía la cualidad o característica de "EMPRESA".

La primera respuesta indicó que una persona (física o jurídica) que realizara actos de comercio constituía una empresa cuando dichos actos se afectaban de manera "habitual". A esta exigencia se le agregó la de "profesionalidad", de ese modo, "empresa", (en realidad, "empresario") pasaría a ser aquel que realiza habitualmente actos de comercio haciendo de ellos su profesión. Aquí la definición de "empresa" viene a superponerse a la de "comerciante".

A esto, agregó una condición más: la de "organización". Empresa (Empresario), es así el comerciante "organizado"; con ello se alude a que en el ejercicio de su actividad, el comerciante emplee cierto "capital" y, además, trabajo ajeno.

2)- La Empresa y el Estatuto del Comerciante.

Con el Código Francés se otorgan a los comerciantes algunos privilegios como el de elegir entre sí los integrantes de los tribunales a que se hallaban sometidos en cuestiones

<sup>4</sup> Cervantes Ahumada, R. Derecho Mercantil-Primer Curso. Herrero S.A., México, 1990, p.506. .

<sup>5</sup> Barrera, Graf, Jorge. Tratado de Derecho Mercantil, Vol. 1. Porrúa S.A., México, 1957, pag.153

<sup>6</sup> Le Pera, Sergio. Cuestiones de Derecho Comercial Moderno. Astrea, Buenos Aires, 1979. pp.62-63.

vinculadas con el ejercicio de su actividad, un procedimiento especial. Estas cargas y privilegios, que en conjunto se denominan frecuentemente "Estatutos del Comerciante", imponen determinar a quienes se aplican. El "Comerciante" (sujeto del Estatuto) es quien realice actos comercio haciendo de ello su profesión habitual (se excluye de las cargas de publicidad, inscripción y contabilidad a los pequeños comerciantes, por resultarles excesivas).

El Código Suizo (de 1911) trata en tres capítulos distintos lo que venía designándose como "Estatuto del Comerciante"; se refieren al "Registro de Comercio", a la "Firma Comercial" y a la "Contabilidad Comercial". Aquí se prescinde de una definición de Comerciante. La obligación de inscribirse en el Registro se imponen a "quienquiera ejercite un comercio, una industria u otra empresa en forma comercial. Como complemento de esta obligación esta registrar la firma comercial y llevar la contabilidad".<sup>7</sup>

Como se observa, el Código Suizo trae innovaciones importantes:

1ro.- Prescinde de regular figuras y contratos de manera duplicada.

2do.- Incorpora el régimen de las Sociedades o Títulos negociables como parte integrante de la legislación común.

3ro.- Mantiene la estructura general del "Estatuto del Comerciante", pero sustituye como eje fundamental, la persona del comerciante por la del empresario.

4to.- Establece aspectos generales sobre inscripción y publicidad, relegando los particulares a la reglamentación.

"La denominación de "Comerciante" era expresión adecuada para designar ... al que realizaba una actividad económica en una sociedad de estructuras productivas artesanales...en una sociedad Industrial, parecía apropiado buscar una designación que, comprendiera tanto la actividad productiva y fabril como la intermediación, y ciertamente la de empresario resultaba muy adecuada..."<sup>8</sup>

Las empresas conducidas por estos empresarios son en general designadas en el Código como "empresas sujetas a registro", o más abreviado, las designa "empresas comerciales".

3).- La Empresa y Fondo de Comercio.

Un tercer núcleo de problemas vinculados a la empresa, es el del tema de las "Casas de Comercio" o Establecimientos Comerciales".

Según las reglas del Derecho común, los aspectos principales de la transferencia de un establecimiento comercial son los siguientes:

a)- Desde el punto de vista del cedente - se libera de las obligaciones contraídas con anterioridad a la cesión mediante la conformidad expresa de cada acreedor.

b)- Desde el punto de vista del cesionario: la transferencia implica darla a conocerla a los deudores del cedente cuyo crédito adquiere, porque el pago que ellos efectúen al cedente con posterioridad a la cesión los libera, conforme al derecho común.

c)- Desde el punto de vista del tercero acreedor: la transferencia de los bienes del cedente no le otorga ninguna acción contra el cesionario. Su deudor sigue siendo el cedente. Son escasos los remedios para el acreedor; si la transferencia es solo aparente (o sea, entre personas jurídicas que responden a un mismo interés o titulares) y aun, siendo real la

<sup>7</sup> Le Pern. Sergio, ib. cit., p. 67.

<sup>8</sup> Le Pern. Sergio, Ibidem, p. 68

transferencia, el cedente decide sustraer el precio recibido en dinero a la acción de terceros. Es justamente este aspecto el que tiene una función principal en esta temática.

Distintas son las soluciones legislativas vigentes sobre la cuestión, pero son dos los sistemas principales:

A)- Consiste en colocar las deudas vinculadas con la explotación o a cargo del adquirente, dando así al acreedor dos deudores en vez de uno (Código Civil Alemán e Italiano).

B)- Liberar al adquirente de responsabilidad por las obligaciones anteriores, previa publicación de la operación para que los terceros acreedores puedan ejercitar sus dichos: (sistema Francés y Argentino).

Como se ve, la terminología que se introduce en la legislación y doctrina de los comercialistas, es, desde el comienzo, amplia e imprecisa: "explotación mercantil"; "hacienda comercial"; "fondo de comercio"; "establecimiento mercantil"; "casas de comercio" y "empresas" fueron, entre otras, las expresiones contemporáneas sucesivamente utilizadas. De ellas, comienza a preferirse "Empresa" que ya tenía lugar en algunas legislaciones positivas (Alemania e Italia) como "sujeto" del Estatuto Profesional (antes llamado "del comerciante"). La utilización de una misma palabra, contribuyó a sugerir la necesidad de construir un "concepto" o "noción" unitaria.

### 1.1. CONCEPTO.

El nuevo Derecho Comercial como "Derecho de la Economía" tiene como centro a la Empresa. Nació por el desarrollo extraordinario de las Sociedades (Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad Anónima.); con el fenómeno de la uniones y concentración de empresas; con la sindicalización obligatoria; con el reconocimiento de diversas formas de acaparamiento, de monopolio, de "trust"; con las formas de producción racionalizada, la intervención y proteccionismo estatal y la lucha de mercados internos e internacionales.

El concepto de Empresa ha cobrado importancia capital en los últimos años y ya vemos incluido el vocablo en varias leyes. También los jurisconsultos se han referido a ella: desde Moreno Cara (1904); pasando por Mario de la Cueva (1934); Felipe de J. Tena y Joaquín Rodríguez Rídriguez (1939). No obstante, el mérito es para Roberto L. Mantilla Molina, por haber sido el 1er. autor mexicano que estudió la "empresa" en forma completa, clara y sistemática en la 1ra. Edición de su "Derecho Mercantil" en 1946. El que más ampliamente ha profundizado sobre la figura de la Empresa ha sido Jorge Barrera Graf (1957-1958).

"... Las necesidades crecientes de un mercado cada vez más amplio, requieren la formación de ingentes capitales y de mano de obra abundante, cara en cuanto más especializada, que el empresario organiza para el efecto de producir mercancías en grandes cantidades que vayan a satisfacer las exigencias del público y a crear nuevos hábitos y costumbres en los consumidores".<sup>9</sup>

El Derecho Mercantil, en sentido general, dicta normas sobre la contabilidad de la empresa, sobre sus signos distintivos, sobre su patrimonio y los auxiliares que utiliza el

---

<sup>9</sup>Barrera Graf. Op.cit., p. 152.

empresario para su explotación. "Todavía no ha nacido un verdadero Derecho de la Empresa y cuando nazca probablemente no será íntegramente Derecho Mercantil porque abarcará parcelas de diversas disciplinas jurídicas.<sup>10</sup>

Ahora bien; ¿Cómo surge la Empresa?

Nace por virtud del esfuerzo creador del hombre, es una obra del intelecto humano en el campo de la economía fundada en el principio de la división del trabajo.

Además, la existencia de la Empresa depende siempre de la personalidad del Empresario, es fruto de su idea creadora y su permanente voluntad ejecutiva. La tendencia del empresario a objetivar su empresa destaca en una famosa carta escrita por un gran empresario, Alfredo Kupp, en 1874: "Me esfuerzo en que nada dependa de una persona determinada ... en que el pasado de la fábrica y su futuro puedan ser estudiados y previstos en las oficinas de la Administración principal, sin que en ningún momento sea necesario hacer pregunta alguna a un muerto."<sup>11</sup>

Todo intento por describir o definir "en si misma" a la Empresa es una tarea difícil, porque no hay noción "absoluta" por captar. El uso común de la palabra en el lenguaje no científico, dan significación y referencias demasiado vagas para que resulten suficientes.

No obstante, lo que si cabe es descubrir a qué se llama "empresa" en un sistema positivo determinado y mostrar ciertas notas comunes entre los usos de "empresa" en los distintos sistemas.

"La definición "paradigmática" es la recogida en el Código Civil Italiano: "La Empresa, sería una actividad económica organizada para la producción o el intercambio de bienes o servicios con preponderante empleo de trabajo ajeno".<sup>12</sup>

El concepto actual de la Empresa, dice Zavala Rodríguez<sup>13</sup>, ha sufrido una transformación total en los últimos años. La Empresa atañe a la esencia del Derecho comercial y a la profesión de comerciante. Dice: "El Comercio no es solamente el intercambio; es la organización para realizar ese intercambio. No hay verdadero comercio donde falte la empresa".

Para Fontanarrosa<sup>14</sup> "Empresa es ese "quid inmaterial" y algo abstracto consistente en la actividad de organización; y junto a ella está el término de "hacienda" (conjunto de bienes organizados para la explotación de la empresa." En su opinión "La ley mercantil no se ocupa de la regulación del fenómeno económico de la empresa, sino de disciplinar el sujeto = empresario y la entidad jurídica = hacienda".

Para Zaldivar<sup>15</sup>, la empresa es "una universalidad institucional"; Colombres<sup>16</sup> parece asimilar la empresa a objeto o actividad "relacionándola con la organización";

<sup>10</sup>Garrigues, Joaquín Curso de Derecho Mercantil, 9na edic., Porrúa S.A., México, 1993, p.p. 165-166.

<sup>11</sup>La carta es citada por Sombart, Derecho Moderno Kapitalismus, 4ª edic. (1921), T-III, p. 927. Nuestra cita es del libro de Mario Bauthe Garcaidico: La Empresa, 2da edic., Porrúa S.A., México, 1983, p. 21.

<sup>12</sup>Le Pera, Sergio, op.cit., p.p. 77-78.

<sup>13</sup>Zavala Rodríguez, Comentarios al Código de Comercio, (T-I), Depalma, Buenos Aires, 1958/1980, p.p. 57-58.

<sup>14</sup>Fontanarrosa, Rodolfo, Derecho Comercial Argentino, Parte General (T-I), 5ta edic., Zavalia, Buenos Aires, p. 178

<sup>15</sup>Zaldivar, Enrique, La Empresa Comercial, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1986, p.p. 116-963.

<sup>16</sup>Colombres, Gervasio R., Curso de Derecho Societario, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1972, p. 115.

Traduce Halperin<sup>17</sup>, la noción de empresa como "organización de bienes y servicios para la producción...", parece admitirla como objeto de Derecho.

- **Ferrara:** "es organización de personas y bienes para el ejercicio de una actividad productiva cuyo riesgo soporta el empresario".<sup>18</sup>

- **Ghiron:** "es el conjunto de los que trabajan, de los cuales el empresario, como jefe, forma parte".<sup>19</sup>

- **Garrigues:** "es un conjunto organizado de actividades industriales, de bienes patrimoniales y de relaciones materiales de valor económico".<sup>20</sup>

- **Uria:** "es el ejercicio profesional de una actividad eco. organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes o servicios".<sup>21</sup>

- **Escarra:** "la noción de empresa se liga fundamentalmente, a la noción de profesión comercial".<sup>22</sup>

- **Ripert:** "la confunde con la explotación comercial".<sup>23</sup>

- **Vivante:** "es un organismo económico que bajo su propio riesgo, recoge y pone en actuación sistemáticamente los elementos necesarios para obtener un producto destinado al cambio".<sup>24</sup>

- **Lordi:** "es toda actividad económica coordinada, con capitales fijos y circulantes, con mano de obra y con trabajo intelectual, para el logro del fin de lucro que ella se propone".<sup>25</sup>

Resulta claro el tránsito operado: de la figura del comerciante, se pasa al acto de comercio; de él a la empresa mercantil. La doctrina seguirá varios caminos: 1) Una idea subjetiva = ideología corporativista; 2)- Una concepción objetiva; 3)- Criterio jurídico = empresa como actividad y la 4)- Concepción atomista = negar la empresa como categoría jurídica.

En Italia y Alemania, la organización empresarial, a comienzos del siglo sigue el 1er. camino (idea corporativa).

El Derecho actual Italiano, insinúa la Empresa en el Código de Comercio a través de la figura del empresario (quien ejerce) y objetiva a la Empresa (actividad específica), aunque no la define.

La Empresa podrá ser grande, mediana o pequeña; el empresario la dirigirá e impulsará, siendo el principal afectado con el resultado de la explotación.

---

<sup>17</sup>Halperin., Issac, Curso de Derecho Comercial...(V-14).Depalma. Buenos Aires. 1972. p. 75.

<sup>18</sup>Ferrara, Francesco. La Teoría Jurídica de la Hacienda Mercantil, Revista de Derecho Privado, Madrid, 1950, p. 155.

<sup>19</sup>Ghiron, Mario. L'Imprenditore, L'Empresa e L'Azienda. Padova, Turin. p. 247.

<sup>20</sup>Garrigues, Joaquín. Ob.cit., p. 176

<sup>21</sup>Uria, Rodrigo. Derecho Mercantil, Tecnos. Madrid, 1979. p. 158.

<sup>22</sup>Escarra, Cours de Droit Commercial, Paris, 1952, p. 102.

<sup>23</sup>Ripert, Georges. Tratado Elemental de Derecho Comercial, (Traducción de Solá Cañizares y otros).Tca. Paris-Buenos Aires, Tomo I, 1954. p. 245.

<sup>24</sup>Vivante, César, Tratado de Derecho Mercantil. (Traducción de Silió Belena).Reus. Madrid, Tomo I, 1932-1936. p. 131.

<sup>25</sup>Lordi, Luigi. Instituzioni di Diritto Commerciale. Padova, Cedam, 1943. Vol. I, p. 120.

Para el Sistema Italiano, por lo tanto sería empresa una Asociación, una Sociedad Civil, una Asociación Artesanal, una Corporativa o Mutual, etc. Y empresario, quien profesionalmente la organice, dinamice y dirija.

También, vemos que en el derecho Francés existe la noción jurídica de fondo de commerce; expresión análoga que se usa en general para la pequeña empresa.

En el derecho francés, la empresa no constituye una persona moral, con activo y pasivo distintos de la persona o sociedad que la tiene en propiedad; o sea, no tiene personalidad.

En España, se repite varias veces, el término "empresa" en la legislación. A veces la palabra se usa como sinónimo de "empresario", y otras como conjunto de bienes que constituyen el instrumento objetivo que el empresario organiza.

"En México ..., la gran empresa vive al lado de la pequeña, y no consigue aún desplazar a la artesanía ni al comercio de talleres".<sup>26</sup>

Entre otros autores, señala Pina Vara<sup>27</sup>: "El comerciante, mediante el ejercicio del comercio, realiza la función de aportar al mercado general bienes o servicios, con fines de lucro. Esta actividad es realizada por el comerciante a través de la organización de los elementos patrimoniales y personales necesarios, elementos que en su conjunto integran su Empresa".

Mo es exacto  
207  
a de

Mantilla Molina<sup>28</sup> habla de la Negociación Mercantil, señalando: "Aun cuando es concepto generalmente empleado y por ello ... de sobra conocido, conviene precisar ... y definir la negociación mercantil, como el conjunto de cosas y derechos combinados para ofrecer al público bienes o servicios, sistemáticamente y con propósito de lucro".

En otra parte, al referirse a la palabra Empresa, dice Mantilla Molina<sup>29</sup>: ... "es una palabra preñada de equívocos, pues si bien tiene una clara acepción económica, su significación en el lenguaje jurídico está lejos de haber sido fijada de manera que recabe el consentimiento unánime de los mercantilistas. Algunos ... los consideran como sinónimo ..." y agrega más adelante: ... "en términos generales puede decirse que la negociación es una forma de manifestación externa de la empresa, la realidad tangible... cuando es permanente, la organización de factores de la producción en que consiste la empresa; pero indisolublemente ligada a ella".

La Empresa es -dice Soto Alvarez- "una organización que coordina diversos factores económicos dirigidos a la producción y/o al intercambio de bienes o servicios para el mercado"<sup>30</sup>.

Además, se habla de Establecimiento Mercantil que desde el punto de vista económico es una empresa y al respecto dicen Puente y Calvo: "Juridicamente, el establecimiento mercantil es el conjunto de bienes reunidos y organizados para el ejercicio del comercio; está integrado por bienes de toda especie... En particular, pueden citarse las mercancías, el dinero, los derechos y créditos, patentes, marcas, el nombre comercial y un

<sup>26</sup>Barrera Graf, op.cit., p.153

<sup>27</sup>de Pina Vara. Rafael. Elementos de Derecho Mercantil Mexicano, 23ra edic., Porrúa S.A., México, 1992, p.28.

<sup>28</sup>Mantilla Molina, Roberto. Derecho Mercantil, 27ma edic., Porrúa S.A., México, 1990, p.105.

<sup>29</sup>Mantilla Molina, Ibidem, p.107.

<sup>30</sup> Soto Alvarez. Clemente. Prontuario de Derecho Mercantil, 9na Reimp., Limusa S.A., México, 1991, p.39.

bien intangible por excelencia ... los autores italianos llaman aviamiento (aptitud que todos esos bienes reunidos tienen para producir utilidades)".<sup>31</sup>

El aviamiento o Avío se conoce también muy ligado a la clientela, pues se unen la buena organización, el conocimiento de los hábitos y gustos del público con las listas de nombres, direcciones de los consumidores y el buen servicio suministrado por el personal para producir utilidades.

Un resumen de esta doctrina comparada nos enseñaría que la empresa se concibe: sea como actividad, sea como organización de diversos elementos destinados al tráfico comercial, sea como negociación mercantil.

Por tanto, creemos que el concepto general de Empresa mercantil, que da Cervantes Ahumada es el que más se acerca a la realidad: "Es una universalidad de hechos, constituida por un conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinados para la producción o el intercambio de bienes y servicios destinados al mercado general"<sup>32</sup>

La terminología legal es vacilante en el Derecho comparado.

- Ej: - Código de Comercio Mexicano (art. 75) que ve a la empresa como "actos de comercio" y al mismo tiempo como negociación o establecimiento.
- Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos, se habla de la empresa como establecimiento mercantil.
- Ley General de títulos y Operaciones de Crédito, habla de la empresa como negociación.

Todas las leyes citadas hacen referencia a la empresa, pero no intentan definirla.

La primera Ley Mexicana que establece un concepto de Empresa es la Ley de Navegación y Comercio Marítimo (art. 127) que dice: "Se entiende por Empresa marítima al conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para la explotación de uno o más buques en el tráfico marítimo", y agrega "se entiende por naviera el titular de una empresa marítima".

Dice Cervantes Ahumada<sup>33</sup>: "de lo transcrito, se deduce que el legislador marítimo concibió a la empresa como una cosa compuesta a una explotación mercantil (la explotación de uno o más buques en el tráfico marítimo). No se confunde a la empresa con el establecimiento y la calidad de comerciante naval (naviero) deriva del hecho de ser titular de una empresa marítima".

\* En la actualidad, la vigente Ley de Navegación (Diciembre de 1993) dedica el Capítulo III (artículos 16 al 18) a regular las Empresas Navieras.

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, que vamos a la empresa, etc. Sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes: mercantil, fiscales, del trabajo, etc., no existe en el mundo, que sepamos disposición alguna que ensaye definir este concepto.

Esto se debe, entre otras razones, a que esa definición radica en la idea de que empresa es un conjunto analógico (aplicado a diversas realidades). Trataremos-dice Agustín

<sup>31</sup>Puente Arturo y Calvo Octavio, Derecho Mercantil, Banca y Comercio, México, 38va edic., 1991, p.155.

<sup>32</sup>Cervantes Ahumada, ob.cit., p. 509.

<sup>33</sup>Cervantes Ahumada, Raúl, Derecho Marítimo, Edit. Herrero, México, D.F., 1970, p.p 588 y s.s.

Reyes-, siguiendo el método Aristotélico de las 4 causas, buscar diversas variantes al concepto:<sup>34</sup>

1ro. Elementos que forman la Empresa:

A)- Bienes materiales: sus edificios, instalaciones, maquinarias y equipos, instrumentos o herramientas; las materias primas; materias auxiliares; los productos terminados y el Dinero o Capital.

B)- Hombres: elemento activo y de máxima dignidad: obreros (calificados y no calificados); empleados (calificados y no); los técnicos; los supervisores, altos ejecutivos y Directores.

C)- Sistemas: relaciones estables en que deben coordinarse las cosas y personas. Son los bienes inmateriales: sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas y sistemas de organización y administración.

2do. La Unidad y sus Distintos Aspectos:

A)- Aspecto Económico: Es el fundamental- la empresa vista como unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado- Lo anterior indica que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

Similares a este son el concepto italiano de "Hacienda" (universalidad o masa de bienes) y el concepto francés de "Establecimiento" (unidad técnica de producción).

B)- Aspecto Jurídico: se vincula a la propiedad de la Empresa; en manos de quién está ¿Persona física o moral?-(Será desarrollado en el punto 1.2- Acerca de la naturaleza de la Empresa- de nuestra Tesis).

C)- Aspecto Administrativo: la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin: el mando.

Puede ocurrir que existan dos empresas que, económicas y jurídicamente, sean distintas, pero pertenecen al mismo propietario. A lo mejor, alguna de ellas, es para dicho propietario un medio para mejor lograr los fines de la otra; no obstante, creemos se trata de una sola empresa, por lo que se hace al aspecto administrativo.

La fuente del mando se halla en la contratación del trabajo (sea individual o colectivo) y su instrumento se encuentra en la estructura de la organización (líneas, niveles jerárquicos y facultades delegadas).

D) Aspecto Sociológico: es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realizan en la empresa.

Ello implica y realiza una solidaridad entre uno de los elementos claves de la empresa: sus trabajadores, dueños, jefes, empleados, obreros, etc. Todos tienen intereses comunes: subsistencia de la empresa, su desarrollo, su progreso.

Por eso, "las empresas ejercen su influjo y ponen su impronta en la vida social".<sup>35</sup>

Ahora bien, ninguno de estos criterios basta por sí solo para determinar lo que es empresa, ni si se da la existencia de una o varias, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas de su campo respectivo.

<sup>34</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Primera parte. Limusa S.A., México, 1996. P.72

<sup>35</sup> Reyes Ponce. ob.cit., p. 77.

cf. ?

Por ende, podemos decir que la unidad económica mira a los bienes; la social a los hombres y la administrativa a la estructuración de esos hombres y bienes.

### 3ro. El Empresario

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo y de las funciones técnicas, para lograr la producción de bienes y servicios para el mercado, es obvio que quien realice esta coordinación sea el Empresario.

Los principales elementos que integran esa función son:

- a)- Asunción de Riesgo: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa.
- b)- Creatividad e Innovación: idea de ampliación, cambiar objetivos, añadir nuevos productos, etc.
- c)- Decisiones Fundamentales y Finales: es la persona que decide, en que forma inapelable, las funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.
- d)- Designación de Funcionarios: vinculada al c).
- e)- Delegación: Idem.
- f) Fijación de Grandes Objetivos y Políticas: Se derivan del b).
- g)- Control: tiene que conocer los resultados con cierto tiempo y hacer los cambios necesarios.
- h)- Aprobación de los Lineamientos Generales de la Organización de la Empresa.

Por tanto, se pudiera pensar en que un empresario típico es aquella persona que teniendo idea de una producción determinada, consiguen aportes de capital y trabajo de otras personas, y fijan los grandes objetivos y políticas, tomando las decisiones finales y asumiendo (casi exclusivamente) el riesgo que han creado.

### 4to. Los Fines de la Empresa

Se dividen en:

a) Fines Objetivos: Inmediatos y Mediatos

- Inmediatos: La producción de bienes y servicios para un mercado.

- Mediatos: Analizar que se busca con esa producción -Debe dividirse en 2 tipos:

\* Empresa Privada: Busca la obtención de un beneficio Económico (utilidades).

\* Empresa Pública: Satisface una necesidad de carácter general o social.

b) Finalidades Subjetivas: Se vinculan al empresario, que busca: obtener utilidades justas y adecuadas (fin natural) y obtener prestigio social, cumplir una responsabilidad, abrir fuentes de trabajo, tendencia creadora, etc (con fines colaterales).

Los demás elementos personales que intervienen en la empresa: empleados, técnicos, jefes, obreros, etc., tienen sus propios fines, casi todos coincidentes en cuanto a obtención de salario y mejoramiento de su posición social.

La necesidad de elaborar el concepto jurídico de la Empresa, choca con una tarea llena de dificultades, pues no tiene ineludiblemente carácter unitario.

A la noción unitaria de la Empresa en la esfera económica-social se contraponen un concepto jurídico tridimensional, puesto de relieve en la doctrina Italiana y Alemana; son:

A) Dimensión Subjetiva o Dinámica.

B) Dimensión Objetiva o Estática.

C) Dimensión Interna o Personal- (La Empresa como comunidad personas formada por el Empresario y los trabajadores).

Sólo interesa destacar los dos primeros, por su importancia.

El (A)- Ante todo, la Empresa es una actividad del hombre, un continuo obrar dirigido a un determinado fin. Jurídicamente, se traduce en la realización de una serie indefinida de actos jurídicos en su más amplio sentido- procesal y material-, (negocios, contratos, actos preparatorio, actos ejecutivos), etc -Libre desarrollo de la actividad del Empresario.

El (B)- Consiste en el resultado de la actividad del Empresario. Jurídicamente, el fruto de la actividad empresarial, constituye un bien inmaterial.

Al constituir la Empresa, el Empresario, no descubre o idea un objeto nuevo, sino que hace real una organización cuyos elementos componentes extrae de la ciencia económica. Aquí el empresario no crea, sino realiza, aplica y traslada la organización a los objetos del mundo exterior. Aquí se debe reconocer al Empresario un derecho sobre la Empresa. La realización intangible y objetivada del empresario se apoya necesariamente en locales, máquinas, lista de proveedores y clientes, etc. Sólo a través de estos medios pueden los sucesores del empresario conocer la organización y experiencia de la empresa.

Estos valores o elementos intangibles que surgen progresivamente por virtud de la actividad empresarial, dependerán del tipo genérico de empresa y de las características concretas de la actividad empresarial.

La inclusión actual de la Empresa dentro del Derecho Mercantil se funda en las siguientes razones:

1ra- Su concepto es presupuesto del concepto de empresario.

2do- Su actividad externa delimita el contenido del Derecho Mercantil.

3ro- La empresa es, cada día más, objeto del tráfico jurídico

Para intentar alcanzar su esencia, partimos de una observación de la realidad económica para desde ella obtener su concepto jurídico.

Concepción Económica: Es organización de los factores de la producción (capital más trabajo) con el fin de obtener una ganancia ilimitada.

Todos sus elementos aparecen entrelazados por la comunidad de destino económico. Se organiza como unidad conforme a las exigencias de la explotación económica.

Esta unidad se manifiesta también desde el punto de vista contable, abarcando toda la actividad de la empresa dentro de determinados periodos de tiempo y separando el patrimonio mercantil del patrimonio del empresario.

"Cualquier hombre de negocios -según Garrigues- la definiría ... como conjunto de bienes (cosas, derechos, actividades) organizados por el Comerciante con fines de lucro".<sup>36</sup>

Concepción Jurídica: En nuestros preceptos positivos no se formula un concepto unitario de empresa; solo encontramos disposiciones sobre los elementos patrimoniales. No obstante, los juristas se empeñan en considerarlas como objeto unitario de derechos. Se parte de una dato: Imposibilidad de identificar la empresa con sus elementos patrimoniales aislados, pues es algo más que un conglomerado de cosas y de derechos: es un objeto del tráfico jurídico.

---

<sup>36</sup>Garrigues, ob.cit., p. 166

**Crítica-** Si se trata de dar formas y nomenclatura jurídica a los hechos económicos - frente al hecho de la Empresa- no se ha logrado tomar plena posesión, del terreno.

Esta investigación del Concepto Jurídico de Empresa es de tipo analítico (¿Cuáles son los elementos esenciales de la Empresa como objeto de tráfico?). Más que el rótulo, importa la Realidad Jurídica que es la Empresa.

#### Elementos de la Construcción Jurídica:

A) La Empresa como Persona Jurídica: La fusión de los Elementos aislados daría una completa independencia jurídica y nacería un sujeto nuevo con vida propia.

El negocio hace al comerciante; el negocio es el verdadero portador del crédito; los cambios de titular no significan nada en la subsistencia de la Empresa; el negocio tiene denominación propia (firma).

Conclusión: El sujeto de estos Derechos no es el titular de la Empresa, sino la empresa misma.

Crítica: ¿Cómo puede ser el propio-tiempo-sujeto-u-objeto-del-Derecho?

Dice Garrigues Las expresiones usuales en el lenguaje de los comerciantes que personifican la casa comercial: "La casa debe, la casa compra, la casa responde"- son simples metáforas.

Además, esta doctrina de la Personalidad Jurídica de la Empresa, renace en el mundo moderno a causa de la confusión, para ciertos autores, entre Empresa y Sociedad (será objeto de análisis en el punto 1.2 de nuestra tesis).

B) La Empresa como Patrimonio Separado: Es un patrimonio autónomo, distinto del patrimonio civil del comerciante; tiene administración propia; nombre especial; especial representación y capacidad para las relaciones jurídicas frente a terceros. El Comerciante es titular de los patrimonios distintos: el civil y el mercantil.

Crítica: Pero, hay datos legales que rechazan esta idea: falta la separación de responsabilidad; la quiebra del comerciante afecta a todo el patrimonio del deudor común; los acreedores pueden dirigirse contra todos los negocios al mismo tiempo; en la sucesión de la herencia se confunden ambos patrimonios y no caben relaciones jurídicas entre ambos patrimonios.

C) La Empresa como Universalidad: Derivan del concepto romano de la Universitas. Se discute si es Universalidad de Hecho (conjunto de cosas variables según la voluntad de alguien y reconocidas por el Derecho) o Universalidad de Derecho (la empresa comprende derechos.).

Modernamente es Universalidad de Cosas (reunión física y económica de elementos que el ordenamiento jurídico considera, como entidad única sometida a una disciplina nueva y diversa).

Crítica: Pero, no es posible permitir la creación arbitraria de nuevos objetos jurídicos cuando ningún texto legal reconoce a la Empresa Mercantil como un todo indivisible. Además falta en las transmisiones de la Empresa el dato característico: la transmisión "ipso iure" de Derechos y Obligaciones.

D) La Empresa como Actividad: Hay en el fenómeno de la Empresa dos aspectos: Iro. La Empresa o Actividad Económica del Empresario.

37 Garrigues, ob.cit., p.169.

2do. La Hacienda o Establecimiento, integrado para los medios con que se realiza las actividad económica.

"Se trata de observar a la empresa como el ejercicio profesional de una Actividad Económica organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes o servicios".<sup>38</sup>

Critica: Es la actividad del Empresario y de sus colaboradores la que crea la Empresa como cosa distintas, o sea, es un conjunto de elementos de elementos de varia naturaleza sobre los que se vierte la actividad organizada.

E) La Empresa como Organización: Separar Empresa y Patrimonio de la Empresa. La Empresa mercantil puede dejar de existir pero subsisten los elementos materiales (edificios, máquinas, mercancías, créditos y viceversa).

En la enajenación de una Empresa, el precio que paga el adquirente sobrepasa la suma del valor de todos los elementos patrimoniales que se transmiten.

Quiero esto decir, que los elementos patrimoniales no son decisivos en el concepto de la Empresa; existen empresas que no lo necesitan (Ej. una agencia mediadora).

Critica: "La Empresa no es ninguna cosa corporal, ... es una energía viviente que crea valores, cuya existencia como organización está ligada a la persona y al mantenimiento de la explotación".<sup>39</sup>

R/: Todas estas concepciones caracterizan la Empresa desde el punto de vista Económico.

"La Empresa es un conjunto de elementos patrimoniales (cosas, derechos) y de relaciones de puro hecho. Pero no goza de autonomía jurídica".<sup>40</sup>

Pero, el estudio que representa un punto de partida en la investigación de la Teoría Jurídica de la Empresa fue el realizado por Carlos Fernández Novoa, Catedrático en Derecho Mercantil de España: <sup>41</sup>

El Estudia la Empresa a partir de un concepto Económico-Social, en una triple faceta:

- A)- La Morfología de la Empresa:
- Organización
  - Independencia
  - Objeto de producir y Distribuir Bienes y Servicios.
  - Se realiza para el Mercado

B)- El proceso en virtud del cual surge en la realidad social: Es obra del Intelecto Humano o depende de la personalidad del Empresario.

C)- Sistema Económico en que actúa: De libre competencia.

La Morfología tiene 4 notas importantes:

Ira/- La Empresa es una organización de capital y trabajo, va unida siempre a la idea de profesión, la actividad del empresario es permanente; organizar los elementos de producción. Esto permite diferenciar la empresa de otras actividades económicas duraderas de profesiones liberales. Por eso, el empleo de tales medios es esencial y no está sometido a limite alguno.

<sup>38</sup>Uria, Rodrigo. ob.cit., p. 172.

<sup>39</sup>Müller-Erzbach. Cit. por Garrigues. ob.cit., p. 173.

<sup>40</sup>Garrigues. Ibidem., p. 174.

<sup>41</sup>Este estudio es de la Revista de Derecho Mercantil, Vol. XXXIX, No 95, Enero-Marzo/1965, Madrid, p.p. 7-40.

2do. La empresa es una organización independiente. El Empresario goza de autonomía al coordinar los elementos de producción. Debe observar las leyes y reglamentos de carácter general de la actividad eco., pero organiza a su arbitrio la actividad económicas; él asume el riesgo económico mayor o menor.

3ra. Tiene por objeto la producción y distribución de bienes y servicios, como medio para satisfacer las necesidades económicas del hombre.

4ta. La producción y distribución de Bienes y Servicios se realiza para el mercado; o sea, deben acudir al encuentro de la oferta y la demanda; debe anticiparse a la demanda, dominarla y atraerla. El Empresario adopta en el mercado una posición agresiva

Al final, no es difícil concluir que la empresa hasta aquí concebida, por fuerza tiene que encuadrarse en un sistema de libre competencia. O sea, un sistema en el que todos los empresarios se coordinan en un mercado mediante el mecanismo de formación de precios.

Claro este sistema no debe entenderse en el sentido clásico de la Economía del Laissez faire, sino en el sentido de una ordenada economía de mercado en la que el Estado asegura, a través de las instituciones correspondientes, el juego constante del principio de libre competencia., manteniéndolo limpio el mercado de monopolios.

Si una sola persona física se propone crear una empresa; el derecho no le brinda reglas que deba observar para organizarla. Pero, tendrá responsabilidad patrimonial plena y sus actos y negocios se regirán por diversas normas, no sólo mercantiles.

Por tanto, la existencia de un Comerciante es igual a Empresario no se logra sin Empresa. Consideramos que la habitualidad, la continuidad y aun la profesionalidad del comerciante, no se logran sin una mínima organización.

Si en cambio, varias personas deciden intermediar en el mercado en un pie de igualdad jurídica: la ley les ofrece una amplia variedad de estructuras llamadas Sociedades. Ellas permiten la actuación colectiva, previendo de regulación interna y externa.

Ahora bien, las estructuras societarias son excedidas por la idea económica de empresa, pues las reglas legales no alcanzan a comprender toda la magnitud del fenómeno organizativo

Por tanto, sería necesario encontrar en la Ley datos como los siguientes:

- Empresa como objeto jurídico único (los derechos conexos serían partes o pertenencias a ella).

- Transmisible como un todo.

- Protección de la organización como creación del empresario.

- Conservación de la unidad.

- Defensa contra su desmembración o liquidación antieconómica.

Falta, en efecto, una Regulación Jurídica positiva que dé vestidura adecuada a este fenómeno económico y que reconozca la unidad que representa en la vida y en el comercio como objeto de tráfico.

#### Conclusiones:

1ra)- Imposibilidad de encajar actualmente a la Empresa en los cánones tradicionales del Derecho.

2da)- Plena Coincidencia del Derecho y la Economía en la Definición de Empresa.

En efecto, no hay en nuestro Derecho una estructura legal que podamos denominar

empresa.

*cuál p. Cuba o México?*

## 1.2 NATURALEZA

Pasemos al análisis de las distintas concepciones, para concluir con su verdadera noción.

### A)- Concep. SUBJETIVA:

\* La Empresa se adjudica la facultad de adquirir Derechos y contraer obligaciones.

\* El Empresario sería la figura del factor trabajo, pero la personalidad se atribuiría al ente.

Dice Etcheverry: "En el lenguaje común es a veces normal decir: "las obligaciones de la empresa", "demanda contra la empresa", "trabajar para una empresa", forma de expresarse que no es ajena a algunas leyes".<sup>42</sup>

Cuando el Empresario se descarta como persona titular de la Empresa solo las representaría y contrataría de acuerdo a sus necesidades.

El Administrador encargado no es el empresario, sino que tal empresario es el Estado mismo.

#### Corrientes Básicas.

1ra. Enfoque privatista: Fin social de la Empresa; no hay definición, pero si presupuestos en su regulación jurídica, (organización, capacitación, orientación y función social) para medir la lucratividad, las relaciones con los empleados, los servicios con la clientela y las relaciones con el Estado y la comunidad. (Fundamento: la Empresa es Actividad por si misma).

2da. Teoría de la Institución: ha sido aplicada a Empresas y Sociedades. Un interés autónomo Institucional = a soberanía de la Empresa del Estado.

3ra. Empresas del Estado: El Estado es el mismo empresario, el sujeto de derecho. (Noción de Universalidad o conjunto de Elementos Heterogéneos).

4to. Doctrina Socialista: Definición de la Empresa como persona jurídica tipificada -organizaciones que poseen patrimonio separado, facultad para adquirir derechos y asumir obligaciones, rigiendo la norma general.

B)- CONCEPCIÓN OBJETIVA: (Fundamento: Empresa como objeto de Derecho).

\* La Empresa mercantil reputada como un bien inmueble.

\* Una empresa podrá realizar su actividad a través de uno o más establecimientos de comercio.

\* Relacionan a la Empresa con la noción de hacienda.

\* La Empresa tendrá como organizador al Empresario.

\* La Empresa será susceptible de Negociación Jurídica (si sus Titulares son dos personas mínimo, habrá Sociedad -Civil o Comercial-) se da el Empresario Colectivo.

\* Queda fuera, todo el sector trabajo de la Empresa, incluyendo al propio Empresario.

---

<sup>42</sup> Etcheverry, Raúl. Derecho Comercial y Económico, Parte General, Astrea, Buenos Aires, 1987, p.495.

### C)- TEORÍA INTERMEDIA:

No clasificar los entes jurídicos y las cosas de modo excluyente, pues "hay centros de relaciones jurídicas, que no son ni objeto ni sujeto de Derecho"<sup>43</sup>

### D)- EMPRESA COMO ACTIVIDAD DEL EMPRESARIO.

\* El Derecho Comercial es un derecho de actividades no de actos, y la actividad produce efectos jurídicos.

\* La Empresa es pura forma.

### E)- DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA.

\* La Iglesia no puede dar una noción jurídica de la empresa. La encaran como actividad humana y ven la distancia entre el SER y el DEBER SER de la Empresa como un camino de mejoramiento a recorrer por los empresarios.

\* No hay una empresa "social cristiana", la religión no puede darla.

### F)- DOCTRINA ATOMISTA.

\* La Empresa no es una categoría Jurídica; no ha sido recibida por el ordenamiento.

\* La Empresa y sus elementos debían estar regidos por la ley.

\* La Empresa no es SUJETO, ni OBJETO, ni puede asimilarse al concepto jurídico de Actividad

\* La Empresa no es universalidad de derecho ni de hecho.

\* En el conjunto denominado "empresa" hay bienes, derecho y hasta personas: el empresario y todos los trabajadores de la empresa.

En Resumen:

- No parece haberse logrado consenso alguno sobre la empresa.

- Hay una comprobable dentro del plano económico: la "unidad de producción" o la unidad intermediadora o productora de bienes y servicios" = Empresa.

- Ninguna concepción o posición tiene mayoría suficiente para imponer criterio.

- Sólo adquiere significación jurídica el concepto de empresario (individual o colectivo), o ciertos aspectos o perfiles de la Empresa Económica.

- Aún no se ha logrado la regulación jurídica de la empresa.

- Siempre a partir de la definición económica podemos estudiar las manifestaciones jurídicas de la empresa en sus grandes rasgos y principales enfoques.

### Elementos de la Empresa

Existen diversidad de criterios para clasificar los elementos de la Empresa. Respetando los criterios de ilustres doctrinistas, y que sería muy largo enumerar, podríamos analizar una clasificación de los elementos de la Empresa partiendo de lo siguiente: El Empresario aporta sus agentes de producción y se procura en el mercado lo que no tiene o posee, pagando un precio por ellos. Este conjunto de bienes muebles e inmuebles, de energías de trabajo, de relaciones económicas, no constituye una "aglomeración fusiforme", sino que se organiza de acuerdo a tres aspectos:

---

<sup>43</sup>Santoro Passarrelli, Francesco. L'impresa nel sistema del Diritto civile. Revista de Derecho Comercial, T-1, Padova, Italia, p. 376.

a)- Los Bienes: La Empresa cuenta con bienes de variada naturaleza; según el tipo de empresa, así serán los bienes que constituyen el fondo patrimonial.

La riqueza de las manifestaciones en que se nos aparecen los bienes es verdaderamente asombrosa -Ej. El dinero de caja, los efectos comerciales, los depósitos en cuenta corriente, la maquinaria, muebles y enseres de oficina, las instalaciones de producción de energía, las patentes de invención, etc.- son contemplados en el fondo patrimonial estáticamente.

Alguno de ellos han sido aportados por los organizadores (les pertenecen), otros se habrán obtenido a través de un derecho de usufructo o disponiendo a través de contratos de arrendamiento, préstamos o comodato.

Precisamente una de las características del Empresario es que acude al mercado en demanda de bienes y de servicios, que después organiza, y emplea en su empresa.

b)- Los Servicios: son elementos imprescindibles en la Empresa. El trabajo de alta calidad del Empresario; el de sus colaboradores (desde los técnicos a los obreros más humildes, pasando por los oficinistas), tienen en la Entidad una rica gama de matices.

Este elemento humano constituye un factor de la producción y en sus manifestaciones concretas son agentes (con especial consideración en razón de los nuevos rumbos económicos y políticos de nuestro tiempo).

La tendencia es a rehacer en el seno de la Empresa la antigua comunidad de Trabajo, lo que impone un tratamiento distinto del que se derivaba de la mera relación contractual del empleado con el patrono.

c)- Las Relaciones Económicas: La Empresa es tal, en cuanto vive y actúa en el seno de la sociedad. En su actuar se relaciona con otras empresas, tiene un amplio círculo de proveedores, y otro no menos importante de clientes. A su vez, mantiene estrechos contactos con las instituciones bancarias y auxiliares del comercio. La vitalidad radica en vivir en sociedad, pues de su actuación pública logra un crédito importante para su desarrollo.

Garrigues la define como: "... un conjunto de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho." 44

Estos elementos conjugados, pudieran expresarse como siguen:

El Establecimiento: representa una manifestación concreta de la empresa. Aquí predomina el elemento territorial (es la reunión operativa de varios factores de producción en un sitio determinado, con carácter no ocasional).

La Explotación: es la actividad de la empresa, su gestión productiva.

El Nacimiento: es objeto de "control" en todos los sistemas de Derecho Económico. La licencia de Constitución es la forma ordinaria de ese "control" aplicada en distintas generalidades y modalidades a la nueva Empresa.

La Extinción: es el cese definitivo de la actividad, a veces se somete a previa autorización, pues afecta importantes intereses e incide sobre los objetivos de la regulación estatal del mercado.

La Edad: es habitualidad en el mercado y origina consecuencias importantes (activas y pasivas) que van desde cobrar un precio más alto hasta vender sus bienes a una categoría o clase especial de compradores.

44 Garrigues.J., Ob. cit. p.p. 176-194.

La Voluntad: dirige la empresa, formando planes y tomando decisiones de producción. Pasa a manos del conductor de la empresa la conformidad o no de los actos de la empresa a las normas del mercado.

La Actividad: es el grado de explotación, sujeto a las reglas generales de mercado o regulaciones especiales.

La Eficiencia: es causa de importantes efectos de derecho económico que llegan, a la transferencia obligatoria de la empresa ineficazmente explotada.

Ahora bien, si la empresa pertenece a una Sociedad Comercial; se cometerá, con frecuencia el error de designar la Sociedad por Empresa. Esto es inexacto, porque del mismo modo que una persona física no pueda ser una empresa sino un empresario, en las Sociedades Mercantiles la persona jurídica es empresaria y es titular, o sea, la propia empresa.

Los legisladores mercantiles han utilizado el vocablo empresa para separar el concepto de Sociedad Civil del de Sociedad Mercantil.

(El Código de Comercio Español califica de mercantiles las Sociedades cuyo objeto es la "explotación de una empresa -(art. 117 y 122).El art. 928 habla del traspaso de la Empresa en el Convenio de Quiebra de la S.A.).

Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa se identifican con los del dueño, aunque con ciertas peculiaridades. Más cuando la propietaria es una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza o estructura (civil, mercantil, etc.) es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, y aún pueden ser opuestos a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De esto se deduce que:

1ro.- Cuando jurídicamente existe una sola Sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indivisible, debe considerarse una sola empresa.

2do.- Esta división patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales.

3ro.- Tratándose de empresas personales morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas; si por el contrario, existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

4to.- Para lo concreto, debe tomarse en cuenta la Escritura Social Constitutiva de la Empresa

Es evidente que la Empresa va ligada a las Sociedades Mercantiles, en especial a la S.A..El vínculo poderoso, produce la confusión de Empresa y Sociedad:

#### MOTIVOS PARA LA CONFUSIÓN:

(1ro).- La Sociedad Mercantil nace a la vida del Derecho con un objeto determinado: la explotación de una Empresa (declaración inicial, acto constitutivo al que la Sociedad Mercantil destina sus fondos).

(2do)-. Interconexiones constantes: al cambiar el Objeto Social (la indole de la Empresa) hay que modificar los Estatutos.

(3ro)-. El Patrimonio de la Sociedad Mercantil (especialmente S.A.) se confunde con el de la Empresa. La Sociedad somete a un servicio, tanto los bienes (Derecho de Propiedad), como el personal de la Empresa (Contrato de Trabajo).

(4to)-. Ambas descansan en el elemento de la Organización. En la Empresa se organizan los factores de producción; en la S.A., se organiza sólo uno: el Empresario, el cual, organiza la Empresa como jefe o titular.

(5to). No deben desconocerse los problemas de tipo social que se agitan en el seno de la Empresa y que requieren regulación.

**PERO, HAY QUE DISTINGUIRLAS:**

SOCIEDAD MERCANTIL	EMPRESA
1. Es una persona jurídica.	1. No es persona
2. Es un concepto jurídico	2. Es un concepto económico
3. Organización jurídica del ente colectivo	3. Organización económica de las fuerzas productivas.
4. Es la base de la organización de la Empresa.	4. Derecho de la empresa que se desarrolla en el sector del trabajo, de los técnicos, de los obreros y de los gestores.
5. Derecho de Sociedad que trata las organizaciones sociales y la voluntad corporativa.	

Ahora bien, todas las construcciones Jurídicas sobre la empresa tienden a explicar su aptitud para ser "Objeto del Tráfico Jurídico". La empresa se vende, se hereda, se da en usufruto, en prenda, en arrendamiento. Aquí rigen las normas del Derecho Civil, las cuales resultan, en ocasiones, contradichas por la voluntad expresa o presunta de los interesados.

Nuestras leyes desconocen el concepto de la Empresa como universalidad, aunque contiene alusiones a la empresa como objeto de tráfico. No obstante el hecho es que las empresas son objeto de múltiples negocios contractuales. En este caso, la voluntad de las partes debe considerar a la empresa como un conjunto cuyos elementos siguen el mismo destino.

Dice Garrigues<sup>45</sup>

"Generalmente da lugar a negocios jurídicos complejos, en armonía con la complejidad de los elementos del conjunto que se transmite: ventas, permutas, aportación sui-generis en sociedad, a las que se aplican por analogía las reglas de Derecho Civil y Mercantil sobre negocios traslativos de cosas y de derechos. Más ... relaciones de puro hecho ... imprimen a esos actos una fisonomía especialísima cuando tiene por objeto una empresa mercantil".

Una empresa mercantil se obliga a una conducta activa, de colaboración con el adquirente para que tenga verdadera posesión de la empresa como organismo vivo y a una conducta pasiva (de abstenerse de competencia), para evitar que el transmitente desvíe la clientela de la empresa que ha transmitido.

<sup>45</sup>Garrigues, Curso...ob.cit., p. 195.

### Características de la Transmisión de una Empresa Comercial.

1.- No se transmite como universalidad, ni como objeto único, sino como un conjunto heterogéneo de cosas, derechos y relaciones de puro hecho sometidas a reglas peculiares.

2.- Que es esencial la existencia de una organización y relaciones de hecho.

3.- No es esencial la transmisión de un patrimonio mercantil (los elementos materiales y los medios económicos pueden estar destruidos o arruinados), pero existe organización y expectativas.

4.- El solo hecho de heredar la empresa no da la cualidad de comerciante: para adquirirla se precisa el efectivo ejercicio del comercio.

Ejemplo:

- El Usufructo de la Empresa, se refiere al valor de la empresa como unidad eco, a la que se aplican por analogía las normas del usufructo de cosas y de derechos.

- La Prenda de la Empresa, se debe construir como derecho de garantía sobre una universalidad, similar al Derecho de Hipoteca, compensándose con la inscripción del Derecho real en un registro *ad-hoc*.

- El Arrendamiento de la Empresa, es un contrato por el cual un empresario, titular de una Empresa Mercantil, cede a otro su explotación por un tiempo determinado y un precio cierto.

La atribución del carácter de mercantil a ese fenómeno económico consistente en la actividad del empresario destinada a ofrecer bienes o servicios al mercado, condujo a considerar como materias propias del Derecho Comercial a todas aquellas que se realizan a través de la organización empresarial.

Ahora bien, si bien es cierto esto, también lo es que surgió y está expansión, el Derecho Económico: que se concretará a la actividad privada en favor de ciertas clases, como los comerciantes (públicos) y a los empresarios (ambos) y los trabajadores. Es un Derecho público con normas imperativas y con intervención Estatal.

"La Intervención del Estado en la Economía, -argumenta Barrera Graf<sup>46</sup> no se concreta a la organización, explotación y control de empresas, tanto en servicios públicos como en actividades de adquisición, venta y distribución ...; sino que también se manifiesta en la utilización de instituciones jurídicas (como el fideicomiso) en las más variadas formas de actividad económico, sociales y hasta políticas".

La negociación considerada unitariamente se constituye como objeto de transacciones comerciales - compraventas, arrendamientos, transmisiones mortis causa- o en materia de Sociedad- con la adquisición de acciones, fusión, escisión-; y de actos administrativos -como la expropiación.

Su carácter unitario debe establecer para la defensa y conservación de la negociación misma (en la ley); a través de normas y métodos que impidan la competencia desleal y su disolución y liquidación.

Es normal confundir la Empresa con negociación, hacienda o establecimiento.

La "negociación" puede consistir en una tienda, una oficina o cualquier local adecuado para el desarrollo de la actividad de la empresa. Pero no debe confundirse una cosa con otra.

<sup>46</sup>Barrera Graf. *ob.cit.*, p. 39.

Dice Mantilla Molin<sup>47</sup>: "Puede darse el caso, de empresa sin negociación o establecimiento, como sería el supuesto de organizar una festividad, en forma aislada. Se trataría de una empresa efímera"...

Además, puede darse el caso de una empresa que tenga multiplicidad de negociaciones o establecimientos (las llamadas cadenas de tiendas, hoteles o restaurantes).

Tanto la empresa como la negociación o establecimiento son universitas facti (universalidades de hecho), compuestas de una serie, variada de elementos incorpóreos y corpóreos, vinculados por una finalidad común: proporcionan al público del mercado general, bienes o servicios.

Debe tenerse también presente, que un mismo empresario podrá ser titular de empresas diversas. Por eso, como universalidades de hecho, carecen de personalidad jurídica, la que radica sólo en el Empresario (individual o colectivo).

\* La Empresa como "Sujeto de Derecho".

Debe ser considerado en dos sentidos principales:

- 1.- La Empresa como sujeto del "estatuto profesional".
- 2.- La Empresa como "patrimonio especial".

En el (1).-, como ya se ha visto la figura del "empresario" viene a sustituir a la del "Comerciante", y ambos, sólo designan una subclase de "sujetos de derecho": son las personas físicas o jurídicas, pero sólo en el sentido que realizan una "actividad empresarial" ("empresa").

En (2).- sin embargo, consiste en determinar si esa "hacienda" constituye una "persona jurídica".

La "personificación" verbal de la "empresa" (las obligaciones, bienes y créditos que constituyen la "hacienda") no alcanza a constituir una persona jurídica, aún cuando lo personifica al colocarle obligaciones a su cargo.

Lo que se ha propuesto como tal es el patrimonio especial vinculado con la empresa, es decir, la "hacienda mercantil" (se constituye por un haz de créditos y débitos, derechos inmateriales, derechos reales y relaciones contractuales). Este conjunto es transferido como unidad con cierta independencia, ya que, en caso de transferencia, los terceros acreedores de deudas que integran esta "hacienda" pueden dirigirse contra los bienes o créditos que también la integran pero no contra los restantes bienes del patrimonio del cesionario. Además, con frecuencia se aceptan algunas reglas especiales para la administración de esta hacienda (Ej: los mandatos y poderes otorgados no caducan).

Aunque no han sido determinados aún con claridad por los juristas, no cabe duda que en lo fundamental, "persona jurídica" es el nombre de una situación en la cual un patrimonio es afectado como "garantía" o "responsabilidad" por cierta clase de deudas, y respecto de ciertas clase de acreedores, para cuya administración y disposición existen además reglas de representación y mandato.

Ahora bien, no existe división ninguna entre los acreedores de la "empresa" (incluidos en la hacienda) y los acreedores particulares de otras "empresas" del empresario, y cada uno puede dirigirse sobre cualquier bien de éste (se vincule o no a la empresa o integre o no una hacienda).

Por ende, la presentación de la hacienda como persona jurídica no puede ser entendida como descripción de un orden jurídico vigente, sino como proposición de lege

<sup>47</sup>Mantilla Molina, Roberto. ib.cit., p. 123.

ferenda (desvincular el patrimonio del empresario del de sus explotaciones comerciales, y los de éstas entre sí, de manera que cada una de ellas corra su propia suerte económica). No obstante, resulta difícil augurar que la idea de la Hacienda como persona jurídica haya de prosperar porque es una construcción no necesaria (existe la técnica de las Sociedades Mercantiles).

No hay identidad conceptual entre sujeto de Derecho y persona. Para que haya sujeto de Derecho diferenciado basta que se formen un sistema de deberes jurídicos en torno de un centro de decisión y de acción. Para que sujeto sea persona, es necesario que el sistema de deberes se afecte una masa de bienes separados de la masa patrimonial común.

Así, la empresa es Sujeto de Derecho Económico cuando los deberes impuestos al empresario por las leyes económicas, adquieren vida jurídica propia.

Sin embargo, no es persona de derecho, mientras las responsabilidades de los deberes incidán sobre el patrimonio común.

Por tanto, la Empresa es Sujeto de Derecho, pero no persona. El Empresario que sustituye a otro en la explotación de una determinada estructura productiva, no inicia una subjetividad nueva de mercado, sino que continúa la anterior (debe cumplir y hacer cumplir los deberes económicos).

El fenómeno de sucesión universal de mercado, envuelve las prerrogativas (se deben aprovechar los beneficios de la continuidad).

Asimismo, las responsabilidades patrimoniales nacidas de la gestión del empresario fuera de la empresa pueden ejecutarse sobre los bienes del equipo productivo.

*\* La "Empresa" como Objeto de Derecho.*

Aparentemente, quiere mencionarse aquello sobre lo cual pueden constituirse derechos reales, o que puede ser cedido, o transmitido, o ser objeto de transacciones. La Hacienda mercantil puede por lo menos ser cedida o sometida a otras operaciones. Por consiguiente, la hacienda puede ser considerada "objeto de derecho" y puede plantearse la pregunta sobre la "naturaleza Jurídica".

Aquí, determinar la "naturaleza Jurídica" de la hacienda mercantil consiste en establecer dentro de cual de las categorías conocidas de "bienes" o agrupaciones de bienes debe ser incluida. La dificultad a la hora de clasificarla responde al hecho de la denominación de hacienda, por un lado un "patrimonio especial" (ya expuesto), o por otro, un conjunto de bienes (muebles) junto a algunos derechos inmateriales.

El 1ro. encuentra su mayor similitud con la "universalidad de derechos" y el 2do. se establece la "universalidad de cosas".

La explicación puede estar basada en lo que la "hacienda" es; de este modo, es posible no estar de acuerdo con la clasificación efectuada. De hecho, esta tarea presenta una especial dificultad porque la hacienda ofrece diferentes características o propiedades y tiene un diferente régimen legal. Además, las clases o conceptos genéricos contenidos en ella (en cualquiera de las dos formulaciones señaladas) no están claramente determinadas en la doctrina.

La Empresa como objeto de derecho sería susceptible de negociación jurídica; si sus titulares son varias personas de existencia visible (mínimo dos), habrá sociedad, que podrá ser regular o no, civil o comercial. La Empresa no puede ser una masa de bienes que se asemeje a la noción de objeto de derecho. No es tampoco una universalidad de derecho semejante al patrimonio de cada persona.

Finalmente, resulta importante aclarar que la determinación de la naturaleza jurídica de la hacienda mercantil será estéril a causa de que los conceptos que la conforman (universalidad de hechos, de derecho y patrimonio de afectación) son categorías vacías en el ámbito normativo, en el sentido, de que no cuentan en los códigos con reglas que les sean aplicadas.

\* Derecho Comparado:

a).- Código Civil Italiano: contiene diversas disposiciones sobre la actividad del empresario, sobre elementos de la empresa (marcas, patentes, nombre comercial), sobre competencia desleal, y sobre el establecimiento.

b).- Código de Comercio Japonés: Elementos de la empresa (nombre), protección frente competencia desleal en su art. 25 que dice "quién transfiera una empresa no podrá, por un período de 20 años, dedicarse a la misma clase de negocio mercantil en la misma ciudad, pueblo o lugar, o en lugares adyacentes, a no ser que las partes hayan expresado diferente intención".<sup>48</sup>

c).- Los Nuevos Códigos de Comercio de Guatemala, Colombia y El Salvador: se regulan la empresa y sus elementos, se define y se establecen normas contra la competencia desleal.

A pesar de lo expuesto...."la idea de "empresa" tiene una difusión cada vez mayor, no sólo en el habla comercial corriente, sino también en el lenguaje legislativo".<sup>49</sup>

Esto responde a varios factores:

-1ro. "empresa" es frecuentemente empleada en alusión a "empresario" (para evitar la sugerencia de "persona física" y titular).

-2do. "Empresa" designa así (Empresario) a todo aquel que es "Titular de una Empresa" (persona física o jurídica) y de las Jurídicas, cualquiera que fuere la forma societaria adoptada.

-3ro. "Empresa" permite comprender de una sola vez, también a otras personas jurídicas (no organizadas en Sociedades) -las denominadas "Empresas del Estado o Públicas".

En esencia, la Empresa se nos presenta como el conjunto de medios de los que se vale el empresario para desarrollar la actividad económica del sector al que pertenece; y en el plano jurídico hay que analizarla como: sujeto de Derecho, en quién se anudan todas las relaciones de débito y crédito que proceden del ejercicio de la actividad económica; Patrimonio separado, que se manifiesta como un núcleo autónomo -gozando de relativa independencia-; como Universalidad, un conjunto de cosas en virtud de la necesaria coordinación económica imprescindible siempre que se quiere obtener un fin productivo y como un conjunto de derecho con carácter homogéneo; como Institución, se trata de un tipo autónomo que encaja en una especial categoría que debe tener cabida en la sistemática del Derecho Moderno pues comprende los establecimientos sociales carentes de personalidad jurídica que, junto a la actividad humana, combina y coordina elementos diversos entre sí, que por su funcionamiento armónico consiguen el resultado final; y como Organización, sido el factor fundamental que ha impreso su sello en los factores de la producción aislados, que se han jerarquizado en el seno de la Empresa, abriendo por su coordinación unas posibilidades de producción y comercialización que antes no tenían.

<sup>48</sup>Attorney General's Office, Tokio, Japón, The Commercial Code of Japan.

<sup>49</sup>Le Peru, Sergio, ob.cit., p. 90.

Traducción?

Por ende, su naturaleza jurídica estriba en que en la Empresa coexisten muebles e inmuebles, con la necesidad de considerar a la empresa como un objeto unitario, implicando la calificación del todo como un bien inmueble.

En el futuro, la Empresa, puede llegar a constituir un verdadero "Concepto Jurídico" basado en la estructura de una comunidad laboral de producción o intermediación, en el seno del marco del moderno Derecho Económico.

### 1.3 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.

Los tratadistas del Derecho Comercial, al referirse a la Empresa, exigen la presencia de ciertas notas para distinguir las negociaciones mercantiles de las que no lo son: -En primer lugar, se exige el de la pérdida de capital; esta nota no es exclusiva de los comerciales, sino común a todas, porque la realización de cualquier actividad económica dentro de la organización de una empresa, siempre es eventual y está sujeta a un sinfín de contingencias.

Otro elemento esencial es el lucro, o sea, la especulación con los productos elaborados por la empresa, vendiéndolos a un precio superior al costo que tengan para la negociación y obteniendo una ganancia.

Si por actividad lucrativa se entiende, además, el reparto o la disposición de la ganancia obtenida en actividades ajenas a la empresa, tendríamos que concluir que Empresas Comerciales hay que no tienen tal finalidad, como sucede con todas las del Estado, con muchas de economía mixta o de participación estatal o con varias de carácter privado, tales como las empresas dirigidas por sociedades cooperativas o por mutualistas de seguros.

Por eso, debemos entender la finalidad lucrativa como actividad de beneficencia, como provecho que se obtiene en la explotación de la negociación para ampliar y mejorar sus instalaciones y sus servicios.

Entre los tratadistas consultados, hay puntos de coincidencia en cuanto a la clasificación general más moderna y accesible de: Empresas Industriales, Comerciales, Financieras, y de Servicios Personales.

\* CLASIFICACIÓN GENERAL.- hecha por Antonio Manero<sup>50</sup>, en cuatro grandes ramas:

1.- Empresas Industriales-(Objeto): la explotación de recursos naturales, transformándolos y adaptándolos a las necesidades de la colectividad.

1.1.- Empresas extractivas: obtención de recursos que la naturaleza da en estado bruto.

1.2.- Empresas Manufactureras: transformación, adaptación y operaciones de carácter físico o químico de los productos naturales brutos.

2.- Empresas Comerciales- (Objeto): el intercambio o distribución de los productos manufacturados por las empresas industriales, poniéndoles en condiciones de ser consumidos o adquiridos. Ej. Emp. Transportes y Comisionistas.

3.- Empresas Financieras- (Objeto): proporcionan los elementos financieros necesarios a la empresas Industriales y Comerciales para su explotación, desarrollo y crecimiento.

Ej. Bancos, Seguros, Bolsas.

<sup>50</sup> Manero, Antonio. Promoción, Organización y Financiamiento de Empresas. Porrúa S.A., México, 1958. p. 17-20

4.- Empresas de Servicios Personales- (Objeto): el trabajo como capital principal, fijándose la calidad técnica del mismo. Se busca capacidad y organización profesional. Ej. Bufete jurídico y Asociación de Ingenieros y Arquitectos.

Es necesario distinguir entre la unidad patrimonial y la unidad Económica, entre "Firma y Empresa" - Al respecto, señala Julio Olivera<sup>51</sup>:

1ro. A una firma corresponde una pluralidad de empresas; Ej. -Una misma Sociedad -produce: Autos, artículos alimenticios. R/ hay dos empresas y una sola firma

2do. A una empresa corresponde una pluralidad de firmas; Ej. - Dos Sociedades - Establecen Centro Dirección único. Fabrican Autos -para un solo Proceso Productivo.

3ro. Varias firmas se suceden en una misma empresa -Ej. sucesión subjetiva de Mercado.

4to. Varias empresas se suceden en una misma firma -Ej. Cambio en la línea de producción de una firma".

La Unidad de la Empresa requiere de dos tipos:

- Subjetiva: De dirección del proceso; habitual, no ocasional.

- Objetiva: Asociación de factores que concurren a la producción.

Si falta uno de las dos unidades, habrá pluralidad de empresas, junto a pluralidad de firmas y no existirá Conjunto Económico.

En materia de *Conjunto Económico*, resalta la denominada "Empresa Multinacional" -Una Empresa única desarrolla sus actividades a través de una pluralidad de firmas con dominio legal en distintos países.

Cuando el centro de Decisión de la Empresa: se halla localizado en un país de modo estable, se habla de "Empresas Transnacionales".

Los Centros Económicos influyen en varios sentidos:

a).- Contenido de los deberes concretos.

b).- Magnitud del lucro.

c).- Responsabilidad por las infracciones.

El fenómeno de la comercialización en el Derecho Común o Civil o la interrelación entre los sistemas civil y comercial (separados en muchos países por sendos Códigos), aparece como una realidad innegables (asociación, fundación, etc.), tienen cada día más puntos en común con las estructuras colectivas del mundo mercantil (Sociedades Mercantiles o Comerciales).

"Es Empresario quien funda una S.A., como quien concibe la creación de una asociación cultural o una fundación o una cooperativa".<sup>52</sup>

Si le quitáramos el objeto y el fin, junto a algunas funciones, advertiríamos que estas organizaciones colectivas privadas, civil y mercantil, en su armazón jurídica son muy semejantes: estructura, necesidades, dinámica interna y externa, etc.

"Junto a la idea Económica., va a aparecer siempre una organización con marcadas aristas jurídicas".<sup>53</sup>

El proceso funciona así: Uno o más empresarios al frente de un orden plurilateral, de ordenamiento de los factores de producción y del establecimiento de mecanismos destinados a que todo funcione de forma armónica.

<sup>51</sup>Olivera, Julio, *Derecho Económico*, 2da edic., Macchi, Argentina, 1981, p.p. 54-55.

<sup>52</sup>Etcheverry, Raúl A., *Derecho Comercial y Económico*, 2da Parte, Astrca, Buenos Aires, 1989, p. 1.

<sup>53</sup>Etcheverry, R., *Idem*.

c fl.

Hay que partir de dos alternativas en la organización empresaria o dos formas de organización legal de la Empresa:

A).- El Empresario Individual: Único dueño de su empresa (similar a la Micro-Empresa).

B).- El Empresario Colectivo: organizaciones colectivas privadas y/o estatales.

Todas estas órdenes colectivas son la vestimenta legal para la Empresa Económica que los Empresarios llevan a la práctica y que detallaremos a continuación.

Las Organizaciones Colectivas nacen debido a diferentes necesidades empresarias. Corresponde describirlas a la doctrina. Al formarse un sujeto jurídico colectivo se produce un complejo mecanismo de efectos reales y obligaciones. "Aparece una nueva relación jurídica permanente de carácter *asociativa*".<sup>54</sup>

Los tipos legales o estructuras asociativas pueden aparecer con las más variadas formas o modalidades. Por eso, resulta difícil formular una clasificación completa de ellos.

Voy a detenerme por su importancia para mi trabajo en: Sociedad, Asociación, Unión de Empresas, Cooperativas y Empresas en las que interviene el Estado.

### **1. Sociedad.**

Halla su referencia en un triple enfoque, a partir de la Edad Media:

a).- Sociedades personalizadas con un fin económico (origen de las Sociedades Civiles y las Comerciales de Personas).

b).- Las Asociaciones sin fin lucrativo (origen de las Asociaciones y Fundaciones).

c).- La Sociedades de capital, dirigidas desde el gobierno, en las cuales se unen aportes concretos del poder real y de los súbditos (compañías colonialistas).

En esta Edad Media se fortalece la idea de otorgar un poder recíproco entre los socios, una responsabilidad solidaria, todos responden del total de la deuda, de la separación del capital social de cada socio y de un esquema de personalidad para el ente. "Son las Sociedades las que permiten a los mercaderes salir de su aislamiento y extender la red de sus negocios".<sup>55</sup>

Desde otra vertiente, aparece la idea de "compañía" a partir del contrato veneciano, empleado por los comerciantes de las poderosas ciudades italianas.

Allí comienza a germinarse la idea de limitación de la responsabilidad pecuniaria, que se consolida con la organización entre: reyes o príncipes y de empresas públicas con participación de socios del pueblo. Ej. Compañías de las Indias (siglo XVII y XVIII).

"En estos nuevos tipos de organización aparecen los dos rasgos actuales principales de las sociedades por acciones: la limitación de la responsabilidad de los socios a lo que hubiesen aportado y la representación del capital en acciones".<sup>56</sup>

El concepto de "Sociedad" se relaciona con la obtención y el reparto de un beneficio económico.

Caracteres mínimos necesarios para lograr que el ordenamiento reconozca el efecto "Sociedad":

a).- Pluralidad de miembros capaces para controlar (mínimo 2).

b).- Aportes para la formación de un fondo común, dotado de cierta autonomía.

<sup>54</sup>Etcheverry, Raúl. *Ibidem.*, p. 35.

<sup>55</sup>Etcheverry, Raúl. *Ibidem.*, p. 148.

<sup>56</sup>Etcheverry, R. *Ibidem.*, p. 149.

c).- Fin de obtención de ganancia apreciable, a través de un objeto (ánimo de lucro).

d).- Pacto de riesgo (soportar pérdidas y reparto de ganancias) entre todos los socios.

e).- Estructura operativa común, con regla de actuación y control recíprocos.

La naturaleza jurídica de la Sociedad, su acto constitutivo varía en la doctrina; va desde acto colectivo o complejo (autores derecho italiano y argentinos), hasta por ser una institución (autores argentinos), hasta como contrato plurilateral de organización y como sujeto.

En mi opinión, caracterizar al contrato constitutivo y al ente como sujetos de derecho, resulta suficiente, aunque, en adición completaría con la idea de contrato plurilateral de organización. Esto obedece a que, "la sociedad es un mecanismo, un herramienta y una estructura jurídica destinada a cumplir diversos fines de naturaleza empresaria".<sup>57</sup>

La Sociedad esta formada por socios (que gozan de un status especial de derecho) y otras personas (a veces no socios) que intervienen en sus órganos.

Los socios crean el objeto, cumplen con el aporte, tienen el derecho a percibir ganancias y soportar pérdidas, tienen derecho a administrar, el derecho a la información, el deber y el derecho de controlar y resulta beneficiario del sobrante existente (en proporción a su parte social), luego de la liquidación de la sociedad.

La constitución jurídicamente, se hace generalmente, por dos vías alternativas:

a).- La firma de un contrato o acuerdo Social.

b).-El comienzo de negocios en común.

Por eso hablamos de Sociedad Regular en que se firma un contrato estructurado para llegar a su inscripción; y Sociedad Irregular en que se firma un convenio o sin firmar nada, con el hecho de la actuación en común en forma colectiva ya se exterioriza como sociedad frente a terceros.

Su intervención, en general, es por escritura pública (ante Notario) o por Estatuto Social (en forma privada).

Por ende, "la sociedad constituye un sistema coordinado y gradual de normas".<sup>58</sup>

#### Tipos:

- Soc Civiles

- Soc. Mercantiles: - Regulares e Irregulares

- De persona(Sociedad de Nombre colectivo y Sociedad en Comandita Simple)

- Por acciones( Sociedad comanditaria por Acciones y Sociedad Anónima)

- Mixtas( Sociedad de Responsabilidad Limitada)

Ambas se distinguen, fundamentalmente, por el objeto y la forma de creación, inscripción y, sobre todo, regulación.

---

<sup>57</sup> Etcheverry, Ibidem, p.153

<sup>58</sup>Bertini, Alessandro, Contributo allo studio delle situazioni giuridici degli azionisti, Vol.I, Giuffrè, Milano, 1951, p.10.

## **2- Asociación**

En tanto grupo de personas, reunidas para una actividad en común, tienen la misma antigüedad que la Sociedad y son el régimen básico de este modelo de contrato plurilateral: el Asociativo.

La diferencia fundamental con la Sociedad está en el objeto o propósito: el bien común entre los socios, utilidad general o bien público (nunca puede ser lucrativo). En muchos países se conocen con el nombre de Clubes (Deportivos, Culturales, del Arte, etc.).

Es persona jurídica a partir de que son autorizados y aprobados sus Estatutos por la Ley o el gobierno. Su regulación aparece básicamente en el Código Civil, aunque existen leyes especiales.

Para que alcancen el grado de sujetos de derecho, deben redactar sus estatutos mediante escritura pública o privada, cuya autenticidad certifique un funcionario público.

Entre los tipos más comunes de Asociaciones se encuentran:

- Cooperadoras o Escolares.
- Mutuales (tienen una contribución periódica).
- Sindicales.

A los efectos de nuestro trabajo, no resulta de interés detallarlas, por cuanto nuestro análisis se dirige a la actividad del comercio.

## **3-Cooperativa.**

Es un caso especial de contrato colectivo de cooperación, de género diverso a la Sociedad y diferente a la Asociación y Fundación.

Tiene la característica de permitir que un grupo se una en función de un esfuerzo solidario común, para obtener un beneficio económico (esto la acerca a la Sociedad), aunque impide el reparto de utilidades en dinero entre sus miembros (solo distribuyen un mínimo porcentaje de excedentes).

"Son un género distinto de organización colectiva, pues incluyen los principios de cooperativismo, universalmente aceptados en las legislaciones modernas del mundo".<sup>59</sup>

Son personas jurídicas y se les llama, por ende, sujetos de derecho. El objeto genérico es organizar y prestar servicios.

Ellas tratan de abaratar costos, disminuir precios, eliminar la intermediación, pero no distribuyen beneficios, porque contraría su esencia y fin, ... "es una empresa con una organización jurídica específica, diferente de otras...".<sup>60</sup>

Las cooperativas pueden asociarse con otras, fusionarse, realizar operaciones comunes con otras o integrarse.

Como regla, se constituye por acta debidamente suscrita por todos los fundadores, redactándose los Estatutos.

Su manejo es similar al de una S.A.; existe un órgano de administración llamado Consejo de Administración y las Asambleas son reuniones de gobierno de los asociados. La Fiscalización interna la practican síndicos elegidos por la Asamblea entre los propios asociados.

Su creación es abierta. Los tipos o clases más comunes son:

---

<sup>59</sup>Etcheverry, *ib.cit.*, p. 108.

<sup>60</sup>Etcheverry, *Ibidem.*, p. 109.

- De consumo.
- De producción o trabajo.
- De crédito.
- De comercialización.
- de servicios públicos.
- De seguros, etc.

#### **4- Uniones de Empresas.**

Recibe diversas denominaciones en la doctrina, pues la necesidad Económica de los empresarios (individuales o colectivos), puede ser diversa: simple Concentración de Negocios, Agrupamiento de Sociedades y Empresas, Alianzas Estratégicas, Uniones Permanentes, etc.

Queda en manos del Asesor Jurídico escoger la estructura legal más apta; basado en la coincidencia exacta de los fines a desarrollar, preferí llamarla, de manera más general, Unión de Empresas.

Muchas son las vías mediante las cuales se accede al análisis de este fenómeno de agrupación empresaria.

Una motivación real para esto es el crecimiento posible de los participes dentro de un grupo, traducido en un aumento del poder; otra, el intento de obtener las ventajas de una posición en el mercado.

Asimismo, se encara una estrategia de crecimiento, luego del análisis costo-beneficio; se busca la apertura del mercado el avance económico y social en un área ya ensanchada.

"El grupo permite equilibrar la utilización de los recursos, multiplicar la producción, afirmar una sólida posición en el mercado de consumidores y poner en marcha una economía programada de gran importancia".<sup>61</sup>

Ahora bien, el costo (jurídico-político) de este agrupamiento abarca la pérdida de autonomía de las empresas reunidas; la incursión en posibles prácticas monopólicas (con su sanción), la complejidad de la estructura de los acuerdos, la inestabilidad natural, la pérdida del secreto empresarial, la amenaza de actos de mala fe de algún miembro del grupo y el choque de interés, multiplicado por el volumen en juego.

Los principales elementos en juego en cualquier organización o unión de empresas son:

- a).- El interés personal contrapuesto al interés social.
- b).- Objeto general coordinado con los objetos particulares.
- c).- La actividad.
- d).- Los mecanismos de control empleados.
- e).- El manejo de la publicidad y la información.
- f).- Situación de mayorías y minorías.
- g).- Responsabilidad, colectiva, individual, parcial.
- h).- El manejo del grupo.
- i).- Vigencia de la lealtad, diligencia, buena fe y respeto o no de la conducta en un hombre de negocios.

---

<sup>61</sup>Echeverry, Ibidem, p. 196.

En el ámbito internacional, se observa este fenómeno mediante grupos de empresas grandes y pequeñas, de diferente nacionalidad, a las que se conoce como "transnacionales" y/o "multinacionales", comandadas por una empresa "madre" que posee los medios para dominar y controlar al grupo.

Pero, lo cierto es que no hay una legislación ordenada e integrada del fenómeno.

Las Formas son amplias y variadas pero por ser nuestro primer acercamiento al tema, debemos distinguir dos posiciones básicas: Cooperación y Subordinación.

#### A)- COOPERACIÓN.

Se da mediante un acuerdo, en el cual se establece el modo de cumplimiento, el alcance, la interpretación del negocio y se dirimen responsabilidades. Es un tema socialmente importante, de interés público.

También se conoce como "Colaboración" y se trata de buscar la organización de una estructura complementaria destinada a auxiliar las economías de las empresas coligadas (sin que pierdan individualidad económica y jurídica).

La "Cooperación" tiene grados, que van desde prácticas concentradas, pasando por contratos sencillos y limitados y reglamentos de grupos de negocios hasta la colación de una gran empresa común.

Las condiciones de la cooperación imponen, la necesidad de "jugar limpio" (fair play), estableciendo de manera clara y precisa los siguientes aspectos:

- Personas (físicas o jurídicas) que intervienen.
- El Objeto.
- El plazo de duración.
- La forma de organización.
- La dinámica negocial.
- El grado de autonomía de cada empresa.
- Las garantías necesarias.
- Sistema de información.
- Modo de asistencia mutua.
- Concertación y coordinación de los juegos.
- Caminos para resolver los conflictos.

#### B)- SUBORDINACIÓN.

Responde a un fenómeno más puntual. Se presenta bajo forma de grupo económico y exhibe una multifacética expresión organizativa.

Ej. Un empresario o una sociedad van creando un enjambre de empresas y sociedades descentralizando la organización, los costos y los fines, pero, se comparte el poder (es unitario) y se ejerce mediante diversas vías -de hecho, de derecho, por mecanismos jurídicos o arbitrarios económicos-.

La subordinación implica que la empresa principal pueda formar la voluntad de la empresa subordinada, mediante el mecanismo de control. Aquí se mantiene una férrea unidad de gestión.

"Este mecanismo de descentralización es útil social y empresarialmente, e importa una alternativa respecto de la figura de fusión".<sup>62</sup>

<sup>62</sup>Etcheverry, Ibidem., p. 200.

Por último, quisiera analizar dos modalidades muy utilizadas en el campo de la cooperación empresaria, y que se han dado en llamar COPARTICIPACIÓN:

1ro.)- Agrupamiento temporario: Cada Empresa mantiene su individualidad y personalidad, uniéndose para un emprendimiento común.

Los caracteres que la distinguen son:

- a).- Dos o más empresas.
- b).- Unidos mediante contrato.
- c).- Para un objeto preciso, determinado y transitorio.
- d).- Que forman un fondo común operativo.
- e).- Organizadas operativamente.
- f).- Con un fin lucrativo, directo e indirecto.

Ej. La unión de empresas, formando el llamado "consorcio" para ejecutar obras públicas.

Se le conoce también como "Coparticipación Accidental" o "Asociación en Participación", ella no desarrolla ilimitadamente un objeto en el tiempo (no son negocios genéricos), sino que su objeto esta previsto en forma tal, que individualiza un solo negocio (por muy complejo y extenso que sea).

Como dice Otaegui (63) : "no debe confundirse negocio único con acto jurídico único".

En efecto, que el negocio sea uno no importa; debe aceptarse por medio de un complejo haz de negocios, actos jurídicos y contratos.

2do)- Cooperación Permanente:

Aquí debemos distinguir:

a).- La relación entre empresa principal y "sucursal" (el sujeto de derecho es uno solo).

b).- La creación de una filial controlada por la matriz (situación de control total).

c).- La creación de una "filial común" -(Dos o más Sociedades, crean una tercera sociedad), cuyo manejo se equilibra entre las sociedades principales o matrices.

Aquí se logra un objeto de colaboración permanente, dándosele autonomía respecto de la gestión de la matriz.

Surge un nuevo sujeto de derecho con un objeto preciso y determinado, con patrimonio, domicilio, nombre y personalidad propia. No se integra una relación grupal, porque no hay rasgos de subordinación, mando o control entre las empresas matrices.

Fuera del campo societario, en vez de crear una filial común, aparecen contratos de colaboración o cooperación entre empresas, que puede asumir formas plurilaterales (pool aeronáutico) o bilaterales (como la agencia, concesión y franchising).

Franchising d'?

##### 5.- Empresas en las que Interviene el Estado.

El Estado puede actuar en tareas administrativas o de servicios públicos, que presta de manera centralizada o descentralizada o en gestión empresaria ( cuando actúa en el mercado en actividad productiva, intermediaria o de servicios).

Es obvio y lógico suponer que cuando el Estado utiliza formas jurídicas del derecho privado debe despojarse de las prerrogativas del poder público que no guardan correspondencia con el objeto de las actividades económicas que se propone realizar.

<sup>63</sup>Otaegui, Julio. Concentración Societaria. Ábaco, Buenos Aires. 1984. p. 102.

De su régimen resultan los siguientes organismos colectivos:

- A).- En las que interviene total o parcialmente el Estado en el aporte del capital.
- B).- En las que interviene total o parcialmente el Estado en el manejo y control de la empresa.
- C).- En que se aplica, el derecho administrativo o el común (en especial, el mercantil), según sean los aspectos del régimen de que se trate.
- D).- Que se crean para realizar actividades comerciales, industriales de servicios o prestaciones de servicios públicos.

Analizaremos las estructuras legales principales -y de mayor uso- por medio de las cuales el estado actúa como empresa en el mercado:

### 1ro. Empresas del Estado.

Es una vía para descentralizar a la Empresa pública y en ella rige el derecho administrativo. Tienen finalidad pública como elemento esencial. Cuando se dedica a una actividad productiva intermediadora o de servicios (igual que las sociedades privadas) podrá aplicarse el derecho privado.

Este tipo de empresas, constituyen uno de los modos antiguos de descentralización de actividades privadas llevadas a cabo por el Estado, pero, no siempre su régimen es adecuado para determinados negocios.

Pueden existir Empresas del Estado propiedad de una provincia o municipio.

El personal de las mismas se halla sometido al derecho público y reviste calidad de funcionarios del nivel superior. Los bienes integran el domicilio público del Estado.

En tanto tienen patrimonio público y están sujetas a la tutela administrativa del poder central. Son personas jurídicas públicas estatales y están sujetas al control judicial. Su disolución le corresponde al órgano que lo creó: legislativo o ejecutivo.

### 2da. Sociedad de Economía Mixta.

Es aquella cuya esencia responde a la formación por parte de El Estado y los Particulares para la explotación de actividades industriales, comerciales, de servicios públicos u otra de interés general. Aquí la Administración se realiza mediante un organismo en que están representadas las dos categorías de socios.

O sea, que los socios son: El Estado centralizado o descentralizado en sus diversas formas y personas físicas o jurídicas de carácter privado. Son personas de derecho Privado y su estatuto legal indica su espacialidad para obligarse. Aquí rigen los actos de derecho privado por encima de los Administrativos. La proporción del capital y el Número de socios es abierta y debe fijarse su plazo de duración. En ellas, el Estado tiene prioridad gerencial. En la práctica, debe regularse en los propios estatutos, como procederse en caso de disolución.

Tiene un control administrativo existente para todas las entidades en que se descentraliza el Estado.

### 3ra. Sociedad Anónima (con participación estatal mayoritario).

El sentido de esta construcción legal fue superar las críticas hechas a las Sociedades de Economía Mixta y dotadas de mayor agilidad.

Su patrimonio es mixto (estatal y privado) y no pueden ser declaradas en quiebra. Tienen personalidad jurídica pública, pero se rigen predominantemente por el Derecho privado (aunque siempre aparecen señales del Derecho público).

Aquí la parte estatal debe representar la mayoría accionaria (mínimo 51%).

La responsabilidad de los socios estatales tendría como responsable subsidiario al ente participante, dentro de los límites de su propia responsabilidad (porque se trata de capital público, funcionando como S.A. y por que no pueden ser declaradas en quiebra y la liquidación la ordena y realiza el Estado).

Los bienes pertenecen al dominio privado del Estado. El capital se representa por acciones, aplicándose las reglas de las S.A. La sindicatura opera como control interno no hay control administrativo por vía jerárquica o control de tutela.

#### 4ta. Sociedad del Estado.

La propiedad estatal es absoluta. Se pretenden crear S.A. verdaderas pero con capital totalmente integrado por fondos públicos.

Su base son las S.A. con participación estatal mayoritaria. Aquí el ente no deja de ser estatal, aunque en su actuación ante el mercado lo haga como empresa privada. Su objeto es mercantil, así como su actividad. Los Socios son estatales, con exclusión de personas privadas (no podría participar ninguna empresa mixta aunque la parte estatal fuese mayoritaria).

Los socios deben ser integralmente personas estatales: Estado nacional, provincial, municipal, organismos estatales especialmente autorizados. Son Sociedades unipersonales.

\* Responsabilidades limitadas de los Socios.

\* Órganos: Asambleas de socios.

\* Control interno ejercido por síndicos.

#### 5ta. Sociedades Privadas (controladas o manejadas por el Estado).

La conservación de las empresas como medio útil de desarrollo social, protección del orden Económico nacional, conservación de las fuentes de producción, multiplicación de la riqueza y del trabajo, son valores aceptados en todas las áreas del Derecho.

Generalmente se ha aplicado esta política frente a empresas que se hallaban en cesación de pagos o ante graves dificultades económicas. Aquí el Estado nacional se ha sentido llamado a conservar esta empresa privadas manteniéndolas en operación en pos del bienestar social y para conservar las fuentes de trabajo.

##### \*Clasificación según la función empresarial:

a).- Empresas Artesanas: son aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno (Ej.: zapateros, herreros). Aquí se confunde el capital con el trabajo y el empresario es la misma persona.

b).- Empresas Familiares: con frecuencia, los miembros directos de una familia o parientes, trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está definida respecto a cada uno de ellos. Indiscutiblemente la función empresarial se encuentra casi en todos, pero suele predominar en alguno que por sus capacidades dirige a los demás.

c).- Empresas Cooperativas: se caracteriza porque el capital es aportado en partes necesariamente iguales por los propios trabajadores quienes deben recibir parte de las utilidades o beneficios obtenidos, en forma exactamente igual, y sin utilizar trabajo ajeno. Todos en conjunto asumen la función de empresario, aunque en la política suele destacarse algunos que, por designación, o de hecho, la asume.

### \* Los Problemas de la Magnitud de la Empresa.

Es uno de los más discutidos. En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas: *pequeñas, medianas y grandes*. Esta división es obvia y natural, pues se piensa en dos extremos claramente definibles, y se deja un tercero como término medio (al que siempre le acompañan las mayores imprecisiones).

\* La mayor claridad se da en el uso práctico y común. Esto nos permite adentrarnos en esta problemática que resulta necesaria no solo por su tecnicismo moderno, sino porque el tamaño plantea cuestiones y aspectos sumamente distintos y a veces opuestos entre las empresas que se mueven en el ámbito del comercio.

\* Otro de los problemas para realizar este análisis, radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar esta magnitud, y que sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; o por el contrario lo que puede ser una empresa mediana o grande en un país en vías de desarrollo, resultaría apenas pequeña en un país desarrollado industrialmente.

Analicemos, pues los criterios más seguidos:

A).- Criterio de Mercadotecnia: Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que abastecen: o local, o regional, o nacional, o amplios mercados internacionales. En cada caso se distinguen tres situaciones:

a).- La empresa está presente en los respectivos mercados, pero sólo minoritariamente.

b).- La empresa se encuentra en plena competencia con sus similares.

c).- La empresa predomina en dichos mercados o actúa en forma monopólica.

B).- Criterio de Producción: Abarca una amplia gama de tipos: desde la artesanal (en la que el trabajo del hombre es decisivo), a otras bastante maquinizadas con gran cantidad de mano de obra, o aquellas en donde predomina una intensa técnica de automatización, prescindiendo de la mano de obra.

C).- Criterio Financiero: por razón del capital hay toda una serie de modalidades; podría adoptarse el criterio fiscal (distingue en las empresas de propiedad individual causantes menores de las causantes mayores y las de utilidades excedentes); en las empresas (auténticas Sociedades) diferenciar según ciertos niveles de capital en giro, o según las acciones que se hallen o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa (holding o trusts), etc.

Estos criterios se influyen mutuamente entre sí ( a veces en sentido opuesto) y están fundados en las tres funciones básicas de toda empresa, pero para nuestros fines, analizaremos dos que consideramos, determinan en forma directa sobre el seguimiento, incidencia y aplicación, sobre todo de la Pequeña y Mediana Empresa (objeto de nuestro estudio) y propondremos (más adelante en el Cap. II) un tercer criterio, vinculado a su formulación jurídica ( o forma jurídica).

Ellos son:

I.- Criterios básicos en materia de personal ocupado.

II.- Criterios fundamentales en materia de complejidad de la organización.

I.- El de personal presenta 3 aspectos:

a).- El primero, es la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y resolver directamente los problemas del personal de la empresa.

\* En la *Pequeña Empresa*, lo característico es que el dueño o gerente puede conocer a todos sus trabajadores, los identifica, los trata con frecuencia y tan de cerca que califica su actuación y resuelve sus problemas.

\* En la *Mediana Empresa*, comienzan a presentarse situaciones a la gerencia, y se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa, no lo controla todo y va perdiendo contacto con la inmensa mayoría del personal.

b).- El segundo, radica, para la *Pequeña Empresa* en que los problemas técnicos, de producción, ventas, etc, son tan elementales y reducidos que de hecho, el gerente puede resolverlos todos. La necesidad de Técnicos y especialistas es bastante reducida.

\* Para la *Mediana Empresa*, ya comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

c).- El tercero, consecuencia de los anteriores, consiste, para la *Pequeña Empresa*, en que la centralización (toma de decisiones al más alto nivel) es posible y en cierto sentido necesaria.

\* Para la *Mediana Empresa*, se siente la necesidad ( debido al crecimiento) imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y delegar.

d).- *Otros criterios secundarios sobre Personal.*

\* *Pequeña Empresa*

1.- El Administrador o gerente dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorben problemas técnicos, de producción, finanzas, ventas, etc.

2.- No existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa y sus decisiones son de efecto casi nulo, estando encargados de vigilar se ejecuten las órdenes del Gerente.

3.- La solución de problemas es más frecuente por la vía informal y quizá sean más efectivos que otros.

4.- No se requieren grandes previsiones o planeaciones ya que suele trabajarse sobre la base de ir resolviendo los problemas en la práctica.

5.- No se requiere de trámites burocráticos, ni gran papeleo.

Clasificación característica:

\* No. aproximado de 40 a 50 trabajadores (implica establecer jefes intermedios).

Mínimo: 20 y Máximo: 80

\* *Mediana Empresa*

1.- La Gerencia va, sintiendo cómo sus decisiones se van vinculando más a problemas de planeación y control.

2.- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer, una serie de conocimientos técnicos -administrativos que antes no había requerido.

3.- Se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos.

4.- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento impresionante (tiende más rápido a alcanzar la magnitud de la gran empresa).

5.- Dificultad para determinar la verdadera etapa en que se halla (como consecuencia del anterior).

Clasificación Característica:

\* No. aproximado de 80 a 500 trabajadores.

II- El de organización depende básicamente: *del número y diversidad de las funciones y de los niveles jerárquicos.*

\* *Pequeña Empresa:* es cuando las funciones se especializan, existiendo 3 grupos fundamentales:

1ro.- Los destinados a la producción de bienes y servicios.

2do.- Los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios ante el público.

3ro. Otras personas ocupadas en las funciones directas o indirectas relacionadas con las finanzas y su control.

- Junto a estos, dos niveles intermedios de jefes (por dónde pasan las órdenes).

\* *Empresas Medianas:* se encuentre en situación intermedia -entre la pequeña y la grande-, es decir: 6, 8 o 10 funciones distintas y no intercambiables; y 3, 4 y hasta 5 niveles jerárquicos.

Hasta aquí el análisis. Son criterios que pueden ayudar para determinar el tipo de empresa, no es una solución matemática.

Más importante que dar una fórmula que indique el tipo de empresa, lo que nos interesa es la comprensión de sus estructuras y funciones para ayudar al desarrollo económico de los países (sobre todo subdesarrollados) como los nuestros.

No obstante, la Empresa como unidad económica forma parte de la dinámica del sistema económico, es decir, es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades económicas que ayudan a resolver problemas económicos y que, satisfacen necesidades humanas.

En esencia, debemos señalar que no parece haberse logrado consenso alguno sobre la Empresa.

Lo que sí es un hecho es que se trata de un concepto económico, extrajurídico. Es en realidad, "...una noción económico-política."<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Brunetti, Antonio. Tratado de Derecho de las Sociedades. Tomo I. UTEHA. Buenos Aires. 1960. p.67.

## PARTE ESPECIAL

### **CAPÍTULO II. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

El papel de la pequeña y mediana empresa ha sido básico en la historia económica. En países de estructuras totalmente antagónicas y en momentos del tiempo totalmente diferentes, la PYME ha sido la plataforma sobre la que se ha podido desarrollar el conjunto de la economía.

Los protagonistas principales de la industrialización -y exclusivos en sus etapas iniciales-, desde el momento en que ésta se inició en Inglaterra y posteriormente en los demás países de Europa y Norteamérica, han sido las empresas de tamaño medio y pequeño. Pero éste es un fenómeno que sigue siendo plenamente vigente hoy día.

Concretamente, en la Inglaterra de las primeras épocas de la industrialización se dibujaba con nitidez la figura del empresario, individual o asociado en empresas de carácter personalista, a menudo familiar, característica de un mundo de pequeñas y medianas empresas conducidas directamente por la voluntad y mano de sus propietarios. El crecimiento de las empresas se realizaba vía reinversión de los beneficios. De este modo y de acuerdo con el tipo de empresario característico de la primera época del desarrollo industrial, las empresas que inicialmente tuvieron un tamaño pequeño fueron adoptando su dimensión a la de medianas empresas, y en su caso, grandes. Un entorno social favorable; un sistema bancario y crediticio más desarrollado en Inglaterra que en el continente; un contexto político de liberalismo económico en el momento en que más cerca ha estado la realidad del modelo de la libre competencia; y un espíritu de aventura colonial que iba a proporcionar a los empresarios ingleses un conjunto de fuentes de materias primas a precios muy razonables y un mercado potencial y efectivo de respetable magnitud, son todos ellos factores que condujeron a un inevitable proceso de desarrollo y progreso económico. Desarrollo que, tal como se ha apuntado, fue debido a las pequeñas empresas y más tarde continúa con las mismas con el complemento de otras de mayor tamaño.

Las pequeñas y medianas empresas poseen el dinamismo necesario para asegurar su desarrollo y participación en los sistemas económicos de mercado libre y competitivo. Si bien no puede dudarse de la existencia de economías de escala que juegan en favor de la gran dimensión, también es cierto que no se poseen pruebas definitivas sobre que la transformación de las unidades económicas productivas en unidades muy grandes las acerque necesariamente hacia tamaños óptimos. Por un lado, la aparición de inevitables deseconomías de escala empeora la eficacia y el nivel de productividad con el aumento del tamaño; por otra parte, la reconocida posibilidad de que la dimensión óptima sea un concepto plural, esto es, que se dé en una serie de momentos distintos de combinaciones de factores, permite la aparición de situaciones óptimas en tamaños no necesariamente grandes.

La experiencia del último cuarto de siglo no indica precisamente que las economías de las naciones occidentales se hayan beneficiado de una mayor concentración del poder industrial en un menor número de compañías. Es más, en muchos de dichos países, las investigaciones empíricas señalan que los beneficios relativos obtenidos por las empresas de tamaño medio y pequeño se han incrementado substancialmente, cuando los de las grandes unidades económicas productivas han disminuido.

Más de la mitad del capital de las naciones industrializadas casi la totalidad del empleo y la mayoría de las ventas realizadas, dependen de empresas pequeñas y medianas.

La explicación de éste fenómeno no debe buscarse en la capacidad investigadora de las empresas pequeñas y medianas sino en la propia intensidad de creación de nuevas empresas que, como es sabido, se produce de forma aplastante por parte de la categoría empresarial a la que nos estamos refiriendo, a pesar de que, como es lógico, entre ellas el grado de mortalidad también resulta infinitamente mayor.

A pesar de esa clara, superior y abrumadora importancia, las pequeñas y medianas empresas han sido tratadas, en muchos casos, como cosa aparte que precisa de consideraciones específicas, cuando la realidad es todo lo contraria; lo singular, lo distinto, lo anormal, lo que acostumbra a estar protegido es precisamente la minoría de empresas, que constituye la llamada gran unidad económica de producción y de cuya eficacia empiezan a existir fundadas dudas. Por ello no es extraño que se esté terminando la obsesión de <lo grande por lo grande>.

La realidad que se impone al abordar el tamaño de la empresa es la existencia, tanto en economías desarrolladas como en el mundo subdesarrollado, de un número muy elevado de empresas de reducida dimensión que conviven junto a la gran empresa. El proceso de concentración empresarial se ha mantenido con firmeza, mayor o menor según países y tasas de crecimiento, pero, éste fenómeno de crecimiento, que obedece a la ley conocida del *crecimiento proporcional* formulada por Gibrait desde 1931, ha ocurrido sin necesidad de que desaparezcan otras pequeñas y medianas que nacen continuamente y sustituyen a las que desaparecen".<sup>1</sup>

Pero, vayamos por partes.

## 2.1- CONCEPTO

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa, grande, mediana o pequeña, e independientemente de la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

Pero, mucho se ha hablado sobre la necesidad de establecer una definición uniforme para la pequeña y mediana empresa; sin embargo, realmente es modesto el avance logrado en este sentido debido a la heterogeneidad de criterios que envuelve este concepto y que en buena parte depende de las condiciones generales de cada país y del tipo de programas o proyectos adoptados. De allí que la pequeña y mediana empresa se defina muchas veces en consonancia con las condiciones generales de cada territorio.

Tal vez el mayor problema al tratar de ubicar una definición adecuada radica en que el término "pequeña empresa" lleva implícito un concepto de relatividad que hace muy difícil definir en términos absolutos de modo que sea compartido regionalmente. Si se adopta una definición amplia, como aquella que establece que "las pequeñas factorías son todos los tipos de producción desarrolladas en unidades industriales relativamente reducidas"<sup>2</sup>, no sería mayor el avance obtenido en la concreción del término.

<sup>1</sup> Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE), *Perfil de la PYME en América Latina*, Seminario sobre Financiamiento y Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa, Arquipa, Perú, Diciembre 1977, p.94.

<sup>2</sup> Stanley, Eugene & Moore, Richard: *Modern Small Industry for Developing Countries*, citado en FICREC, *La Pequeña y la Mediana Industria en América Latina*, Bogotá, 1974, pp.11-84

En la práctica, las definiciones adoptadas han respondido a criterios pragmáticos que han seguido los legisladores, planificadores, empresarios y técnicos, de acuerdo a los programas de asistencia técnica y de fomento que debían examinar y plantear para dichas industrias. En términos generales, sin embargo, se ha dicho que la definición adecuada debe basarse, como lo ha sido en la práctica, *en el objeto para el cual se establece*. En este sentido, se pueden clasificar las definiciones en aquellas que aplican criterios cuantitativos o las que asumen principalmente criterios cualitativos.

a) Los de orden *cuantitativo*. Se refiere, principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuente la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción.

b) Los de orden *cualitativo*. Estos atienden principalmente, al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa; a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que concurre.

Normalmente, estos criterios se aplican en combinación, teniendo especial cuidado en no adoptar límites demasiado bajos que excluyen un número importante de empresas con rasgos y problemas comunes a los de la pequeña empresa.

No obstante la general aceptación de estos indicadores existe todavía amplia variación en las definiciones convencionales de la pequeña empresa según el país y fines para los cuales se establece.

A fin de incorporar también a la mediana empresa dentro de una definición adecuada, se podría decir que ella guarda las mismas características de la primera pero, en términos relativos, no tiene ni la extrema debilidad económica, ni se enfrenta a dificultades tan serias como en el caso de las pequeñas empresas.

La gran mayoría de necesidades de apoyo de carácter técnico en la pequeña empresa o industria existen también en la mediana empresa, con matices ligeramente diferentes. En general, la mediana empresa es más organizada; es más consciente en cuanto a incorporar el adelanto tecnológico en su proceso productivo, tiene un acceso más fácil y amplio a las fuentes de financiamiento nacionales y en algunos casos internacionales, posee un conocimiento más amplio del mercado y tiene una mayor capacidad para hacer uso de los distintos servicios especializados disponibles.

Sin embargo, la mediana empresa requiere mejorar su organización y estructura productiva, su eficiencia y productividad. Tiene mucho que progresar en materia de racionalización de sus operaciones y en el aprovechamiento de una tecnología moderna acompañado del espíritu de empresa suficientemente agresivo y progresista para realizar los cambios que demanda el desarrollo y modernización del proceso productivo.

Ahora bien, intentar agrupar a los diferentes tipos de empresas en tres únicas categorías -pequeña, mediana y grande-<sup>3</sup> es una tarea difícil, compleja y controvertida. Esta agrupación, efectuada inicialmente bajo el solo criterio de dimensión, exige -dado que el tamaño es un concepto relativo- abarcar el mayor número posible de factores y características que giren alrededor de la misma, para que sea la conjunción de todo un grupo de ambos elementales la que permita determinar con precisión las razones que diferencian a la pequeña y mediana de la gran empresa.

<sup>3</sup> En el texto y en aras de la mayor brevedad y una mejor comprensión se usarán las siglas: PE, para denominar a la pequeña empresa; PYME, a la pequeña y mediana empresa; y GE, a la gran empresa.

Ante la enorme importancia numérica de la PYME que coexiste con las grandes empresas y la excesiva generalización del tema, establecer las diferencias entre ambos tipos delimitando el campo de atención contribuirá a descubrir en qué casos se cumplen por aquéllas los fines del desarrollo.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y el volumen de operaciones.

¿Cómo podría definirse una mediana o pequeña empresa? La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa por ejemplo, nos dicen los autores Broom y Longenecker (Administración de Negocios, editorial CECSA, México, 1981) al respecto:

- a) ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
- b) ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
- c) ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en el menudeo?
- d) ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?

Estas y otras preguntas más pueden hacerse cuando se intenta establecer algún concepto de empresa mediana o pequeña. A continuación se exponen definiciones de algunos autores e instituciones:

#### Pierre Yves Barreyre:

Constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, "aquéllas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico."<sup>4</sup>

-Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

La Comisión para el Desarrollo Económico (CED) <sup>5</sup> del gobierno de los Estados Unidos considera que una empresa es pequeña si cumple dos o más de los siguientes requisitos:

1. Gerencia independiente (Los gerentes suelen ser también los dueños).
2. Capital y propiedad—El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.
3. Mercado local—El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. Tamaño relativo—La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es

<sup>4</sup> Barreyre, Yves. *La Pequeña y Mediana Empresa frente al cambio*, Editorial Hispano-Europa, Barcelona, 1978, p. 31.

<sup>5</sup> Pickle, Hal y Abrahamson, Royce. *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*, Edit. Limusa, México, 1991, p. 18.

necesario fijar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de las empresas varía demasiado de un ramo a otro.

La Asociación de Empresas Pequeñas (Small Business Administration, o las siglas SBA en inglés) de los Estados Unidos, creada por la Ley Federal de la Pequeña Empresa de 1953, define a la empresa pequeña como:

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera."

Ambas concepciones norteamericanas coinciden en señalar a la libre posesión y manejo autónomo y a la pequeñez respecto de otras del mismo ramo como las determinantes de la pequeña empresa. Es conveniente hacer notar que éstos son los requisitos cualitativos que debe cumplir una empresa para poder ser contada entre las pequeñas.

La SBA ha fijado también criterios de tipo cuantitativo<sup>7</sup>. Estos son a saber:

-Menudeo. La empresa minorista es pequeña si sus transacciones no exceden anualmente la cantidad de un millón de dólares.

-Servicios al público. Una empresa de servicios al público puede considerarse pequeña si sus operaciones anuales no exceden la cantidad de un millón de dólares.

-Construcción. El promedio de las transacciones anuales de una pequeña empresa de la construcción no debe superar los 5 millones de dólares, en los tres años fiscales anteriores.

-Transportación y almacenaje. Las empresas que transportan pasajeros y carga o que se dediquen al almacenaje se consideran como pequeñas si sus transacciones anuales no rebasan la cantidad de un millón de dólares.

-Mayoreo. Una empresa mayorista pequeña no debe superar anualmente los 5 millones de dólares por concepto de operaciones o dejará de ser considerada como tal.

-Manufactura. Cualquier empresa manufacturera es pequeña si el número de empleados no excede las 250 personas. La empresa es grande si sus empleados son más de 1500; y es mediana si emplea entre 250 y 1500 empleados.

#### La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de México.

Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como: "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".<sup>8</sup>

Con este criterio, el contribuyente podrá determinar fácilmente si su empresa es pequeña o mediana, o bien rebasa esta clasificación, nos concluye este documento.

#### Criterios de magnitud

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema, y a la vez porque todos los conceptos que se han tratado de establecer, siempre están condicionados a

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Edit. ECASA, México, 1996, p.73.

<sup>7</sup> Pickle y Abrahamson, *ob. cit.*, p.p.19-20.

<sup>8</sup> SHCP, *Pequeña y Mediana Empresa*, Informe Anual, México, 1981.

*Myphade*  
L112  
115  
119

distintos fines y circunstancias, como se observará en los conceptos expuestos a continuación.

#### 1- El medio ambiente.

Tomando en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes en cuanto a un desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a dichas empresas en magnitud, ya que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, y la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

#### 2-El giro

Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa se encuentra condicionada a la actividad que explote, por ejemplo: la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes ya que la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos altamente tecnificados, etc.; y la segunda puede operar en un pequeño taller, con sencillas máquinas de tipo casero o doméstico, procedimientos de fácil operación, etc., por lo que se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección, por ejemplo.

#### 3- El mercado que domina

Este criterio establece la magnitud de la empresa según la zona o número de clientes que abastece, no importando en sí el tamaño de la planta, capital, personal, etcétera.

#### 4-El financiamiento

En este caso, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

#### 5-La producción

Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo con el volumen de productos que fabrique.

Por ende, existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño; entre éstos destacan:

- magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra;
- volumen de ventas anuales;
- área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada; criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de la empresa absorbe del mercado; o sea, sus ventas; y criterio financiero, analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc. Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas.

Asimismo, organismos internacionales y no pocos países del mundo desarrollado, toman como base el factor *recursos humanos* para determinar el tamaño de las empresas:\*\*

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y ESTUDIOS ECONOMICOS  
(INSEE) FRANCIA

Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy Pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1,000	Trabajadores
Grande	De	1,000 a 5,000	Trabajadores
Muy Grande	Más de	5,000	Trabajadores

LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATIONS (USA)

Pequeña	Hasta	250	Empleados.
Mediana	De	250 a 500	Empleados.
Grande	Más de	500	Empleados.

LA COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA (CEPAL)

Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

EJECUTIVOS DE FINANZAS (MEXICO)

Pequeña	Menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA  
INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA EN SECOFI(MEXICO).

Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	De	101 a 250	Personas

RODRIGUEZ VALENCIA (MEXICO)

Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 a 50	Personas
Pequeña	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1,000	Personas
Muy Grande	Más de	1,000	Personas

\*\* Los datos son extraídos de Rodríguez Valencia, *ob. cit.*, p.p. 76-77.

En algunos países se han efectuado clasificaciones atendiendo a varios de los criterios antes señalados; como más usuales, aparecen el número de personas empleadas, el volumen de ventas y/o el de recursos propios. El cuadro siguiente muestra, para varios países, alguna de las clasificaciones efectuadas en los últimos años y, por ende, definiciones aceptadas.

**Criterios de clasificación de empresas según su dimensión por número de empleados, cifras de recursos propios y volumen de ventas.<sup>9</sup>**

Pais	Empleados	Recursos propios	Ventas
Alemania (1)	PE hasta 250 ME 250-1,000 GE más del 1,000	Hasta 6 M*	
EE.UU. (2)	PE hasta 250 ME 250-500 GE más de 500		
España (3)	PE hasta 50 ME 50-500 GE más de 500	Hasta 100 M 100-500 M Más de 500 M	Hasta 100 M 100-500 M Más de 500
Francia (4)	PME 10-500 GE más de 500	Hasta 10 M Más de 10 M	M Hasta 100 M Más de 100
Italia (5)	PME hasta 500 GE más de 500	Hasta 1,500 M Más de 1,500 M	M
Japón (6)	PE hasta 50 ME 50-300 GE más de 300	5-10 M	

\* M= Millones en la moneda de cada país.

- (1) Fuente: Communauté Economique Européenne.  
 (2) Fuente: Small Business Administration.  
 (3) Fuente: Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria.  
 (4) Fuente: Secretaría de Estado para la Mediana y Pequeña Industria y la Artesanía. Ministerio de Desarrollo Industrial Científico.  
 (5) Fuente: Communauté Economique Européenne.  
 (6) Fuente: Ministry of International Trade and Industry.

<sup>9</sup> ALIDE, *ob. cit.*, p. 64.

**DEFINICIÓN DE NAFIN SOBRE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

TAMAÑO	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ANUALES (ULTIMO EJERCICIO FISCAL O PROYECCION A 12 MESES)
MICRO-EMPRESA	DE 1 A 15	\$ 1'500,000
PEQUEÑA EMPRESA	DE 16 A 100	\$15'000,000
MEDIANA EMPRESA	DE 101 A 250	\$ 34'000,000

Tomando en cuenta estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la que de ordinario cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos fundamentales:

- El destinado a la producción de bienes o servicios.
- El encargado de la distribución, colocación o ventas.
- El encargado de las funciones de finanzas y control.

Otro criterio menos utilizado, por ser menos asequibles los datos, es el del valor añadido que puede serlo en relación con el factor capital, o en relación al factor trabajo, productividad por unidad de trabajo, o en relación con la productividad conjunta de ambos factores, cuya magnitud revela aspectos importantes para su aplicación como ratio de garantías financieras.

El valor añadido (VA) es -a pesar de que la falta de homogeneidad existente en los datos económicos de las empresas dificulta su mensurabilidad- una magnitud que permite una aproximación a la dimensión real empresarial, al tener en cuenta en su cálculo todos y cada uno de los factores productivos que intervienen en la empresa (salarios, beneficios, amortizaciones, etc.) Por esta razón y como es sabido, el valor agregado aporta un criterio mucho más consistente que el de sólo considerar alguno o varios de estos factores por separado.

Otra de las magnitudes utilizadas con el fin de fijar el tamaño empresarial es el grado de participación de la empresa en el mercado de sus productos. <A priori> existe una cierta relación de proporcionalidad directa entre la dimensión de la empresa y su posición de dominio del mercado.

Hay ramas de actividad económica desarrolladas generalmente por pequeñas y medianas empresas, y otras en que la naturaleza misma de la actividad industrial requiere la creación de empresas de mayor tamaño. Así, por ejemplo: no es lo mismo hablar de una "industria química" que de una "pequeña industria de productos manufacturados", ya que los montos de inversión y ocupación de fuerza de trabajo requeridos en cada caso, son muy diferentes.

Además, la connotación "pequeña y mediana" tiene diferente significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana industria o comercio de un país desarrollado, que a la de uno en proceso de desarrollo.

Cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. El que se utilice uno en particular, o la combinación de varios, depende del

objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado.

Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el(los) criterio(s) que deban tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas medianas y pequeñas.

Finalmente, en cuanto a la actitud adoptada hacia la pequeña y mediana empresa, es natural que ésta requiera un tratamiento más favorable, es decir, una actitud de tipo "tutelar" de parte de los Gobiernos, mientras que "las relaciones con la mediana industria se basan en el entendimiento mutuo, en la conveniencia de empresarios que buscan la asistencia técnica que necesitan, así como en una participación más abierta en el mercado".<sup>10</sup>

Estas empresas son en algunos casos complementarias de la grande o incluso ramas de un mismo árbol; otras veces tienen vida propia o incluso actúan compitiendo con la gran empresa; otras actúan también produciendo bienes que a la grande no interesan o cuya técnica no es susceptible de serializarse o producirse en gran escala.

Por tanto, entre los diversos factores que ayudan a medir la dimensión de la pequeña y mediana empresa, se pueden enumerar como básicos, los siguientes: el número de empleados, el volumen de ventas, los recursos propios, el valor añadido y el grado de participación en el mercado de sus productos.

Saliendo de las causas cuantificables, existe un aspecto en el que la GE se diferencia totalmente de la PYME, al ser básicamente estas últimas empresas <personalizadas>: la dirección de las mismas es asumida la más de las veces por una persona en la que recae el máximo poder de decisión. Las PYME, a diferencia de la GE, poseen organigramas de cargos y funciones muy simplificados, presentan una escasa delegación de facultades y, por el contrario, tienen una gran multiplicidad de funciones centralizadas en sus reducidos órganos de decisión, muchas veces unipersonales.

Por último, cabe apuntar otros criterios de importancia que son utilizados para la identificación de las PYME. Así, la forma jurídica en que en un contexto histórico han ido adoptando las PYME y en la que han permanecido hasta un periodo muy reciente, es uno de ellos.

Evidentemente hay que descartar del tratamiento a las unidades jurídicamente dependientes de los grandes grupos empresariales, que no tienen vida propia y están subordinadas a los objetivos que sus matrices se proponen conseguir, bajo un control legal establecido a través de participación mayoritaria. Esta dependencia no se refiere al caso de que la producción sea absorbida por la gran empresa o a la simple dependencia práctica; esta integración vertical es, por el contrario, conveniente.

En esencia, desde un punto de vista estrictamente cuantitativo el tamaño de la empresa vendría dado por aquella combinación de factores que, teniendo en cuenta el mercado, propiciase una mayor rentabilidad al empresario. Pero así no tendría sentido la dicotomía pequeñas o grandes, sino que serían rentables o no rentables. Pero la empresa no es sólo un problema de rentabilidad ya que está inmersa en una realidad económico-social más amplia; de ahí que no sólo cuenten los criterios económicos estrictos, siendo cada vez más consistentes los planteamientos institucionales de carácter sociológico.

<sup>10</sup> Noriega Morales M.: *Asistencia Técnica para la Pequeña y Mediana Industria*. Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre la Pequeña y Mediana Industria. Bogotá. 26-30 de noviembre. 1973. p.16

Existen elementos condicionantes de la dimensión empresarial externos al proyecto del empresario, su organización o su capacidad financiera, y éstos son los que imponen al mercado el propio proceso de producción. La dimensión de las empresas corresponde a la de su mercado y para determinadas empresas, cuyo mercado está limitado localmente por costos de transporte o distribución que le impiden salir de su ámbito, será muy difícil crecer. También el proceso de producción admite un nivel tecnológico determinado que delimita su tamaño creando barreras al crecimiento.

Por ende, una empresa puede ser grande atendiendo, en el mercado internacional, a su país originario, pero no lo es si el marco de referencia se amplía a empresas con la misma actividad a escala mundial. Otra relatividad aparece a nivel sectorial pues una pequeña empresa a nivel nacional puede ser grande en función del control o a la influencia que ejerce dentro del sector a que pertenece.

Tampoco el número de obreros resulta suficientemente cierto, como criterio. Empresas pequeñas o medianas en atención a ese concepto, pueden no serlo si se valora su producción o nos atenemos al factor capital -caso de las centrales eléctricas- o al contrario, con alto volumen de empleo pero deficiente organización y descapitalizadas.

Así, en el informe de la Comunidad Económica Europea, sobre la situación de las PYME en la Europa Comunitaria se definen con especial criterio cualitativo: "son pequeñas y medianas empresas las que, cualquiera que sea su forma jurídica, se identifican con un individuo o una familia; donde el patrón o patronos trabajan con sus capacidades personales o las de sus amigos; viven de los resultados obtenidos de su trabajo; ejercen una influencia directa y detallada en el funcionamiento general de su negocio; y mantienen contactos permanentes con el conjunto de su personal".<sup>11</sup>

Si cada uno de los puntos examinados ofrecen una aproximación a lo que son las PYME, la consideración de todos ellos permite ajustar con mayor precisión lo que se entiende por pequeña y mediana empresa. Puede considerarse, pues, que en términos generales, *una PYME es: aquella empresa que, cualquiera que sean las actividades que realiza y el sector a que pertenece, no ocupa una posición dominante en su ramo, no dispone de elevados recursos económicos, posee una plantilla reducida de personal, está dirigida personalmente por sus propietarios -quienes asumen todas las responsabilidades-, no está vinculada directa o indirectamente a los grandes grupos financieros, ni en relación de dependencia jurídica con otras grandes empresas y su cifra de facturación anual y su capital son reducidos en relación al sector económico en el que desarrolla su quehacer.*

Como resumen de lo anterior, se pueden utilizar conjuntamente los criterios de identificación de la PYME, tanto cuantitativos como cualitativos, atendiendo a las referencias siguientes:

- Número de obreros.
- Personalización o identidad empresario-empresa.
- Dificultad e imposibilidad de acceso al mercado de capitales.
- Tecnología o investigación, escasa o ajena.
- Relaciones personales propietario y clientela.
- Dependencia o preferencia del mercado local.

<sup>11</sup> Organización Económica de Cooperación y Desarrollo (OCDE). *Promoción de las PYMES por medio de acciones colectivas*, París, 1971, p.486.

- Posición relativa en el sector.
- Rentabilidad o valor añadido.
- Productividad de los factores
- Forma Legal adecuada.

Como podrá advertirse, todo lo citado no resulta suficiente para determinar la magnitud de las empresas; sin embargo, todas estas categorías y características ayudan a tomar una visión más clara de lo que es una micro, pequeña y mediana empresa, y lo más importante, no es en sí partir de una definición, aspecto exclusivamente doctrinario, sino apreciar la importancia y atención que merece la pequeña y mediana empresa, sus problemas, limitaciones, ventajas, etc. Esto permite establecer comparaciones entre ellas, favorables para su evolución.

## 2.2-CARACTERÍSTICAS

La pequeña y mediana empresa en los países en vías de desarrollo (objeto de nuestro trabajo) se desenvuelve en un contexto donde predomina la limitación de mercados, la ausencia de un mercado de capitales estructurado, una escasez crónica de capital, lento crecimiento económico, insuficiente distribución de ingresos y de riquezas, inestabilidad política y social generalizada, y muchos otros factores limitantes a los cuales en cierta forma se ha acomodado.

Además de los factores aludidos que se centran en la idea de tamaño, existen una serie de características que ayudan a situar en qué consisten las PYME. Las principales de ellas son: el sector de actividad económica en el que actúan, la forma jurídica que presentan, el grado de acceso a los mercados financieros, y estilo de dirección organizativa y ejecutiva o *<management>* que tienen.

Cada uno de estos extremos por sí sólo no proporciona razones suficientes para trazar una frontera estricta entre las distintas escalas de empresa. Es el conjunto de todos ellos lo que nos da una perspectiva suficiente para efectuar una delimitación, si bien hay algunos puntos que arrojan más luz que otros sobre esta material.

Dentro de las características que ayudan a diferenciar a la PYME, cabe considerar también el ámbito de actuación de una empresa, dado que guarda relación en muchos casos, con el tamaño de la misma. Las empresas que conforman cada uno de los sectores de actividad económica presentan, en términos generales, dimensiones relativas semejantes, escala que debe considerarse además dentro del mismo mercado. Así, las actividades del sector primario, y en algunos casos del secundario, requieren concentraciones de medios que se traducen en la formación de GE; ahora bien, dentro de estos mismos sectores subsisten a su vez empresas que no pertenecen al ámbito de las GE sino que siguen manteniendo una estructura inferior que las sitúa en el terreno, en ocasiones, incluso artesanal.

Como criterio cuantitativo más utilizado se adopta el del *número de obreros* por ser del que se cuenta con mayor información, pero no es uniforme para todos los países, ni equivalente en todos los sectores, ni la teoría del tamaño óptimo de la empresa ha dado resultados. La Unión de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales de Francia señala el límite superior para la industria artesana en 6 obreros; de 6 a 50, los límites de las pequeñas; y de 51 a 500 para las medianas. En Japón se combina el número de obreros con el capital llegando sólo hasta 300 personas y 50 millones de yens. En el Reino Unido y

Canadá el límite superior para determinados fines unifica a pequeñas y medianas hasta los 500 obreros. En Dinamarca, Irlanda y Noruega el límite de las pequeñas es sólo de 20 personas<sup>12</sup>. Generalizando, cabría proponer el límite de 10 personas para las artesanas, 50 a 100 obreros para las pequeñas y 250 a 500 para las medianas, ponderando en cada caso la dimensión media del conjunto del sector.

También, podríamos distinguir los aspectos financieros de los problemas de otra índole relativos a la organización o estructura de estas entidades. De acuerdo a lo anterior, se podría decir que en la descripción de las siguientes características y problemas se está reflejando en parte la definición de la pequeña y mediana empresa. Para simplificar la descripción, se destacarán sólo las principales características con una breve explicación de algunas de ellas:

A)- Tamaño y/o localización.

Reflejado en una falta de locales industriales aptos para realizar óptimamente el proceso de producción.

B)- Producción y Tecnología.

1. Falta de flexibilidad para adoptar procesos de producción a modificaciones del tipo de producto.

2. Subaprovechamiento de equipo.

3. Utilización de sistemas obsoletos y poco prácticos, muchas veces reflejo de un bajo nivel tecnológico

4. Producción para el consumo final integrando sólo en muy pequeña proporción con bienes semiacabados y acabados como insumos.

5. Escasez de capital para compra de maquinaria y equipo pesado y capital de trabajo.

C)- Mercado-Comercialización.

Falta de conocimiento del mercado potencial, aunado a dificultad de abastecimientos de materia prima y mecanismos inadecuados de comercialización.

D)- Administración y Operación.

1. Escasa preparación de empresarios.

2. Deficiencia de información general, concretamente falta de información sobre ] costos y oportunidades de su producción tanto a nivel nacional como internacional.

3. Organización y administración anticuada, ineficiente y desordenada.

4. Limitada capacitación y productividad de factores.

5. Confusión de las funciones del propietario en su papel de administrador, lo que en ocasiones afecta las relaciones con el personal, por establecer esas relaciones en un plano personal.

6. Sistemas contables desordenados que reflejan solamente un enfoque de informe fiscal y no un método de análisis de operación.

7. Planificación global de la empresa basada en la maximización de utilidades a corto plazo.

8. Dirección, supervisión de la empresa ejecutados por el mismo propietario.

Asimismo, el dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se verifican. Todas éstas —ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, o en

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 96.

las fuentes de energía— deben ser advertidas con oportunidad y asimiladas provechosamente.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente conduciría al fracaso a la pequeña empresa, por los motivos o causas siguientes:<sup>13</sup>

- **INEXPERIENCIA**

Muchos problemas que aquejan a las empresas pequeñas son producto de los diferentes tipos de inexperiencia de la persona a cuyo cargo está el manejo del establecimiento.

Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa. Es claro que, por ejemplo el gerente de una próspera funeraria puede conducir a una joyería a la quiebra.

- **INCOMPETENCIA DEL GERENTE**

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. El 41% de todas las quiebras empresariales pueden atribuirse a esta causa.

- **FALTA DE COMPETITIVIDAD**

La competencia es determinante en nuestra economía: Las empresas que no puedan ofrecer iguales servicios, precios, calidad, etc. que otras con las que compiten, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación. Si una empresa se ve obligada a reducir la calidad de su producto para poder seguir compitiendo está condenada a la desaparición eventual, pues la clientela tiende a abandonarla en busca de mejores servicios o productos.

- **FALTA DE CONTROL DE INVENTARIOS**

El administrador de una pequeña empresa puede no prestarle la debida atención a la existencia de un buen control de inventarios. Si su inventario es demasiado grande esto puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa o en el desperdicio por inutilización u obsolescencia. Por el contrario, un inventario inadecuado e insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda de mercancías con solicitud y eficacia.

- **ABANDONO**

Aunque el porcentaje de fracasos empresariales debido a esta razón (2%) es muy reducido, puede decirse que éste es un problema muy delicado en la pequeña empresa; ya que el gerente suele ser el dueño y por tanto no debe rendir cuentas a nadie. Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, displicencia, problemas maritales, apatía, etc. A veces el administrador dedica mucho tiempo a actividades de la comunidad. Aquí debe poner cuidado en no relegar su empresa a segundo plano.; El negociante debe establecer prioridades y favorecer primero a su establecimiento que a otras actividades o distracciones.

---

<sup>13</sup> Pickle y Abrahamson. *ob. cit.*, p.p.26-30.

- **CONTROL INADECUADO DE CREDITOS**

Un problema que se le presenta con frecuencia al negociante es el de si dan crédito o no. Aquellas empresas que si lo hacen deben cuidarse de hacerlo en demasia. Cuando el administrador es inexperimentado poco competente, el 9% de los fracasos empresariales son consecuencia de una mala política de créditos.

- **BAJO VOLUMEN DE VENTAS**

Para todas las empresas—manufactureras, mayoristas, de la construcción, minoristas y de servicios comerciales—el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Los ingresos del pequeño negocio provienen de sus ventas y sin éstos el resultado es más que obvio, el colapso. Intervienen muchos factores en que se venda poco: ( la mala localización, poca competitividad en precios, productos de inferior calidad, publicidad inefectiva, malos servicios, etc. El bajo volumen de ventas ocasiona el 45% de los fracasos empresariales que pueden atribuirse a la incompetencia o inexperiencia del administrador.

- **MALA LOCALIZACION**

La importancia de la elección de un buen sitio para establecer la empresa suele ser pasada por alto. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, o el intenso tráfico de peatones, además de muchas otras, sin embargo ninguna de éstas puede resultar favorable. Por ejemplo el intenso tráfico de peatones no garantiza que éstos entren a la tienda y mucho menos que efectúen alguna compra. Es posible que el tráfico de gente se deba simplemente a que la gente pasa por ahí en su camino al trabajo, al hogar, o para abordar un camión. El 4% de todas las quiebras son resultado de la mala localización del establecimiento.

- **DESASTRES**

Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña. Desastres naturales, terremotos, inundaciones, huracanes son algunos de éstos ; los incendios, problemas laborales, los asaltos, los hurtos de mercancía por los empleados y destrozos por terceros, conforman también este cuadro. Un seguro contra imprevisibles pueden aminorar en algo el tremendo impacto de pérdidas monetarias ocasionados por estas causas, 9 de cada 10 fracasos son resultado de la incompetencia, la ignorancia y la inexperiencia de la persona que maneja la empresa.

Estos son los errores principales que deben evitarse. Aprendiendo de los descalabros ajenos y capacitándose debidamente, el negociante casi puede asegurar su éxito.

De hecho, un estudio realizado sobre el comportamiento de la pequeña empresa <sup>(14)</sup> arrojó que las características de este sector empresarial son:

- Es una empresa de tipo familiar.
- Capital aportado por el dueño.
- Ubicación actual igual al lugar donde se inició.
- Capital inicial alrededor de 135 veces el salario mínimo general del área.
- Mercado típicamente local o regional.

---

<sup>14</sup> Ibarra Valdés, David, *Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial*, Edit. Limusa, México, 1993, p. 93.

- El número de empleados se considera menor a 45.
- Las actividades de control y dirección total se centran en el dueño.
- La empresa crece principalmente por la reinversión de utilidades.
- No cuenta con apoyo técnico financiero de instituciones privadas ni del gobierno que garantice su desarrollo.

Una explicación de las características predominantes de la pequeña empresa sería la siguiente:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron.
- Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma

Un aspecto que también merece un comentario especial, es la convivencia y complementariedad que existe entre la Pequeña y Mediana Empresa y la Gran Industria. En un principio, aparentemente podría presentarse más bien un efecto de competencia entre estos grupos de empresas. Sin embargo, en la medida en que se da una mayor modernización, y un mayor desarrollo industrial, se facilita la *subcontratación* (se entiende como tal la relación interindustrial en que la PYME actúa como vendedor de bienes semielaborados a empresas de mayor tamaño). De esta forma, se minimizan costos y se acelera la producción de bienes terminados con un claro efecto de complementación.

Finalmente, entre las características distintivas de las PYME, se mencionan a continuación algunos factores que pueden hacer temporalmente competitivas a las pequeñas empresas en relación con una determinada categoría y que significan una cierta ventaja comparativa para su desenvolvimiento en el mercado.

- 1-Bajos niveles salariales que pueden conformar una efectiva base competitiva en la industria.
- 2-Productividad del trabajo con apropiados métodos y una eficiente visión empresarial que permite una real coordinación de los flujos de trabajos racionalizados y efectivos.
- 3-Requerimientos menores en cuanto a equipos para la producción.
- 4-No necesitan de niveles altos de inversión fija.
- 5-Los costos de transporte moderados abren las puertas al comercio exterior.
- 6-Producción de bienes con alta elasticidad de demanda o perecederos.

## 7-Utilidad de escoger la forma legal más adecuada.

A manera de ilustración, se mencionan algunas de las actividades o ramas de producción que mas facilidad presentan para las PE y que encierran las ventajas mencionadas; entre ellas se destacan las pequeñas industrias orientadas a la producción y al mercado , material agrícola ligero , material de construcción , artículos de consumo doméstico , material de transporte ligero , productos de operaciones simples de montaje , productos alimenticios , prendas de vestir , artículos confeccionados en materias textiles , calzado , artículos de cuero , productos químicos y productos varios (entre los que se encuentran artículos de deporte, artículos para esparcimiento, juguetes, productos de plásticos, y otros), para un desarrollo y crecimiento equilibrado.

En resumen, algunas de las más *generalizadas características* de las PYME son:

a)- Poca o ninguna especialización en la administración: Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

b)-Falta de acceso al capital: Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda, la falta de conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

c)- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación

d)- Posición poco dominante en el mercado de consumo: Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

e)- Intima relación con la comunidad local: Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipos, etcétera.

Algunas *características importantes* son:

- el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad; los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica;
- su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas;
- utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital;
- dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional;
- está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande;

- obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades;
- su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

### 2.3- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

La efectividad de una organización es un proceso que se va gestando desde su nacimiento hasta su maduración. Inclusive, ante el desafortunado hecho de tener que cerrar una empresa, la organización debe mostrar su efectividad. Existe una sustanciosa evidencia en la práctica cotidiana de las organizaciones en el sentido de que muchas ineficiencias, problemas de rentabilidad, conflictos con el Gobierno, etc., se derivan de un mal comienzo de la empresa. Constituir una sociedad de manera ineficiente tarde o temprano tendrá una enorme repercusión en el patrimonio personal del empresario. Es por ello que una buena base legal desde el inicio de la empresa nos ahorrará futuros dolores de cabeza.

Una de las cuestiones más delicadas que se pueden presentar en la toma de decisiones de carácter empresarial es la concepción de cómo será un futuro negocio. Del correcto enfoque de esta cuestión, que afecta a la organización entendida en el sentido más amplio, depende en gran medida el futuro éxito o fracaso de la empresa que se está gestando. Pueden distinguirse tres aspectos básicos:

#### 1- Nacimiento de la empresa

Toda empresa nace de la conjunción entre una o varias personas emprendedoras, una idea que ponen en práctica y un capital. La idea puede ser, por ejemplo, la fabricación de prendas de vestir o la venta de artículos o servicios (una empresa de transportes, un comercio, etc.).

"Pero, lo mismo que las personas, las empresas precisan de ciertos requisitos para subsistir. El hombre necesita respirar; la empresa tiene que vender el producto de su trabajo a un precio y en unas cantidades que le permitan subsistir y que, además, aseguren su crecimiento y su futuro. En caso contrario, la empresa desaparecerá"<sup>15</sup>.

#### 2- Forma Jurídica

Cuando una o varias personas conciben la idea de constituir una pequeña empresa, se enfrentan con el reto de tomar muchas e importantes decisiones. ¿Cuál o cuáles van a ser las fuentes de financiación? ¿Cuál va a ser la localización geográfica de la futura fábrica, tienda, etc.?

Pero quizá la decisión que *a priori* parece más importante sea la que recae sobre la forma jurídica que se dará a la empresa. Ésta ha de estar en consonancia con las características de sus promotores, sus objetivos y el volumen estimado de operaciones.

"En principio, probablemente habrá que elegir entre la empresa individual y la sociedad mercantil. Más adelante, a lo largo de la vida del negocio y dependiendo de su crecimiento, su situación financiera y fiscal, etc., se puede aconsejar que la pequeña empresa

<sup>15</sup> Oceano/Centrum. *Ob. Cit.*, p. 255.

admira nuevos socios que puedan aportar capital y, por tanto, entren a formar parte de la organización"<sup>16</sup>.

En cualquier caso, la forma jurídica que se decida adoptar deberá estar en función, tanto de las preferencias de sus fundadores, como de la legislación vigente.

## 2- Ubicación

Otro de los grandes problemas que ha de resolverse es el relativo al lugar donde se instalará el negocio, ya que ninguna empresa se puede aislar de su contexto geográfico, social y económico. Normalmente, una fábrica se ubicará cerca de las fuentes de materias primas o de las empresas a las que compra o vende, pero un comercio se instalará en el lugar más adecuado para sus ventas.

Si usted ya ha organizado su empresa y seleccionado una forma de organización, existen probabilidades de que pueda hacer algunos cambios en el futuro. Si aún no ha seleccionado el tipo de organización legal, este epígrafe habrá de analizar las distintas posibilidades abiertas y se comentarán las ventajas y desventajas de cada uno. De cualquier manera no deberá pensar en ningún tipo específico de organización como permanente. No tan sólo habrá de crecer su negocio y habrá de modificarse en sus operaciones y en sus necesidades, sino que también su situación financiera y fiscal habrá de cambiar. Además, las reformas legales y fiscales pueden cambiar las características y ventajas de las diversas formas de organización disponibles para usted.

No todo tipo de organización de los negocios o combinaciones de formas son adecuadas para cualquier negocio. Al escoger una forma de negocio, deberá considerar los miembros involucrados, sus gustos, sus disgustos y disposiciones, sus necesidades inmediatas y a largo plazo y sus situaciones fiscales. Se deberá pensar detenidamente respecto al tipo de negocio en que opera, exactamente qué es lo que hace y qué no hace, y qué tipo de organización será mejor para sus planes. También se deberá considerar la situación legal y fiscal de cada tipo de negocios en el estado o estados involucrados. Rara vez, si acaso, un solo factor determinará completamente la forma de organización de un negocio.

Ya es indispensable en cualquier tipo de empresa moderna el control interno, base sin la cual no podría operar en forma satisfactoria; pero para la existencia de un buen sistema de control interno, se requiere una organización debidamente proyectada. Para alcanzar los fines para los cuales fue creada una empresa, debe existir un ordenamiento de las partes que la componen. En esto consiste la organización, es decir, es la estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla los fines para los cuales fue creada.

La rapidez, facilidad y relativamente bajo costo con que se obtiene, almacena, procesa y transmite la información gracias a los adelantos en las comunicaciones y la microelectrónica han provocado cambios en la empresa.

El comercio, las relaciones económicas internacionales, la difusión de la cultura, la empresa, núcleo y centro de la actividad económica, no podía quedar al margen de esos cambios. De hecho la forma en que hoy las empresas se organizan, operan, se relacionan, compran y venden en todo el mundo está cambiando en forma sustancial gracias a la revolución de la información, los principios y conceptos que

<sup>16</sup> *Ibidem*, p.256.

orientaron a la empresa durante la época "fordista" de producción en masa y "economías de escala", antes de la revolución de la información, están cediendo el lugar a nuevos principios y conceptos que se acomodan a la producción flexible y las "economías de ámbito"<sup>17</sup>.

El nuevo gerente ha dejado de ser el jefe para convertirse en líder motivador, las jerarquías dentro de la empresa se diluyen para dar lugar a las redes y los equipos de trabajo. Las escuelas de negocios se ven obligadas a revisar sus programas cada año. Muchos textos clásicos de gerencia han perdido rápidamente su vigencia.

Las empresas están abandonando rápidamente la integración horizontal y vertical de actividades, que tendía a hacer de ellas entidades que en lo posible producían sus propios insumos, operaban los servicios que requerían y le daban cada vez más valor agregado a sus productos.

Ahora la tendencia es a concentrarse en lo que se sabe hacer mejor y comprar, contratar o subcontratar el resto. Por ejemplo, es común ver hoy en día empresas que cierran departamentos enteros de distribución o de mantenimiento y contratan servicios de otras empresas especializadas en esos menesteres, o que subcontratan partes y piezas que antes fabricaban en sus instalaciones.

Una buena parte del desempleo que se está dando en los países desarrollados proviene de la eliminación de los mandos medios gerenciales, debido al *achatamiento* de la pirámide jerárquica. De hecho, esos mandos eran el nexo entre la alta dirección y el sector operativo, encargándose de la comunicación, transmisión de información y canalización de órdenes y políticas. El explosivo desarrollo de la información ha hecho innecesarios muchos de esos nexos.

No sólo están desapareciendo estratos jerárquicos enteros en las empresas. "El concepto mismo de jerarquía se está transformando para dar lugar a grupos multidisciplinarios o <<redes>> de personas que se relacionan funcionalmente, sin una línea de mando definida, para llevar a cabo una tarea o actividad"<sup>18</sup>.

Las Grandes Empresas empiezan a comportarse como un conglomerado de pequeñas empresas unidas por un objetivo común. La producción "en masa", basada en la idea que los consumidores son segmentos de mercado que hay que satisfacer con el mínimo número de modelos, se ha visto paulatinamente reemplazada por la producción "flexible" que considera a cada consumidor como un individuo con gustos particulares que hay que satisfacer. De tal modo, la competitividad de la empresa se centra hoy en su capacidad de producir el máximo de variaciones posibles de un producto.

El *marketing* directo, que implica una relación casi personal entre la empresa y cada uno de sus clientes, está reemplazando a las técnicas clásicas de marketing masivo.

La nueva empresa, centrada en el conocimiento, valora más a sus recursos humanos y pone mucho más énfasis en su capacitación que la empresa <<fordista>>.

Como resultado directo de lo anterior, el poder de negociación de los trabajadores ya no depende tanto de su capacidad de hacer huelgas, sino más bien de su voluntad de participar en el incremento de la productividad empresarial, a cambio de participar en las

<sup>17</sup> Flit, Isaias. "Las nuevas tendencias empresariales", en Revista Actualidad Económica del Perú. No 153. Abril de 1994. p. 27.

<sup>18</sup> Ibidem. p.28

mayores utilidades generadas en masa con una mayor participación en las decisiones empresariales, convirtiéndolos en agentes de cambio.

En medicina se dice que un enfermo es un caso terminal cuando sufre de una enfermedad incurable, que lo va a llevar a la muerte. Existen también, sobre todo en países en vías de desarrollo, empresas que podrían llamarse *terminales* porque, aunque parezcan saludables, están condenadas a desaparecer por no saber interpretar a tiempo el sentido de los cambios que están ocurriendo en este mundo globalizado, de economías abiertas y comunicación instantánea<sup>19</sup>.

Las empresas que no reaccionen a las nuevas tendencias están condenadas al fracaso.

Existen una serie de actividades que son básicas para la dirección de cualquier empresa. De la correcta aplicación de las técnicas que las regulan depende el éxito e, incluso, a ellas se atribuye el espectacular desarrollo de las grandes compañías en los últimos años. Esto debe hacernos reflexionar sobre las claves que conducen a ese crecimiento dinámico y al aumento constante de las ventas y los beneficios. Si la pequeña y mediana empresa aspira a una vida próspera y segura, no está de más estudiar qué aspectos puede asimilar de las grandes sin perder sus características peculiares.

Entre los más importantes se citan la planificación, la organización estructural, y la dirección y formación de directivos.

Resulta muy importante dotar a un negocio de una organización y estructura óptimas que permitan la división del trabajo y la correlativa asignación de responsabilidades.

La organización de una compañía importante descansa, en líneas generales, en el siguiente organigrama:

- Presidente del consejo de administración.
- Director gerente.
- Director administrativo.
- Director financiero.
- Director de personal.
- Director de explotación.
- Director de investigación y desarrollo.

Existen, además, otros puestos directivos que se crean en función de las características de la empresa.

En la pequeña y mediana empresa, en cambio, los recursos humanos son relativamente escasos, y un solo hombre o un grupo reducido de mandos tienen que ocuparse de todas las tareas directivas.

En efecto, en muchas compañías pequeñas, el mismo hombre es, a la vez:

- Dueño
- Director general.
- Director administrativo
- Analista financiero.
- Director de ventas
- Director de explotación

---

<sup>19</sup> Ibidem. p.29.

- Abogado.

Esta diversificación funcional del pequeño y mediano empresario es bastante difícil de lograr. El fenómeno tiene dos causas principales:

- la primera es la dificultad de adquirir un conocimiento profundo en todas las ramas de la dirección empresarial;
- la segunda es la falta de tiempo para cumplir con todas las obligaciones a la vez.

En cuanto al conocimiento, es evidente la necesidad de actualizarlo y reciclarlo permanentemente. A pesar de ello, será preciso disponer de información suministrada por fuentes especializadas y suficientemente fiables. En lo que respecta al tiempo, su distribución entre las distintas funciones debe responder a un plan de trabajo establecido de antemano, del que sólo es factible desviarse en caso de una sobrecarga imprevista en alguna de las áreas funcionales. "El consejo que podemos dar al pequeño y mediano empresario en este campo es que trate de alcanzar los siguientes objetivos"<sup>20</sup>:

1. Crear una estructura en el seno de la empresa.
2. Determinar con exactitud cuáles son los trabajos y tareas que es preciso realizar para que los planes y programas se cumplan con eficacia.
3. Establecer unas normas de rendimiento y diversos puntos de control para cada persona ocupada en cada una de las funciones principales.
4. Perfeccionar, seleccionar y distribuir el personal entre las distintas funciones que regulan depende el éxito e, incluso, a ellas se atribuye el espectacular desarrollo de las grandes

Ya hemos dicho que, al contrario de la gran empresa, un negocio pequeño o mediano suele contar con unos recursos humanos relativamente limitados, que están, además, generalmente muy atareados en las labores rutinarias. Así, resulta que el gerente no puede delegar funciones de verdadera responsabilidad en ninguno de sus empleados, ni tiene quien lo sustituya en caso de enfermedad ausencia. En este punto conviene resaltar la gravedad que reviste el hecho de que sobre una sola persona descansa la vida de una pequeña o mediana empresa. Hay que preocuparse, pues, de formar entre los empleados colaboradores especializados que participen en la toma de decisiones y que asesoren en los momentos cruciales.

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye él mismo su especialidad interna. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y producción son las más fuertes. La pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto

---

<sup>20</sup> Oceano/Centrium, Biblioteca Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Volumen 2. Oceano Grupo Editorial S.A., Barcelona, 1995, pp.189-190.

frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que vende.

"La gran atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes"<sup>21</sup>.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo (la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento de ellas). El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

Muchos empresarios, antes de convertirse en dueños de su propia pequeña empresa, fueron empleados asalariados. Se cree que lo que más influye en ese cambio es el deseo de independencia y las molestias que ocasiona la rutina del trabajo asalariado. El deseo de independencia es visto desde un punto individualista y aplicado tradicionalmente a algunas formas de pensar clásicas dentro de la vida de las pequeñas empresas familiares; además, esta situación lleva un deseo de poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma. Esta forma de independencia da al empresario una libertad mayor de pensamiento y ofrece a la comunidad lo que para él es lo mejor y lo que aquélla necesita, tanto como una forma de subsistencia familiar como un deseo de servicio, dándole suficiente confianza para trabajar y servir. El deseo de independencia para tomar sus propios riesgos y decisiones es producto de una fuerte necesidad de ser libre en sus decisiones más que de un lujo, aun cuando esto conlleve una gran responsabilidad en lo que haga y dé a su comunidad. A estos factores se suman otros que le ayudan y sirven como control, razón por la cual se toman como normales. Éstos son: poder y logro, realización, seguridad y mayores ingresos.

"La principal ventaja de ser empleado antes que propietario es la experiencia, ya que ésta ayudará a llevar las riendas de la empresa y a enfrentarse con más certidumbre a las acciones que deberá tomar para asegurar su subsistencia y la de su familia"<sup>22</sup>.

La mayor desventaja de convertirse en propietario lo constituye la responsabilidad social que se afronta al dar un bien o servicio, pues de ello se deriva su verdadera satisfacción en el trabajo. El empresario piensa que con base en este pensamiento de responsabilidad social, enuncia su filosofía de empresa, tratando de enmarcarla dentro del cliente, empleados, el gobierno y él mismo. Toma sus utilidades como una lógica consecuencia de su acción.

El dueño de la pequeña empresa piensa que sí cumple satisfactoriamente su función social, adaptando su propia personalidad, difícilmente verá mermado su mercado, y encuentra en ello la satisfacción de dar a la comunidad lo que realmente necesita y que ésta

<sup>21</sup> Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, p.7.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p.9

lo retribuya aceptándolo y correspondiendo con la fidelidad que el empresario espera de ella. Las proyecciones del dueño de la pequeña empresa se concentran en incrementar la participación de su producto en el mercado, pero sin salirse del mercado local que conoce y maneja, creando nuevas sucursales y tratando de dar un mejor servicio, la mayoría de las veces sin los estudios previos necesarios.

"La pequeña empresa representa un soporte para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ella depende que sus productos lleguen en condiciones satisfactorias a su mercado y sirve de enlace para actividades que difícilmente la gran empresa podría cubrir debido a su compleja estructura"<sup>23</sup>.

En otras palabras, se puede decir que las necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en ventas al detalle, la incapacidad de la empresa grande para manejar pequeñas empresas tales como lavanderías, estéticas, etc., y la relación estrecha del empresario en pequeño y la comunidad, son factores que hacen pensar en un futuro próspero para la pequeña empresa.

#### Tipología Estructural.

Como paso previo al tratamiento concreto del tema del epígrafe, considero importante establecer una apertura respecto de un conjunto de factores indispensables de tener en cuenta a los efectos del diseño estructural propiamente dicho, los cuales iremos considerando en diversos puntos de esta parte del trabajo.

En tal sentido, corresponde referirnos a todos aquellos aspectos que deben ser establecidos con particular atención, cuando sea necesario diseñar una estructura organizacional adecuada a las necesidades propias del sistema y del propio entorno.

Así entonces, nos dedicaremos a determinar los factores concurrentes para el diseño estructural que, como podrá apreciarse se conjugan, los que desde luego nos limitaremos a enunciarlos.

#### Factores concurrentes para el diseño estructural

Dentro de una taxonomía adecuada propongo agruparlos, según el criterio de Fresco, del siguiente modo<sup>24</sup>:

\*- Mecanismos de coordinación. Son:

- 1—Ajuste mutuo
- 2—Supervisión directa.
- 3—Estandarización.
  - a)- Del proceso de trabajo.
  - b)-Del producto.
  - c)-De la habilidad técnica.

\*\* - Parámetros de diseño (variables dependientes). Los parámetros de diseño configuran nueve puntos que son las bases de la estructura organizacional. En tal sentido, nos referiremos a los siguientes aspectos que conforman variables dependientes:

- 1- Especialización y división del trabajo.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Fresco, Juan Carlos, Organización y Estructura para la Pequeña y Mediana Empresa, Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1994, pp.162-173.

2- Formalización del comportamiento mediante la estandarización del contenido del trabajo.

3- Entrenamiento e instrucción con miras a una positiva participación en el subsistema de regulación del trabajo por estandarización, dentro de sus modalidades. (Flujo de Trabajo Operativo Flujo de Control de Gestión, Flujo de Información entre línea y staff).

4- Unidad de agrupamiento con la consideración de aspectos relacionados con la supervisión directa, la división administrativa de tareas, la autoridad formal, la regulación del trabajo por estandarización, la comunicación informal, y puntos donde se toman acuerdos para la decisión.

5- Unidad de tamaño mediante la consideración de elementos tales como el gráfico de organización (organigrama), subsistema de comunicación informal, supervisión directa y ámbito del control.

6- Planeamiento y Control de Sistemas a través del logro de la estandarización del producto y el ya mencionado subsistema de regulación del trabajo por estandarización y sus modalidades.

7- Recursos de enlace apelando al ajuste mutuo, el sistema de comunicación informal, el subsistema de acuerdos para la decisión.

8- Descentralización Vertical que aplica la división administrativa del trabajo a través de la acción de planeamiento y se nutre del subsistema de Coordinación a través de la supervisión (autoridad formal), del subsistema de regulación del trabajo por estandarización, del subsistema de acuerdos para la decisión.

9- Descentralización Horizontal que con características similares al anterior, se mueve básicamente dentro del subsistema de comunicación informal apoyándose en el ajuste mutuo como base de coordinación.

Los nueve parámetros indicados como ya quedó establecido, conforman una de las bases a considerar para el diseño de la estructura organizacional que, en la metodología de implementación, requiere:

Para los parámetros 1 y 2—Un grupo profesional de diseño de posiciones o cargos.

Para los parámetros 3, 4 y 5—Un grupo profesional de diseño estructural.

Para los parámetros 6 y 7—Un grupo profesional para el diseño de los enlaces.

Para los parámetros 8 y 9—Un grupo profesional para el diseño del sistema de decisiones.

Lo anterior evidencia que los requerimientos de profesionales especializados conforman un grupo de trabajo numeroso. Si bien ello puede acontecer en la gran organización empresaria, tratándose de pequeñas y medianas empresas, lo más probable es que casi toda la actividad pueda ser desarrollada por uno o unos pocos profesionales más avezados en el tema.

\*\*\*- Variables contingentes: Enunciadas de manera conjunta Son las siguientes:

1—Edad y tamaño de la organización.

2—Tecnología.

3—Entorno o contexto (diversidad).

4—Elementos de poder.

Comprenderemos claramente que a mayor tamaño se requiere un mayor análisis y ajuste de los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación utilizados se van cambiando de supervisión directa con ajuste mutuo en el plano horizontal y vertical en las más pequeñas organizaciones, hacia sofisticados sistemas de estandarización y cada vez una mayor aplicación del ajuste mutuo en el plano horizontal. Asimismo en la medida que se opera un mayor crecimiento y pasan los años los cuadros de personal adquieren mayor experiencia y se van arraigando algunas creencias que permiten justificar la resistencia al cambio, no sólo de las personas, sino de los grupos componentes de la organización.

Se pueden establecer etapas de crecimiento a través de seis puntos críticos: crisis de información; de ruptura y transformación en mediana; de coordinación y control; de concentración en las decisiones; de integración; y de exceso de formalización.

Si se encara el tema desde un enfoque estructuralista, se contempla primero una estructura artesanal en donde existe un grupo informalmente organizado, con una natural división del trabajo, basada en la habilidad de cada uno. Esta división no es exacta y las tareas son fácilmente intercambiadas. La coordinación es efectivizada por estandarización de habilidades como resultado de un entrenamiento de aprendizaje y en el campo de la actividad, se recurre a menudo al ajuste mutuo. Esta etapa contempla también un segundo peldaño a través de una estructura empresarial que ocurre ante el crecimiento de la estructura artesanal ya comentada; se agudiza la supervisión directa como mecanismo coordinador y el individuo tiende hacia un comportamiento grupal. Se profundiza la estructura a través de una división vertical del trabajo, centralizándose las decisiones en el empresario.

Cuanto más grande es la organización resulta más elaborada su estructura, esto es a mayor especialización de sus tareas son más diferenciadas sus unidades organizativas y existe un mayor desarrollo de sus componentes organizativos.

A mayor tamaño de la organización mayor tamaño de medida de sus unidades promedio. A mayor tamaño de la organización, mayor formalización de su comportamiento. Con el aumento del tamaño se opera una gran confusión interna; el ausentismo y los accidentes aumentan y la satisfacción en el empleo disminuye. Se incrementan las disputas entre sindicatos y gerentes. Aparecen en mayor número los grupos informales.

Por otra parte, nadie que tenga uso de razón en la década del ochenta, puede desconocer el avance tecnológico que se ha operado, ni tampoco dejar de percibir lo que puede esperarse en los próximos años.

“La aplicación sistemática del conocimiento” permite la adaptación del mismo, al análisis de la última fracción de la tarea, que se desglosa en otras fracciones hasta llegar a la microfracción como unidad básica. Cuanto más elaborado es el proceso, tanto más lejos se llevará la aplicación del conocimiento.

Los requerimientos de capital y los gastos de tiempo y dinero son inflexibles y cada vez mayores con el desarrollo tecnológico, que requiere una fuerza de trabajo permanentemente más especializada.

La exigencia de mayor organización configura un requerimiento básico de la tecnología, y la planificación es una necesidad acorde con los riesgos que implican los mayores requerimientos comentados.

Ahora bien, cuanto más dinámico es el entorno, existe una mayor estructura orgánica; cuanto más complejo, hay una mayor descentralización de la estructura y una tendencia a la divisionalización (por producto, por regiones, por clientela, etc)

Asimismo, a mayor control externo de la organización, mayor centralización y formalización de su estructura. Respecto de los requerimientos personales de sus miembros, la estructura tiende a la excesiva centralización tanto en la división vertical como en la horizontal.

#### \*\*\*\*Variables Intermedias

1-Se refiere al grado de facilidad de comprensión del trabajo y está influenciada por la complejidad del entorno y por el grado de sofisticación del sistema técnico de la organización.

2-Concierne al conocimiento técnico que la organización tiene del trabajo que debe hacer, con lo cual toma viabilidad la predictibilidad del trabajo, lo cual en sí mismo requiere prestar atención a la estandarización.

3-Es la diversidad del trabajo, que establece la variabilidad del trabajo en sí mismo. Está afectada por las variables contingentes: diversidad del entorno y tamaño de la organización.

4.La velocidad de respuesta determina la velocidad con que la organización puede responder a su entorno.

Según la tendencia predominante en cada Organización y considerando la importancia que tienen los mecanismos de coordinación, enunciaremos las configuraciones estructurales en sus modelos más representativos; pero conviene que deje en claro el hecho de que una Organización empresaria en sí misma puede llegar a mostrar elementos propios de una u otra de las configuraciones que apuntaremos.

#### A)-La estructura simple.

Prepondera la acción de la cabeza estratégica con tendencia hacia la centralización y el mando único. Este tipo de estructura, tal como lo anuncia su nombre, no posee sofisticaciones en cuanto a su formalización. Prácticamente carece de tecnoestructura. El staff de apoyo es reducido.

En general hay poca definición en materia de división del trabajo, tamaño de las unidades de agrupamiento y jerarquías gerenciales. El planeamiento es en general de poca aplicación y las normas formalizadas son escasas

La estructura es orgánica frente al hecho de que la cabeza estratégica vive los pormenores del contexto. El mecanismo coordinador más aplicado es el de supervisión directa y el alcance del control tiene una considerable amplitud. La clase gerencial es muy reducida.

Es propia de la empresa pequeña y en general mediana chica, en donde la mayor preponderancia es la cabeza estratégica y ejecutiva, quien ejerce la supervisión directa como mecanismo básico, de coordinación y se constituye en el elemento fundamental de presión.

Las relaciones adquieren un carácter eminente personal y las decisiones están centralizadas. Los subordinados pierden su propia iniciativa y generalmente no tienen o tienen muy poca participación en las decisiones. El concepto de "confianza en la persona", prevalece por sobre la idoneidad y la estabilidad se adquiere sobre la base de "llevarse bien con el patrón".

No obstante lo expresado, la filosofía de base sigue siendo el producto y no el cliente y en general subsiste la relación personal, la centralización y la escasa participación del subordinado, con el agravante de que las decisiones son más lentas y los intereses personales juegan a veces por encima de los de la empresa.

#### B)- La máquina burocrática.

Se trata de una organización altamente especializada con tareas operativas de carácter rutinario y procedimientos muy formalizados.

La tecnoestructura es el factor predominante con tendencia natural a la estandarización y burocratización, siendo las características más importantes el acento pronunciado respecto de las formas, del concepto de jerarquía, la abundancia de los registros, una acción regulada mediante planeamiento a través de normas establecidas de conducta (que cada miembro de la Organización procurará cumplir y hacer cumplir) y la especialización en el trabajo, que lleva a cubrir una esfera específica de competencia para cada uno de los componentes.

Recordamos a Weber<sup>25</sup> cuando expresaba que los tres centros de poder en la sociedad estaban integrados por "la Ley y los tabúes tradicionales que juegan en el marco social; el "carisma" individual y la burocracia", que también llamó la masa de administradores, que conceptualizó como factor eminentemente racional, a diferencia de los otros dos que consideró irracionales.

La máquina burocrática está altamente especializada y la toma de decisiones no está centralizada en la Cabeza Estratégica sino altamente influenciada por la tecnoestructura.

El mecanismo coordinador está concentrado en la estandarización de los procesos de trabajo y el concepto de control conjuga la, más importante preocupación de los directivos. Es la que más fuertemente enfatiza la división del trabajo y la diferenciación de unidades responsables (áreas de responsabilidad), en todas sus formas (vertical, horizontal, línea-staff, funcional, jerárquica y status).

El principio de unidad de mando es fuertemente sostenido y resultan válidos los principios de alcance de control, homogeneidad operativa y delegación efectiva. La distinción entre línea y staff pretende hacerse bien demarcada y el control configura una obsesión.

#### C)- La Burocracia profesional.

Es otra forma de burocracia que no se desarrolla como la máquina burocrática a través de la acción de la actividad profesional que se lleva a cabo en la propia zona de operaciones.

Un ejemplo es el estudio profesional que presta servicios de auditoría, por el cual el auditor senior es quien está en contacto permanente con el cliente, a tal punto que la mayoría de las veces toma decisiones en lo que hace al ámbito de su trabajo sin consulta previa a su jefe inmediato que, generalmente es el titular del estudio. En las agencias de publicidad ocurre algo parecido con el ejecutivo de cuenta o director de cuenta.

Cada profesional tiene un grado considerable de control sobre su propio trabajo. El mecanismo coordinador básico radica en la estandarización de las habilidades y los centros

<sup>25</sup>Para profundizar en la temática desarrollada por Weber, Max, *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1994.

pagina  
01/11

operativos (en este caso áreas de especialización), conforman el elemento fundamental de la organización.

La capacitación permanente, el entrenamiento y el adoctrinamiento respecto del negocio en sí, son factores que conforman la base para el desarrollo. Puede apreciarse que la tecnoestructura está reducida a una mínima expresión, pero la asistencia de apoyo es permanente, intensa y efectivamente orientada para servir al personal profesional, que se desempeña en las áreas de especialización.

El núcleo operativo es la parte clave. El soporte staff (asistencia de apoyo) es otra parte plenamente elaborada pero enfocada hacia servir al núcleo operativo. La tecnoestructura y la línea media no están desarrolladas en esta configuración estructural. La necesidad del planeamiento y formalización del trabajo de los profesionales es muy limitada.

En concreto, la burocracia profesional presenta una estructura achatada, con una delgada línea media, una minúscula tecnoestructura y un bien elaborado soporte staff. El núcleo operativo permite apreciar una Institución con base profesionalizada.

#### D)- La forma divisionalizada

Los departamentos implican por sí mismo una divisionalización respecto de la estructura organizacional que, ante la realidad de la descentralización, permite que cada división opere autónomamente. La divisionalización encierra en sí misma el concepto de descentralización administrativa, alimentado en nuestros días gracias al desarrollo tecnológico de los sistemas de computación que permiten la centralización de la información en la oficina madre, desde donde se maneja, tal como surge de lo comentado oportunamente:

- La estrategia decisional.
- El control de gestión.
- Las políticas de servicios.
- Los recursos financieros
- El sistema de autoridad formal.
- La política de personal.

En general, la casa matriz permite a la división una casi total autonomía para la toma de decisiones, pero mantiene un total control respecto del resultado de la gestión. El principal mecanismo de coordinación es la estandarización del producto y los parámetros de diseño más aplicados son la descentralización y el planeamiento y control de sistemas.

Su mejor forma de operar es con la estructura de la Máquina Burocrática. Vale destacar que cada división debe ser considerada como un sistema integrado diferente, con un conjunto propio de objetivos, metas y programas cuantificados. La descentralización de la planificación y la descentralización del resultado son elementos válidos para su incorporación al concepto de divisionalización dentro de la adecuada posibilidad.

La divisionalización resuelve problemas de la Máquina Burocrática, tales como el de entrenamiento de gerentes, asignación más eficiente de recursos, reducción de riesgos, respuestas más dinámicas en el nivel estratégico, etc. Es importante destacar el campo de las interrelaciones existentes entre las divisiones y la cabeza estratégica, a menudo interceptado por la actividad de la tecnoestructura.

#### E)- La estructura por programa (o matricial)

Esta configuración estructural permite reunir de manera positiva a expertos de diferentes temas para que funcionen coordinadamente e interactúen cooperando dentro de un equipo que lleve a cabo determinados proyectos. Es la que menos respeta el principio de unidad de mando, tergiversando a menudo el de homogeneidad operativa. El alcance del control y la delegación efectiva no alientan el respeto que la teoría administrativa exige.

La "adhoerancia" debe contratar y otorgar poder a especialistas y no puede ampararse en ningún conocimiento o habilidad estandarizada para conseguir coordinación.

El poder de la toma de decisiones es distribuido entre gerentes y no gerentes en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las diferentes decisiones que deben tomarse.

El rol de la cabeza estratégica se sustancia en el hecho de que no debe perder mucho tiempo formulando estrategias explícitas, pero debe perder una apreciable cantidad de su tiempo en las "batallas" que sobrevengan a las decisiones que se tomen y manejando todo disturbio que aparezca sobre esa fluida estructura.

#### F)-La estructura adecuada al sistema de Información

Esta configuración estructural existe sólo a los efectos del Control de gestión y es válida como concepción filosófica en cuanto hace al diseño global del sistema expresado.

Frente a lo que surge del título (estructura adecuada al sistema de información), pareciera que pretendemos subordinar todos los principios que hacen a la formalización y la organización empresarial, a los postulados que rigen para la instalación de un sistema de información. Tal apreciación no es válida, por cuanto lo que se pretende es reconocer la existencia de una organización formal que se haya convenido, dentro del esquema que mejor se ajuste a los componentes, al objetivo básico y al entorno del negocio. Dicha organización tendrá el diseño y la justa medida necesaria, aunque paralelamente, desde un enfoque de sistema de información pretendamos sugerir la conformación teórica de una estructura que se adecue al sistema de información que se pretenda, es decir, al tipo de herramienta de procesamiento, al diseño precedentemente dicho y al método de control de gestión que se establezca.

En el sentido señalado, proponemos un modelo de estructura que contemple tres grandes conceptos:

1. El área de Operaciones.
2. El área de Servicios
3. El área de Control de Gestión

Ahora bien, en algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos. Vemos pues, que una pequeña firma puede especializarse en la manufactura de ciertos artículos que son necesitados por las empresas mayores. "En los países de la América Latina existen cientos de pequeños empresarios que obtienen ganancias y utilidades satisfactorias realizando al mismo tiempo la actividad de mayoristas y detallistas"<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Rodríguez, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991, p 10

Según criterio del profesor Rodríguez, existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son, el manufacturero, el mayorista y el detallista<sup>27</sup>.

Cada uno de estos sectores tienen características específicas que a continuación señalaremos brevemente algunas:

**\*Firmas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura**

1. De todos los tipos de empresa es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinarias y equipo.
2. Requiere el empleo de personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.
3. Requiere la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados.
4. Es requisito sine qua non para el triunfo económico de la empresa que ésta esté presupuestada.
5. De todo tipo de empresa es la que requiere una planificación más detallada, tanto desde el punto de vista interno como externo.

**\*\*Firmas dedicadas a la venta al detalle**

1. Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.
2. A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil tanto establecerse como abandonar el sector detallista.
3. Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.
4. Ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamente estables.
5. Aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta ha estimulado este sector, podemos decir, sin embargo, que los cambios en él son de carácter evolutivo y no revolucionarios, y usualmente reflejan cambios en los gustos del consumidor.

**\*\*\*Firmas mayoristas o distribuidoras**

1. Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.
2. El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.
3. Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.
4. La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital en este sector.

Son muy comunes hoy en día los negocios familiares. Dentro de un modelo similar, podemos referirnos a la empresa de "corte familiar" en la cual la cúpula es compartida por un grupo de familiares, por lo que se pierde la centralización en manos de un solo hombre, para pasar a un sistema de "acuerdos permanentes" que por momentos se torna en discusiones y problemas que en nada benefician a la empresa. En este modelo, la designación

<sup>27</sup> Ibidem, pp. 10-11.

de gerente es más fácil de sostener y el técnico que actúa como asesor, o en la línea, comienza a tomar cierta preponderancia.

La inclusión de una familia en un negocio ha sido históricamente el aspecto menos entendido en la creación de una nueva empresa. "No obstante, de los más de dieciocho millones de negocios existentes en los Estados Unidos, nueve de cada diez están dominados por familias. Las firmas familiares abarcan una gama de magnitudes que va desde pequeñas firmas locales hasta grandes corporaciones multinacionales y producen el 50% del producto interno bruto"<sup>28</sup>

Los miembros de una familia pueden incorporarse a una empresa en una de estas tres etapas:

1. En el inicio (o al realizar la compra) como socio o miembro del equipo empresario.
2. Si se trata de una empresa familiar recientemente lanzada, al comienzo de sus operaciones.
3. En cualquier momento de la vida de la organización, como miembro de la segunda o tercera generación.

Por eso, si usted está pensando en iniciar un negocio con uno o más miembros de su familia, es importante que sea consciente de que se trata de una relación comercial. Diseñe proyectos adecuados para manejar su futuro. Es fatal para la vida de una empresa suponer que estas cuestiones se sobreentienden porque todo está en familia.

Es fundamental la necesidad de acordar claramente los puntos siguientes<sup>29</sup>:

- ¿Quién (si lo hubiere) es el empresario líder?
- ¿Cuáles son las aptitudes y las debilidades específicas de cada uno de los miembros del equipo?
- ¿Qué antecedentes posee cada uno en otras áreas comerciales?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno?
- ¿Cuanto dinero aportará cada uno y cómo se dividirá el capital?

Sucede frecuentemente que los integrantes de una familia que trabajan juntos tienen dificultades para comunicarse entre sí en forma sincera y de buen grado. Es importante que las diferencias de opinión acerca del negocio sean discutidas en forma profesional. Una buena medida es realizar reuniones periódicas para debatir asuntos cotidianos y planes a mediano plazo.

La familia debe decidir, finalmente, en qué circunstancias y en qué condiciones podrán ingresar en la empresa personas que no pertenezcan a la familia. Si bien el mantenimiento estricto de una empresa en manos de la familia asegura su completo control, esta modalidad también puede limitar su crecimiento: si está vedado a terceros el ingreso en el círculo interno, se desalentará a potenciales socios, de gran capacidad, a ingresar en ella. También podrá repercutir adversamente en el ánimo de potenciales inversores, quienes cuestionarán las posibilidades de crecimiento en una empresa tan restringida en su modo de operar.

<sup>28</sup> Handler, Wendy. La Empresa Familiar. Boston University School of Management, 1990, p.129.

<sup>29</sup> Ibidem, p.132.

En resumen, considero que los aspectos que son necesarios por analizar detalladamente al estar organizando una empresa, son: *el jurídico, el financiero y el humano*, los cuales se tratarán a continuación en forma breve:

**\*Aspecto jurídico**

Se deberá elegir el tipo jurídico apropiado para cada empresa, una forma será más adecuada para cierto tipo de empresas, pero podrá presentar grandes desventajas para otras con diversos objetivos.

Existen varios elementos que deben considerarse al hacer la elección del aspecto jurídico:

**1. Simplicidad o complejidad de la empresa**

Las formas jurídicas más simples son las apropiadas para las empresas pequeñas. Las formas complicadas y elásticas serán las apropiadas para las grandes empresas que pueden contar con los elementos necesarios para la organización que requieren.

Al seleccionar el tipo de organización deberá tenerse presente el desarrollo que en un futuro tendrá la empresa para que el tipo de organización seleccionado pueda resolver las dificultades que el propio desenvolvimiento de la misma trae consigo, de lo contrario ocasionaría problemas y la necesidad de una reorganización o transformación.

**2. Recursos financieros de que se pueda disponer**

El monto de los capitales con que cuenta la empresa al iniciarse influye en la forma jurídica que se adopte. No todas las formas jurídicas ofrecen las mismas ventajas para recurrir posteriormente a la adquisición de mayores recursos financieros; las formas más simples y sencillas no ofrecen grandes posibilidades para la adquisición de nuevos y mayores recursos.

Si los objetivos de la empresa necesitan no sólo los esfuerzos y capitales de varias personas, sino de varias empresas y aun los capitales del público, entonces deberá adoptarse uno de los tipos más complejos.

**3. Responsabilidad de los socios**

Este elemento también es determinante ya que depende de la responsabilidad que quieran adquirir los socios, si los propietarios están dispuestos a tomar un riesgo, hasta por sus bienes personales, la forma que se eligirá será una "sociedad en nombre colectivo" en donde los socios tienen una responsabilidad ilimitada y buscarán el control absoluto de las operaciones.

Respecto a los socios que sólo quieren arriesgar su parte invertida, su responsabilidad es limitada, y la administración podrá ser más elástica, más evolucionada, como las sociedades comanditas y las anónimas.

**4. Estabilidad**

La forma jurídica seleccionada deberá dar a la empresa la estabilidad que ésta requiera. Si la duración que tendrá la empresa sobrepasara la vida de sus fundadores, deberá elegirse preferentemente una forma cuya duración pueda ser indefinida, por ejemplo: la Sociedad Anónima.

**5. Intervención del gobierno**

Hay dos formas de intervención por parte del gobierno:

a)- Intervención más o menos directa. Entre las empresas que tienen una intervención más directa del Estado tenemos a las instituciones bancarias, hipotecarias, fiduciarias, de seguros, de fianzas y en general empresas de crédito, les otorga el gobierno un control determinado en beneficio y en garantía de los intereses públicos que le están confiados.

b)- Obligaciones fiscales. La selección de tal o cual tipo jurídico puede traer consigo más o menos obligaciones de carácter fiscal.

#### \*\*Aspecto financiero

Este es otro aspecto que se debe analizar cuidadosamente al organizar una empresa.

Los puntos esenciales serán en forma ejemplificada:

- a)- Cálculo del capital inicial y necesario para constituir una empresa.
- b)- De este capital cuánto deberá ser en efectivo, en valores e inmuebles.
- c)- Qué títulos representarán ese capital.
- d)- Cómo serán las exhibiciones de ese capital en tiempo y forma.
- e)- Cálculo del capital de trabajo.
- f)- Posibilidades para conseguir créditos.

#### \*\*\*Aspecto humano

El objetivo de la organización es la coordinación y eficiencia en la realización del trabajo que ha de hacerse; esto hace necesario manejar las operaciones de manera uniforme y eficaz, trayendo como consecuencia la atención hacia los empleados.

Determinadas las actividades el personal deberá ser el adecuado, tener la habilidad y la capacidad requerida para alcanzar las metas fijadas, contando también con el ambiente adecuado y los instrumentos necesarios para trabajo, por ejemplo: máquinas, luz, espacio, formas, etcétera.

En la vida empresarial moderna, se habla con especial énfasis del elemento humano, pues es el más importante en la organización y funcionamiento de una empresa; asimismo, la administración en general descansa en su renglón específico relativo a los recursos humanos. De tal manera, es necesario cobrar conciencia de que si no se le da al elemento humano el valor que le corresponde, de nada servirán los recursos de que se disponga. Es por ello que resulta conveniente contar con una administración adecuada del personal. Para que se logren los fines perseguidos por la empresa, deben existir relaciones directas e indirectas entre el personal de toda la organización.

## 2.4-FORMAS LEGALES

¿Cuándo es ético violar la ley? Esta pregunta es tan antigua como la ley misma. Desde los comienzos de la historiografía, en el Egipto Antiguo y el Medio Oriente, los "códigos de leyes" siempre estuvieron acompañados por un hombre "intérprete de la ley", un juez, quien determinaba cuándo la violación del texto de la ley no significaba violar su

espíritu o la situación que la ley protegía. "Grandes momentos de la historia, la religión, la filosofía y la literatura tratan este dilema ético-legal, y habría muchos grupos de discusión que se desintegrarían si desapareciera el dilema"<sup>30</sup>.

A pesar de todo, es un dilema de naturaleza muy seria para un empresario activo, que -según cuáles fueren los pasos que siga- podrá fortalecer o arruinar una carrera.

#### La ampliación de la perspectiva legal del empresario

Quando se considera la espinosa cuestión de la legalidad se hará bien en tomar en cuenta no solamente su autoridad sino también sus limitaciones. La finalidad deliberada de las leyes es asegurar la justicia. Son, por lo tanto, éticas en su intención y merecen ser respetadas. No obstante, son seres humanos quienes las confeccionan. "Las leyes no prevén nuevas condiciones; no siempre tienen el efecto deseado; a veces son conflictivas; así como están redactadas no pueden resolver múltiples consideraciones éticas, sobre todo las que se plantean durante las guerras"<sup>31</sup>.

El empresario podrá decidir cuestiones éticas que atañen a las obligaciones con varias partes: clientes, empleados, accionistas, familiares, socios y con él mismo, o con una combinación de los nombrados, en las cuales la relación del empresario con sus socios es fundamental.

"En realidad, existen muchas consideraciones legales que una pequeña empresa necesita tomar en cuenta. Las leyes se modifican con frecuencia: otras nuevas se promulgan; las leyes actuales en cualquier momento se pueden revocar. Y las leyes deben ser interpretadas por los jueces en audiencias para casos singulares. Los tribunales varían sus interpretaciones con regularidad y, en algunas ocasiones, se aplican interpretaciones totalmente diferentes del mismo problema. En consecuencia, la interpretación de cualquier problema legal específico está sujeto a cambios súbitos y posiblemente inesperados"<sup>32</sup>.

En el mundo actual en el que vivimos, una confianza ciega en la legalidad es inadecuada. Es obvio que un empresario medio no tendrá tiempo de embarcarse en cruzadas destinadas a mejorar cada una de las leyes poco atinadas que encuentre a su paso. Se considera al empresario un hombre de acción, y acción es lo que se requiere todos los días.

#### Conceptos Básicos

Antes de entrar de lleno al tema de planeación legal es necesario conocer cierta terminología que se usara a lo largo de este epígrafe.

**Persona Física.** Es todo individuo que por el solo hecho de ser concebido se encuentra protegido por la ley, la cual le reconoce personalidad jurídica (capacidad jurídica de goce y de ejercicio en su momento). En el caso del menor de edad, su capacidad jurídica de ejercicio está restringida, pero podrá ejercer sus derechos y contratar obligaciones a través de un representante legal (por ejemplo: sus padres o un tutor).

2- El Código Civil del Distrito Federal, en su artículo 25, determina que serán consideradas como **Personas Morales** las siguientes:

- a) Las naciones, los estados y los municipios.
- b) Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.

<sup>30</sup> Ibidem, p. 158.

<sup>31</sup> Ibidem, p. 162.

<sup>32</sup> Bennett, Roger, *Supervivencia de la Pequeña Empresa*, Edit. Continental S.A. de C.V., México, 1993, p. 189.

- c) Las sociedades civiles y/o mercantiles.
- d) Los sindicatos, las asociaciones profesionales y demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123 de la Constitución.
- e) Las sociedades corporativas y mutualistas.
- f) Las asociaciones distintas a las enumeradas, que propagan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

Además, el Código Civil establece en su artículo 26 que las personas morales pueden ejecutar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución, y concluye en el artículo 27 que las personas morales obran y se dejan obligar por medio de los órganos que las representan, sea por disposición de la ley o conforme a las disposiciones relativas de sus escrituras constitutivas y de sus estatutos

En resumen, las personas morales se regirán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva, por sus estatutos y por su reglamento interno.

#### Formas Legales Para Constituir Una Empresa Pequeña o Mediana

La forma jurídica de las empresas varía de acuerdo con la legislación vigente en cada país; por ello, vamos a tratar aquí las principales modalidades existentes, a fin de presentar un modelo básico que sólo esté sujeto a las naturales variaciones existentes en el marco del derecho comparado.

A continuación, exponremos algunos criterios al respecto:

#### \*David Ibarra Valdés<sup>33</sup>

-Las formas legales en que una persona o grupo de personas puede constituirse legalmente para iniciar una empresa son:

##### *1. Negociación o establecimiento*

Como ya se mencionó, la persona física es todo individuo que por el solo hecho de ser concebido se encuentra protegido por la ley, la cual le reconoce personalidad jurídica. Esta persona física puede dedicarse a actividades empresariales constituyéndose como negociación o establecimiento. En este caso la responsabilidad legal ante terceros de una empresa que esté constituida por uno mismo recae en su totalidad (con todos sus bienes) sobre la persona física.

##### *2. Asociación en participación*

Una variación de lo anterior es la llamada asociación en participación. Esta figura se constituye por medio de un contrato privado por el cual una persona física (o moral)—llamada asociante—concede a otras personas físicas (o morales), llamadas asociados y que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio (artículo 252 de la Ley General de Sociedades Mercantiles).

La asociación en participación no tiene personalidad jurídica, ni razón social o denominación (artículo 253 de la Ley General de Sociedades Mercantiles), ya que las mismas personas que forman la asociación responden por la responsabilidad. El contrato por medio del cual se forma la asociación debe constar por escrito y no requiere su registro. El asociante obra en nombre propio y no habrá relación jurídica entre los terceros y los

<sup>33</sup> Los primeros pasos al mundo empresarial, Edit. Limusa, México, 1993, pp.299-306.

asociados. La responsabilidad jurídica es del asociante y se puede estipular en el contrato que los asociados sean solidarios (artículo 256 de la Ley General de Sociedades Mercantiles).

Respecto a terceros, los bienes aportados pertenecen en propiedad al asociante, a no ser que por la naturaleza de la aportación fuere necesaria alguna otra formalidad, o que se estipule lo contrario y se inscriba la cláusula relativa en el Registro público de Comercio del lugar donde el asociante ejerce el comercio.

Las pérdidas que correspondan a los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación (artículo 258 de la Ley General de Sociedades Mercantiles). Además, el asociante será quien cumpla, por sí mismo y por cuenta de los asociados, las obligaciones fiscales, inclusive la de efectuar pagos provisionales (artículo 8 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta).

Es importante hacer notar que los asociados responderán por el incumplimiento de las obligaciones que por su cuenta debe cumplir el asociante (artículo 8, último párrafo, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta).

### 3. Sociedad Mercantil

Cuando un grupo de personas constituye una sociedad conforme a las leyes mercantiles para realizar actividades económicas, se dice que se crea una sociedad mercantil. Dentro de las sociedades mercantiles existen diferentes especies; a saber:

- a) Sociedad en nombre colectivo.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad en comandita por acciones.
- d) Sociedad de responsabilidad limitada.
- e) Sociedad cooperativa.
- f) Sociedad anónima.
- g) Sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima, ambas de capital variable.

Cualquiera de estas sociedades, una vez que haya sido constituida en el Registro Público de Comercio, tendrá una personalidad jurídica distinta a la de los socios que la conformen, lo que significa que la responsabilidad legal recae sobre la sociedad y no sobre la persona.

De las anteriores sociedades han caído en desuso las enumeradas de la a hasta la c y la e; por ello, nos ocuparemos únicamente de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y la variante que representa el Capital Variable.

#### SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.

Además, la sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o razón social (nombre) que ostentará el nombre de uno o más socios y deberá ir seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o su abreviatura "S. de R. L."

Los requisitos para la sociedad de responsabilidad limitada son:

- a) No tener más de 25 socios.
- b) Capital social no menor de 5,000 pesos.

c) El capital social debe de estar suscrito (que se obliguen a pagarlo con su firma) y exhibido, por lo menos el 50% de cada parte social.

d) Para que los socios cedan sus partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, será necesario el consentimiento de todos los demás, a no ser que conforme al contrato social baste con un acuerdo de la mayoría que represente, cuando menos, las tres cuartas partes del capital social.

#### SOCIEDAD ANÓNIMA

Es la que existe bajo una denominación (nombre) y se compone de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se forma libremente, pero debe ser diferente a la de cualquier otra sociedad, ya que al momento de emplearse siempre debe ir seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A." (artículo 88 de la Ley General de Sociedades Mercantiles).

Los requisitos para integrar una sociedad anónima se encuentran establecidos en el artículo 89 de la legislación citada, y son los siguientes:

a) Que haya cinco socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción, por lo menos, y ésta sea nominativa (que lleve el nombre de su propietario).

b) Que el capital no sea menor de veinticinco mil pesos y que esté íntegramente suscrito (que se obliguen a pagarlo con su firma).

c) Que se exhiba en dinero en efectivo cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario (valor legal de la moneda).

d) Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos al numerario (que invierta el restante 80%).

#### CAPITAL VARIABLE EN SOCIEDAD ANÓNIMA O DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

En este tipo de sociedades el capital social (las aportaciones de los socios) será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos, y de disminución por retiro parcial, sin más formalidades que las establecidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles. A la razón social o denominación propia del tipo de sociedades se añadirán siempre las palabras "Capital Variable" o su abreviatura "C.V."

El contrato constitutivo de la sociedad de capital variable deberá tener, además de las estipulaciones que corresponden a la naturaleza de las sociedades anónimas, las condiciones que se fijan para el aumento o disminución del capital social.

El régimen del capital social en una S.A. de C.V. se maneja así: un capital mínimo fijo y un capital variable ilimitado. En cambio, en una sociedad anónima se maneja un capital mínimo fijo, y si se desea hacer un aumento se requiere un permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Una vez obtenida la autorización debe ser protocolizada ante notario público e inscrita en el registro de comercio.

En una S.A. de C.V. no es necesario realizar dicho trámite, sino solamente la convocatoria a asamblea general extraordinaria y asentar en el libro de actas el aumento o disminución del capital variable que haya sido aprobado por los socios. Si se trata de modificaciones al capital fijo, entonces sí será preciso llevar a cabo los trámites anteriores.

Se recomienda que el objeto de la sociedad sea concebido en términos muy amplios, para que pueda vender, comprar, rentar, fabricar, importar o exportar, etc.

#### *4. Sociedad Civil*

Es un contrato de sociedad en el cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial (título decimoprimer del Código Civil del Distrito Federal).

La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero, otros bienes o en su industria (su trabajo). La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa.

Este contrato debe constar por escrito y en escritura pública, y deberá inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros.

Las sociedades de naturaleza civil que tomen la forma de las sociedades quedan sujetas a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Después de la razón social se agregarán las palabras "Sociedad Civil" o su abreviatura "S.C."

El caso típico de este tipo de sociedades es la reunión de profesionistas para el ejercicio de su profesión (abogados, contadores, etc).

#### *5. Asociación Civil*

Se constituye una asociación civil cuando varias personas deciden reunirse de manera que no sea transitoria, para realizar un fin común que no tenga carácter preponderantemente económico.

El régimen de la asociación civil se encuentra establecido en los artículos 2670 a 2687 del Código Civil para el Distrito Federal.

El contrato deberá constar por escrito y se regirá por sus estatutos, los cuales deberán ser inscritos en el Registro Público para que surtan efectos ante terceros.

Además, la asociación puede admitir y excluir asociados por medio del poder supremo de las asociaciones civiles, que es la asamblea general.

#### \*\*Grupo Editorial Océano/Centrum.<sup>34</sup>

Entre las formas de organización empresarial más generalizadas podemos citar las siguientes:

- a)-La. Empresa Individual (un solo propietario).
- b). Sociedad Solidaria o Regular Colectiva (dos o más socios).
- c). Sociedad en Comandita.
- d). Sociedad de Responsabilidad Limitada
- e).. Sociedad Anónima.

Antes de adentrarnos en el estudio casuístico de estas modalidades, conviene aclarar que, como norma, las diferentes legislaciones nacionales no ponen impedimentos a la constitución de sociedades mercantiles atípicas, es decir, distintas de las que están expresamente reguladas por la ley.

#### *Empresa individual*

<sup>34</sup> Obra citada. pp.255-261

Constituye la forma más sencilla de organización y gestión de una empresa; el empresario es el único propietario del negocio y, por tanto, es el que lleva la dirección global, aunque, por supuesto, esto no es óbice para que contrate otras personas que colaboren en la gestión social.

La responsabilidad del empresario individual es ilimitada, es decir que responde con todos sus bienes presentes y futuros de los resultados de la gestión y de los actos u omisiones cometidos por sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y que perjudiquen a terceros. La propiedad individual es típica de la pequeña empresa que comienza.

#### *Sociedad regular colectiva*

Es la forma jurídica más simple que puede adoptar una empresa en la que hay más de un propietario. En su caso, la gestión corresponde a dos o más personas, que han aportado el capital y responden de los riesgos con todo su patrimonio.

Se puede definir esta modalidad como "la asociación de dos o más personas, en forma solidaria o colectiva, para dirigir, en calidad de propietarios, una empresa con fines lucrativos".

Los socios solidarios aportan a la empresa su trabajo, además del capital, siendo esta nota y la responsabilidad ilimitada de los socios las que caracterizan esta modalidad.

Su constitución se hace mediante el denominado contrato de sociedad, que otorgan los futuros partícipes y en el cual se hacen constar los derechos y obligaciones recíprocos de éstos.

La forma y el contenido del contrato de sociedad, que se otorga en documento público, no está sometido a normas rígidas; los firmantes pueden estipular libremente, tanto la gestión de la empresa como la forma en que se repartirán los beneficios o pérdidas, siempre dentro de los requisitos de responsabilidad patrimonial que la ley establece en defensa de los acreedores.

La sociedad suele tener personalidad jurídica propia, es decir, que constituye una entidad diferente de las personas físicas que la componen. Algunas legislaciones, sin embargo, no le reconocen esta personalidad jurídica, sino que estiman que la sociedad es una mera unión de personas físicas.

Los socios llevan directamente la gestión, es decir, las relaciones internas de la empresa e, igualmente, ostentan la representación legal o conjunto de relaciones externas de la misma. La sociedad responde de los resultados de la actividad gestora de cualquiera de los socios, aunque el resto de los socios perjudicados por la actividad de uno o varios de ellos puede exigir responsabilidad a éstos.

#### *Sociedad en comandita*

Se trata de una modalidad intermedia entre la sociedad anónima y la regular colectiva. Como ya hemos dicho, esta última adolece de una desventaja fundamental, consistente en la relativa dificultad para conseguir aportaciones de capital, dada la responsabilidad ilimitada de los socios. Pues bien, si en una sociedad colectiva se admite la posibilidad de que entren a formar parte como socios personas que aporten un capital pero que respondan limitadamente, sólo con lo que aportaron o prometieron aportar -con lo cual el riesgo que corren es también limitado-, nos encontraremos con lo esencial de una sociedad en comandita.

En este tipo de sociedad, por decirlo así, conviven socios de tipo colectivo -y, por tanto, de responsabilidad ilimitada- con socios comanditarios, con responsabilidad limitada. El número de socios colectivos puede variar, pero al menos ha de haber uno.

La sociedad en comandita está sujeta también al requisito legal de regirse por unos estatutos otorgados en escritura pública e inscritos en el registro público correspondiente.

En los estatutos se ha de establecer una relación nominativa de los socios colectivos y de los comanditarios. Por demás, si no se cumple con el requisito de redactar unos estatutos e inscribir la escritura y el registro correspondiente, se presumirá que todos los socios son colectivos, lo cual supone, naturalmente, que todos responden ilimitadamente de los resultados de la actividad empresarial.

En este tipo de compañía, al limitarse la responsabilidad de los socios comanditarios se restringe en mayor o menor medida la posibilidad de éstos de participar en la gestión de la empresa, la cual queda únicamente para los socios colectivos. Esto es perfectamente lógico, dado que dichos socios son responsables ilimitadamente y, por tanto, si los comanditarios pretendieran tomar parte en la gestión, se les exigiría como contrapartida, que pasasen a responder ilimitadamente como los demás miembros.

#### *Sociedad de Responsabilidad Limitada*

Este tipo de sociedad era mucho más frecuente antes del desarrollo de la sociedad anónima. Para dar un concepto fácil y conciso de este tipo de empresa, se puede decir que se trata de una sociedad semejante a la anónima, pero con una serie de limitaciones en cuanto al número mínimo y máximo de socios, así como en el montante del capital social.

Al igual que ocurre con la sociedad anónima, los socios responden limitadamente de los resultados de la actividad empresarial; esto es sólo con los fondos que aportaron o prometieron aportar.

La sociedad de responsabilidad limitada tiene personalidad jurídica propia por cuyo motivo su constitución exige el otorgamiento de una escritura pública y la redacción de unos estatutos que contengan el nombre o razón social -al cual se ha de añadir el calificativo de <sociedad de responsabilidad limitada>, el número de socios, sus respectivas aportaciones, el valor que se confiere a las aportaciones no monetarias y el capital social con que cuenta la empresa.

Como se comentó para los otros tipos de sociedades, las leyes sancionan a las sociedades de responsabilidad limitada que no observen este requisito con la aplicación de una responsabilidad ilimitada para los socios, al igual que si fuera una sociedad colectiva.

Esto supone, sin duda, una desventaja con respecto a la sociedad anónima. En cuanto a la posibilidad de admitir nuevos socios, por ejemplo, mediante la transmisión de la participación de un socio a otra persona, se observa que, frente a la libertad absoluta que existe en la sociedad anónima, en la que ahora nos ocupa, el nuevo socio tiene que ser aceptado por los antiguos.

En el mundo de la pequeña empresa, la sociedad de responsabilidad limitada tiene su principal campo de aplicación en los negocios familiares o cuasi familiares, constituidos por cónyuges, cónyuges en régimen de separación de bienes, etc.

En la mayoría de las legislaciones se exige que las sociedades de responsabilidad limitada retengan en reserva una parte de las utilidades obtenidas a fin de constituir una reserva legal que sirva de garantía colateral para sus acreedores. Además, en toda su

documentación limite, se debe consignar que se trata de una sociedad limitada, así como la cuantía de su capital social.

### *Sociedad Anónima*

Es una asociación de personas que tiene capacidad jurídica propia, es decir, que según las normas legales, la personalidad de la sociedad es diferente de la privativa de cada uno de los socios. La sociedad anónima actúa, pues, como una entidad única en el concierto económico.

Los socios aportan capital en metálico u otros bienes patrimoniales y adquieren así, tanto el derecho a participar en los beneficios, como la obligación de sufragar las pérdidas de la sociedad hasta el límite de su aportación. Por supuesto que, si aportan los recursos con los cuales se forma el neto patrimonial de la sociedad, cuanto ésta entre en periodo de liquidación, el derecho de los socios sobre dicho patrimonio neto estará en proporción a sus respectivas participaciones en el capital social.

Este capital está representado por acciones, que son títulos que confieren a su propietario la cualidad de socio o accionista, y el derecho de participación alicuota en las decisiones y utilidades de la compañía.

Una característica básica de la sociedad anónima es la responsabilidad limitada de los socios; esto quiere decir que cada socio sólo responde de los resultados de la actividad empresarial con los bienes que aportó o prometió aportar al capital social. En otras palabras, el accionista sólo arriesga lo que ha pagado por las acciones que posea, aunque si el importe de éstas no está totalmente desembolsado, hay que añadir lo que falte para llegar al montante de la responsabilidad de cada socio.

Con respecto a la constitución de la sociedad anónima se tienen que observar los requisitos establecidos por la legislación del país en que ha de constituirse.

El primer requisito suele ser la redacción de unos Estatutos en los que ha de figurar el nombre o razón social bajo el cual funcionará la sociedad, las actividades que va a desarrollar es decir el objetivo social, el número de acciones que se emiten y valor nominal de las mismas. Estos estatutos se han de elevar a escritura pública e inscribirse en el registro público correspondiente.

A diferencia de la sociedad regular colectiva, cuyas relaciones internas se pueden regular en algunas jurisdicciones mediante un contrato privado, la sociedad anónima se debe regir en todo por los estatutos y su escritura social, en los cuales se establecerá, entre otros particulares, la cuantía mínima del capital en acciones que es preciso desembolsar para constituir la sociedad.

Las relaciones internas, o sea, la gestión de la sociedad anónima, no tienen por qué realizarla los mismos accionistas, sino que se pueden encargar de ella terceras personas que integran el órgano directivo de la empresa. Estas personas tendrán un alto grado de especialización en el desarrollo de sus labores y habrán de rendir cuentas a los accionistas constituidos en un órgano decisorio que es la junta de accionistas.

De los accionistas se puede decir que el valor fundamental que tienen para la sociedad no reside, claro está, en la aportación de sus conocimientos profesionales, sino en su aportación económica. De ello se deduce que una sociedad anónima sigue funcionando normalmente aunque llegue un momento en que uno o varios de los accionistas mueran o se separen de la sociedad. Por la misma razón, las acciones o participaciones en el capital se pueden transmitir a personas que, hasta ese momento, sean ajenas a la sociedad.

Un último aspecto importante de la sociedad anónima es la relativa facilidad para conseguir nuevos socios que aporten capital, por lo cual esta forma jurídica es la que mejor se adapta para las explotaciones económicas de gran dimensión o que precisan gran cantidad recursos de financiación. Sin embargo, la progresiva flexibilización de las legislaciones nacionales ha dado lugar a que cada día sean más las empresas medianas, e incluso pequeñas, que revisten esta forma de sociedad, atraídas, sin duda, por las ventajas citadas.

**\*\*\*Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>35</sup>**

Como se ha establecido existen dos formas que fiscalmente se reconocen: "Sociedades Mercantiles y Personas Físicas".

La forma ideal de constitución dependerá de los objetivos que se persigan, la capacidad económica del empresario y de una asesoría adecuada.

Tratándose de personas morales, generalmente se utiliza alguna de las formas que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, las cuales son:

**1-Sociedad en nombre colectivo.**

"La sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales."(art.25, LGSM.)

En este caso la razón social queda formada con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes. Además, "en el contrato social podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus herederos" (art. 32, LGSM.)

En virtud de que este tipo de sociedades están formadas generalmente por socios capitalistas y socios industriales, es necesario recordar que éstos últimos, salvo pacto en contrario, deben recibir una remuneración periódica a fin de satisfacer sus necesidades alimenticias; y por lo que se refiere a los socios capitalistas que administren la sociedad, también podrán percibir periódicamente una remuneración con cargo a gastos generales, siempre que exista el acuerdo de la mayoría de los socios.

**2-Sociedad en comandita simple.**

La sociedad en comandita simple es "la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones".(art. 51, LGSM.)

La razón social queda formada con los nombres de uno o varios comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos, invariablemente se agregaran a la razón social, las palabras Sociedad en Comandita o las siglas S. en C.(art. 52, LGSM.)

Procede recordar que el socio comanditario queda obligado solidariamente para con los terceros, por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte,

<sup>35</sup> *Pequeña y Mediana Empresa*, Dirección General Técnica de Ingresos, México, Septiembre de 1986, p. 17-25.

siempre que no haya observado la restricción de no ejercer acto alguno de administración, no obstante que posea el carácter de apoderado de los administradores.

También será responsable solidariamente para con los terceros aún en las operaciones en que no haya tomado parte, si habitualmente ha administrado los negocios de la sociedad.

### 3- Sociedad de Responsabilidad Limitada

La Sociedad de responsabilidad limitada es "la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles, en los casos y con los requisitos que establezca la Ley General de Sociedades Mercantiles". (art.58, LGSM.)

Este tipo de sociedad existe bajo una denominación o razón social que se forma con el nombre de uno o más socios, la cual debe ir inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada o de su abreviatura "S. de R.L. "

### 4- Sociedad Anónima

Sociedad Anónima es "la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se forma libremente, pero difiere a la de cualquier otra sociedad ya que al momento de emplearse, siempre debe ir seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A"(art.88, LGSM.)

Existen dos formas de constituir una sociedad anónima: por la comparecencia ante notario de las personas que otorguen la escritura social o bien, por suscripción pública.

Los datos que debe contener la escritura constitutiva de una sociedad anónima, son:

- La parte exhibida del capital social.
- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones.
- La participación en las utilidades concedida a los fundadores
- El nombramiento de uno o varios comisarios.
- Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto a las disposiciones legales pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

El total de las acciones debe quedar suscrito en el término de un año, contado desde la fecha del programa que se depositará en el Registro Público de Comercio, en el caso de constituirse por suscripción pública (art.92 y 97, LGSM.)

Las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos; sin embargo, en el contrato social podrá estipularse que el capital se divida en varias clases de acciones con derechos especiales para cada una de ellas.

### 5 -Sociedad en Comandita por Acciones

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones

La razón social se formará con los nombres de uno o más socios comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes cuando en ella no figuren los de todos.

A la razón social o a la denominación, en su caso, se le agregarán las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones", o su abreviatura *S. en C. por A.*

El capital social estará dividido por acciones pero las pertenecientes a los comanditados siempre serán nominativas y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

La sociedad en comandita por acciones se regirá por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo en lo que se refiere a la formación de su capital social.

#### 6 -Sociedad Cooperativa

La Ley General de Sociedades Cooperativas, las define señalando que son aquellas que reúnan las siguientes condiciones:

-Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuya cuando se trate de cooperativas de consumidores.

-Funcionar sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros.

-Que el número de socios sea variable pero nunca inferior a diez.

-Tener capital variable y duración indefinida.

-Conceder a cada socio un solo voto.

- No perseguir fines de lucro.

- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

-Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción, y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

En las sociedades cooperativas no podrán concederse ventajas o privilegios a los iniciadores, fundadores y directores, ni preferencia a parte alguna del capital ni exigirse a los socios de nuevo ingreso que suscriban más de un certificado de aportación, o que contraigan cualquier obligación económica superior a la de los miembros que ya forman parte de la sociedad.

La constitución de las sociedades cooperativas deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, levantándose acta por quintuplicado, en la cual, además de las generales de los fundadores y los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, se insertará el texto de las bases constitutivas. La autenticidad de las firmas de los otorgantes será certificada por cualquier autoridad, notario público, corredor titulado o funcionario federal con jurisdicción en el domicilio social.

El capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios, con los donativos que recitan y con el porcentaje de los rendimientos que se destinen para incrementarlo.

Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derechos o trabajo; estarán representadas por certificados que serán nominativos, indivisibles, de igual valor y éste será

inalterable. La valorización de las aportaciones que no sean en efectivo se hará en las bases constitutivas o al tiempo de ingresar el socio por acuerdo entre éste y el consejo de administración, con la aprobación de la asamblea general.

#### Requisitos Generales De Aplicación A Las Sociedades Mercantiles (Excepto Sociedades Cooperativas)

Independientemente de los requisitos que en forma especial exige la ley para cada tipo de sociedad en particular, deben satisfacerse algunos que son genéricos, mismos que a continuación se señalan:

- Inscribirse en el Registro Público de Comercio.
  - La escritura constitutiva debe contener:
    - a)-Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
    - b)- El objeto de la sociedad.
    - c)-Su razón social o denominación.
    - d)- El importe del capital social.
    - e)- Su duración.
    - f)- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Si el capital es variable, así se expresará, indicando el mínimo que se fije.
    - g)- El domicilio de la sociedad
    - h)- La forma de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
    - i)- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
    - j)- La forma de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
    - k)- El importe del fondo de reserva.
    - l)- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente; y
    - m)- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.
- Anteriormente se señaló que las sociedades cooperativas se rigen por su propia ley, por tanto, es en ésta donde se deben localizar los requisitos de formación.

Cabe aclarar que si alguna sociedad ha omitido inscribirse ante el Registro Público de Comercio, pero se ha ostentado como tal ante terceros, tendrá personalidad jurídica conste o no en escritura pública.

\*\*\*\* Roger Bennett <sup>36</sup>

Algunas pequeñas empresas ingenuamente piensan que el hecho de convertirse en sociedad de responsabilidad limitada o en sociedad anónima constituye la culminación de la estructura legal. Pero, ciertamente, éste no es el caso; la sociedad de responsabilidad limitada o la sociedad anónima no son necesariamente la mejor manera de efectuar la actividad comercial. Por otra parte, el propietario de un negocio particular puede perder sus activos(capital) personales si el negocio fracasa. No es tan sencillo seleccionar la

<sup>36</sup> *Ob. citada*, pp.201-209.

organización legal apropiada como parece al principio. Básicamente, la selección depende de:

- el estado de su flujo de efectivo;
- el nivel de su pasivo pendiente de pago;
- los costos e inconvenientes de integrarse (es decir, el proceso de convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima) a las fuentes de financiamiento existentes, tasas de interés y plazos.

Para entender estos problemas, necesitamos considerar las ventajas y desventajas de su estructura actual.

#### El negocio particular

Si usted es comerciante único, no tendrá que molestarle con las formalidades legales de constituir una sociedad de responsabilidad limitada o una sociedad anónima, pues sus negocios son enteramente privados, salvo en lo que concierne a sus declaraciones de impuestos. Además, tiene la libertad de diversificarse como quiera y cuando quiera sin estar sujeto a los reglamentos de una compañía, o a los lineamientos legales de la escritura constitutiva, de modo que puede explotar cualquier oportunidad que se le presente para hacer negocios de inmediato. Sin embargo, lamentablemente su responsabilidad por las deudas de su negocio es ilimitada; si se va a la quiebra, debe liquidar todas las deudas con sus propiedades personales (casa, automóvil, muebles, dinero de su cuenta bancaria, etc.). Es posible superar algunas de estas dificultades al modificar la estructura legal de su negocio, particularmente mediante la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada y/o a través de una empresa por acciones en sociedad con otras personas (en una sociedad anónima, por ejemplo); sin embargo, usted necesita conocer los diversos problemas que existen en este caso.

#### La sociedad anónima

Incluir a un socio puede salvar a una empresa que se encuentra en malas condiciones, ya que éste puede contribuir con trabajo o capital que usted no posee. Sin embargo, existen varios obstáculos posibles y no se puede entrar en una sociedad sin pensarlo en forma detenida. El presunto socio debe ser una persona con quien usted se lleve bien en el trabajo, no necesariamente una persona a quien conoce bien en la vida social, ya que una buena relación en este aspecto no siempre produce un buen equipo de trabajo. Necesita tener un contrato formal por escrito para la sociedad, el cual establezca con claridad las obligaciones y derechos precisos de cada socio. Por lo general, los socios no querrán invertir en su negocio a menos que tengan voz y voto, pero éste no es necesariamente el caso; en algunas ocasiones la gente con dinero está dispuesta a invertir en negocios sin involucrarse en la administración de éstos.

Usted puede solicitar socios mediante anuncios en los periódicos especializados, en las cámaras o confederaciones empresariales, en las cámaras de comercio o a través de discretas investigaciones con sus contactos comerciales.

Están vigentes dos procedimientos para establecer una sociedad Anónima:

1ro)-Procedimiento ordinario o de constitución simultánea.

Los socios en un número mínimo de cinco y posteriormente a la obtención del permiso por parte de la Secretaría de Relaciones Exteriores, acuden ante notario público y suscriben el acta constitutiva de la sociedad, la cual después de ser aprobada por el juez de

primera instancia del lugar donde tiene su domicilio la sociedad, se inscribe en el Registro Público de Comercio.

2do)-Procedimientos de constitución sucesiva o por suscripción pública.

Quienes organicen la constitución de una sociedad deberán redactar y entregar al Registro Público de Comercio un programa que contendrá el proyecto de la escritura constitutiva, así como los futuros estatutos de la sociedad en formación.

A continuación se invitará al público en general para que suscriban las acciones de la sociedad a punto de fundarse.

Los fundadores tienen el derecho de conservar en su poder un ejemplar de la suscripción. Es obligación de los suscriptores depositar en una institución de crédito a favor de la sociedad el importe de lo que se comprometen a exhibir en el instante de la constitución.

Todas las acciones deberán suscribirse en un plazo de un año como máximo; si en ese tiempo aún no hubiera sido suscrito el capital social en 100%, los suscriptores quedarán desligados y podrán retirar las cantidades que se depositaron sin ninguna responsabilidad.

Si se integró el capital social en 100% en el plazo estipulado, se continuará con la asamblea constitutiva y se protocolizará el contrato social.

Asamblea de accionistas.

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de las sociedades en general y, por tanto, lo es de la sociedad anónima.

Las asambleas generales de accionistas son de dos tipos:

- a) ordinarias;
- b) extraordinarias.

Órganos de administración de la sociedad

El administrador único o consejo de administración son considerados mandatarios de la sociedad, además de que serán designados por la asamblea general de accionistas, su designación será de carácter temporal y revocable en cualquier tiempo.

Vigilancia de la sociedad

Los comisarios representan el órgano de vigilancia de la sociedad anónima y tienen como función vigilar la administración de la sociedad anónima, lo cual podrá realizarse por uno o varios comisarios con nombramiento revocable y temporal. Los comisarios pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Sociedad de responsabilidad limitada

Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley.

El órgano supremo de la dirección general de la sociedad es la asamblea de socios.

En una sociedad de responsabilidad limitada, la gerencia estará a cargo de una o más personas ajenas a la sociedad. El nombramiento del gerente será temporal, a no ser que en la escritura constitutiva se haya pactado su definitividad, en cuyo caso procederá la remoción exclusivamente por un hecho grave.

Es potestativo constituir un órgano de vigilancia, ya que únicamente la asamblea podrá determinar si se integra o no. Es propio de las sociedades que manejan grandes capitales y tienen pocos socios constituir un órgano de vigilancia, por lo que resulta poco frecuente en una sociedad de responsabilidad limitada.

La sociedad de responsabilidad limitada de interés público podrá constituirse cuando sus objetivos sean conjuntamente actividades de interés público y particular, o sea cuando se trate de actividades que afecten a un sector importante de la economía nacional.

#### Sociedad cooperativa

El capítulo VII, artículo 212, de la Ley de Sociedades Mercantiles determina: "Las sociedades cooperativas se registrarán por su legislación especial". Todo ello implica que se les reconoce como sociedades mercantiles, aunque se les regula mediante la Ley General de Sociedades Cooperativas.

En el ámbito cooperativista se define esta sociedad como "La organización concreta del sistema cooperativo, que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lucro y el régimen de asalariado, para cambiarlos por la solidaridad y la ayuda mutua de los socios, sin suprimir la actividad individual".

Las sociedades en nombre colectivo, comandita simple y comandita por acciones son sociedades que actualmente no se usan, por lo que se detallaron con mayor amplitud las sociedades de mayor aplicación práctica en México.

Por último, debemos señalar que el problema profesional más importante que deben enfrentar las compañías es preparar un estado anual de resultados (pérdidas y ganancias), así como uno de posición financiera (balance) elaborado por un contador público (a quien le tendrá que pagar honorarios por la asesoría). Estos documentos deben presentarse ante los accionistas, el fisco, acreedores, proveedores, y público interesado en el desempeño de la compañía.

\*\*\*\*\* Hall Pickle y Royce Abrahamsom <sup>37</sup>

Existen tres distintos tipos de propiedad de un negocio, a saber:

- 1)- La propiedad individual.
- 2)-La Sociedad
- 3)-La Sociedad Mercantil.

Además es importante mencionar el incremento experimentado por la Empresa Colectiva, técnicamente creada como una adaptación de la forma de propiedad en sociedad.

Los propietarios de pequeños y medianos negocios preguntan con frecuencia cuál es la mejor forma de propiedad. No existe una respuesta única para esta pregunta, ya que depende en su totalidad del tipo de negocio del que se trate. Es bastante difícil que la sociedad mercantil pueda adecuarse a un negocio familiar, y la propiedad individual seguramente resultaría imposible de funcionar ante las exigencias de una gigantesca compañía del tipo de American Telephone and Telegraph.

El tipo de propiedad más apropiado para cada negocio estará determinado por sus propias necesidades y características. A continuación presentamos algunos de los factores que se deberán tomar en cuenta al escoger algún tipo de propiedad:

1. Los Problemas de crear el tipo de propiedad
2. El capital necesario en el negocio.

<sup>37</sup> Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, Edit. LIMUSA, México, 1991, pp.53-77.

3. La distribución de la probable utilidad.
4. Las relaciones de autoridad que regirán el negocio.
5. El tiempo promedio de existencia del negocio y la necesidad de continuidad del mismo.
6. El grado de riesgo que los dueños están dispuestos a afrontar.
7. Restricciones legales del tipo de propiedad.

### LA PROPIEDAD INDIVIDUAL

La propiedad individual hoy en día es la posesión única de un negocio y posee diversas ventajas y desventajas en comparación con otros tipos de propiedad.

#### •Ventajas

-Es la forma de propiedad más sencilla de establecer. Todo lo que el propietario tiene que hacer para crear este tipo de propiedad es iniciar el negocio e inmediatamente se convertirá en propiedad individual.

-Todas las ganancias estarán destinadas al dueño y no tendrá que compartirlas con nadie más.

-El dueño tiene autoridad total sobre su negocio.

-No existen restricciones legales especiales sobre el tipo de propiedad individual. Sólo aquellas áreas del derecho civil y penal que se aplican por igual a todas las formas de propiedad de un negocio.

#### •Desventajas

- El capital disponible en el negocio estará limitado por el activo y por los créditos de un solo dueño. El grado de dificultad de este problema es directamente proporcional al capital necesario en el negocio. Mucha gente en los Estados Unidos es capaz de financiar un pequeño negocio de "hot-dogs" establecido en un inmueble rentado; pero es difícil que alguien llegue a acumular tal fortuna como para poder sostener a la General Motors que posee activos en caja calculados en más de 18 mil millones de dólares

- La vida del negocio depende tan sólo del dueño. En términos generales, el dueño puede cerrar sus puertas y retirarse del negocio cuando así lo desee. Es más, se considera técnicamente hablando que si fallece, el establecimiento debe dejar de funcionar. Aunque, claro está, que los bienes continúan existiendo. Puede venderse o puede que algún pariente tome las riendas del negocio, lo cual lo convertirá de nueva cuenta, en un establecimiento de propiedad individual.

- El dueño lleva por sí solo todos los riesgos. Está expuesto a perder no sólo la cantidad que ha invertido en su negocio, sino también todos los bienes que posea. En caso de quiebra, o de juicios jurídicos seguidos en su contra, todos los activos de los que sea propietario, a excepción de sus artículos hogareños y algunos otros especificados por la ley federal, pueden ser retirados para satisfacer las demandas legales.

### LA SOCIEDAD

Una sociedad está compuesta por dos o más personas. La sociedad puede establecerse casi sobre cualquier base que los socios deseen.

#### Contrato De Coparticipación

Aunque no es un requerimiento legal, es mucho más conveniente para los socios el que un abogado consultor diseñe un instrumento llamado "contrato de coparticipación" En este acuerdo debe especificarse qué es lo que cada socio va a aportar a la sociedad, qué autoridad tiene cada uno de los socios y cómo deben compartirse las ganancias o las pérdidas. Si no se implanta el contrato de coparticipación, en caso de que sobrevenga alguna disputa la ley generalmente confiere igualdad de autoridad, ganancia o pérdida.

El contrato de coparticipación debe contener la siguiente información general.

1. Fecha de la instauración de la sociedad.
2. Nombre de la empresa.
3. Nombre y dirección de los socios.
4. Naturaleza y campo de acción de la actividad comercial de la sociedad.
- 5-Ubicación de la actividad comercial
- 6-Periodo de vigencia de la sociedad.
- 7-Contribuciones de cada socio.
- 8-Distribución de las ganancias y de las pérdidas.
- 9-Posible retiro y salarios de los socios.
- 10-Tiempo dedicado al negocio por cada uno de los socios.
- 11-Relaciones de autoridad entre los socios.
- 12-Acceso a los libros y archivos de la sociedad.
- 13-El método a seguir y bajo cuáles términos se da el retiro de un socio.
14. Distribución de los inmuebles y del nombre del negocio, si éste se disuelve.
15. Prever una comisión de arbitraje.

#### Tipos De Socios

Dentro de una sociedad podemos encontrar dos diferentes categorías de personas: el socio general (algunas veces llamado ordinario) y el socio limitado (algunas veces llamado especial).

##### •El Socio General

No existe un límite legal para el número de socios generales que puede tener una sociedad, pero es un requerimiento común el que al menos sea uno. El socio general está expuesto, sin límites, a correr los riesgos de la empresa, respondiendo no sólo con su inversión, sino también con todos los bienes que posea (excluyendo algunos artículos del hogar especificados por la ley federal). El socio general también debe participar activamente en el manejo del negocio.

##### •El Socio De Responsabilidad Limitada

No existe un requerimiento legal que obligue a un socio a tener socios de responsabilidad limitada, así como tampoco existe un máximo en el número que posea de ellos. La diferencia más notable entre el socio de responsabilidad limitada y el general consiste en que la participación del primero no es total. El socio de responsabilidad limitada tan sólo puede perder su inversión inicial en la sociedad. Los bienes de los que sea dueño no pueden ser tomados para cubrir deudas de la sociedad.

Una característica más es que el socio de responsabilidad limitada puede, o no, participar de manera activa en el manejo del negocio.

Existe una clasificación que divide en cuatro clases a los socios de responsabilidad limitada: anónimos, preferentes, anónimo minoritario y aparente.

- Socio anónimo.

Un socio anónimo es aquél que toma parte activa en el manejo del negocio; pero el hecho de que así sea no es conocido por el público. Si en algún momento su desempeño como socio anónimo se tomara en público, entonces él se convertirá en un socio general, en cuanto a la responsabilidad en caso de quiebra

- Socio preferente.

Un socio preferente es conocido al público; pero carece de voz en las operaciones de la empresa. Para conservar su status de responsabilidad limitada, el socio preferente debe separarse él mismo de cualquier negocio u operación de la sociedad.

- Socio anónimo minoritario.

El socio minoritario es desconocido para el público y además permanece ajeno al manejo de la sociedad.

- Socio aparente.

Se le llama también, algunas veces, un "socio ostensible". El socio aparente no es el dueño del negocio; sino que presta su nombre a cambio de una gratificación. Tampoco toma parte alguna en el manejo del negocio. Un ejemplo del socio aparente es el de una celebridad que permite que su nombre se utilice para beneficio de algún negocio, sin ser dueño del mismo y sin tomar parte alguna en su manejo. El tan sólo recibe una gratificación por el uso de su nombre. Pero como quiera que sea, si él permite que la empresa lo catalogue como socio general, aun permaneciendo al margen de la misma, entonces es tan responsable como cualquier otro socio general.

#### Ventajas

a)-La creación de la sociedad como forma de propiedad requiere de un pequeño esfuerzo y no causa fuertes desembolsos. El único gasto que se efectúa al crear una sociedad es, casi siempre, un pago por la creación y por el registro del contrato de coparticipación.

b)- La ganancia puede distribuirse de cualquier forma, de acuerdo con los deseos de los socios. Algunas veces se utilizan fórmulas equitativas, tomando en cuenta la inversión y la dedicación de cada socio.

c)-Es de suponerse que casi siempre puede obtenerse un capital mayor para una sociedad que para la propiedad individual. El monto del capital disponible está limitado por las posesiones y créditos de todos los socios

d)-La sociedad permite socios de responsabilidad limitada con un riesgo menor. Esto debe tomarse en consideración no sólo en función de los socios de responsabilidad limitada sino también en función de la capacidad de la sociedad para acumular capital. La protección que otorga la responsabilidad limitada facilita la obtención de una inversión de gentes que usualmente se limitarían de participar debido al riesgo implícito.

e)- En la sociedad se puede establecer cualquier tipo de relaciones de autoridad. Con frecuencia permite la incorporación al negocio de personas con una diversa gama de talentos. Por ejemplo, una gente puede ser un técnico muy hábil en la producción de un tipo determinado de mercancía, pero carecer en absoluto de visión de venta o de administración. Es posible que otra persona tenga una habilidad notable para los negocios; pero que sus conocimientos sean insuficientes en la rama productiva. Estas dos personas, juntas en una sociedad, pueden tener mucho éxito y sin embargo solas es muy probable que fracasen.

D)- Se podría decir que las restricciones legales para la propiedad individual son las mismas que para la sociedad.

#### Desventajas

>La sociedad posee una mayor facilidad para acumular capital que la del propietario individual; pero es mucho menos poderosa que la sociedad mercantil.

>En las sociedades existe una notoria tendencia a las disputas por problemas de autoridad. A pesar de que el contrato de coparticipación delimita claramente la autoridad de cada socio, es imposible prever todo tipo de posibles contingencias. Casi siempre existen áreas en donde la autoridad se traspasa, y en donde puede surgir un conflicto. Además es difícil, hasta parados personas, participar en las operaciones de algún negocio sin problema alguno. Cada persona que se incorpora a la sociedad incrementa el grado de posibles problemas. No es poco frecuente que una sociedad altamente lucrativa termine disolviéndose a causa de dificultades de tipo personal en el manejo del negocio.

>Los socios generales contribuyen a limitar la vida de la sociedad. El retiro o muerte de algunos de los socios generales termina con la sociedad. Los socios restantes pueden asumir las funciones del socio que se ha retirado e iniciar una sociedad nueva. Pero, puede resultar un problema verdadero el obtener fondos suficientes para comprar la propiedad de un socio. Los socios de responsabilidad limitada son un factor que proporciona continuidad al negocio, ya que pueden retirarse, morir o vender su propiedad dentro de la sociedad sin terminar con ella.

> La responsabilidad ilimitada de los socios generales puede resultar una desventaja seria para ellos. Supongamos, por ejemplo, que una persona con grandes propiedades se asocia con otra para producir alimentos enlatados. Supongamos también que un empleado negligente enlata pescado casi crudo, causando con ello varias muertes. Los juicios seguidos en contra de la sociedad pueden provocar la pérdida de toda la fortuna del primer individuo e incluso endeudarlo para toda la vida. Claro está que los seguros y otros métodos de pagar los riesgos pueden ayudar a reducir las pérdidas.

### LA SOCIEDAD MERCANTIL.

La sociedad mercantil la forman tres o más propietarios quienes se les conoce como accionistas. La sociedad mercantil es, hablando en términos legales, un ser artificial que por sí mismo puede tener propiedades, contratar, ser responsable por deudas, demandar y ser demandado y llevar el negocio al día.

La sociedad mercantil comprende únicamente el 14% de todos los negocios en los Estados Unidos; pero expide el 83% de todos los recibos mercantiles.

Las sociedades mercantiles en los Estados Unidos se crean por medio de una escritura obtenida en cualquiera de los 50 estados. Las leyes de cada estado varían en cuanto a los requerimientos y en cuanto a los impuestos a pagar por las sociedades mercantiles. Entre otras cosas, puede señalarse que los estados usualmente requieren que una sociedad mercantil esté formada por tres o más accionistas, que los accionistas elijan un cuerpo directivo y que los archivos estén localizados siempre en un lugar destinado expresamente con este fin. El consejo directivo tiene responsabilidad total al operar la sociedad mercantil, también de designar a los funcionarios de la sociedad mercantil y establecen su política a seguir.

La sociedad mercantil recauda fondos vendiendo acciones (certificados de propiedad) y/o bonos (certificados de deuda).

### •Acciones

La propiedad de una sociedad mercantil se da por dos tipos de acciones: preferentes y comunes. Ambas pueden extenderse por la sociedad mercantil en combinaciones de facetas existentes con ilimitadas.

Los accionistas reciben un pago de la sociedad mercantil en forma de dividendos. El consejo directivo de la sociedad mercantil determina si un dividendo será pagado, y el monto del dividendo si así se decide proceder. No existe algún requerimiento legal, bajo circunstancias normales, que obligue a la sociedad mercantil a pagar los dividendos.

Algunas sociedades mercantiles jamás han pagado un solo dividendo. Algunos accionistas, de hecho, prefieren que no se paguen los dividendos. Prefieren tener ganancias que se reviertan a la sociedad mercantil para incrementar el valor y el crecimiento de la misma. A su vez esto casi siempre, aumenta el valor de su acción. Las personas deben pagar impuestos sobre todos los dividendos recibidos y éstos se consideran como cualquier otro ingreso, el cual puede ascender hasta un 70% para las personas que tienen entradas considerables. Si uno detenta una acción por más de seis meses y la vende en más de lo que uno pagó por ella, entonces el impuesto será sólo el 50% de la ganancia, ya que se considera como una ganancia de capital.

### Ventajas

-La ventaja principal de la sociedad mercantil es su facilidad para acumular capital. Muchas sociedades mercantiles han acumulado una considerable fortuna, que pueden invertir en la adquisición de activos, mediante la venta de acciones y de bonos.

-El periodo de existencia de la sociedad mercantil se encuentra especificado en sus estatutos. La mayoría de los estatutos señalan la vida de la sociedad mercantil como perpetua (es decir su vida no tiene término alguno). El hecho de ser el dueño de la sociedad mercantil por medio de acciones, facilita la transferencia de propietarios sin causar ninguna variación en la marcha de la misma. A un padre de familia que tenga un negocio individual o en sociedad puede resultarle muy difícil dividirlo entre sus hijos. Bajo la forma de sociedad mercantil lo único que tiene que hacer es dividir la ganancia de cada acción.

-La sociedad mercantil es de responsabilidad limitada, esto es, todo accionista es responsable sólo por el valor de su acción

Existen algunas excepciones a esta regla general en donde el accionista es también un funcionario de la sociedad mercantil y se le encuentra culpable de fraude o de negligencia.

### Desventajas

<Su creación requiere más tiempo y dinero que cualquiera de las formas de propiedad descritas anteriormente. Pero, en la mayoría de los casos no se trata de una cantidad imposible. Debe de obtenerse un título por parte del Estado. Esto requiere tiempo, honorarios legales y estatales. Lo más usual es que la aplicación del título concedido por el Estado tome varias semanas. El precio de los honorarios del apoderado legal y de los honorarios estatales es casi siempre de más de 500 dólares; pero varía de Estado a Estado.

<Los impuestos pueden constituir una seria desventaja.

<La mayoría de los accionistas de las grandes sociedades mercantiles pueden ejercer un control mínimo sobre su manejo. Pero, en las pequeñas sociedades mercantiles con muy pocos accionistas, su autoridad es con frecuencia de alto relieve.

<Existe una gran diversidad de restricciones legales sobre las sociedades mercantiles. Los estados señalan varios requerimientos legales como son las limitaciones del título, el derecho para efectuar negocios en otro estado y la supervisión gubernamental, lo cual casi siempre requiere de reportes a varias dependencias del Estado. El gobierno federal también señala varios requerimientos legales sobre las sociedades mercantiles que tienen que ver con el comercio entre los Estados. Los aspectos civiles y penales de la legislación que restringen a la propiedad individual y a la sociedad, también sujetan a la sociedad mercantil. Las personas que manejan la sociedad mercantil responden ante la ley por su conducta como funcionarios.

#### EMPRESA COLECTIVA

Una empresa colectiva es muy similar a la sociedad. En esta última varias personas se unen para llevar a cabo una operación lucrativa continua. En una empresa lucrativa, varias personas se unen en una copropiedad para lograr un propósito dado limitado. En una empresa Colectiva no existen ni los poderes usuales, ni las tareas y responsabilidades inherentes a la sociedad.

Por ejemplo, tres hombres que compran un pedazo de tierra con el único propósito de desarrollarlo y venderlo después obteniendo así una ganancia, estarán asociados en una empresa colectiva. Por otro lado, si los tres hombres aportan fondos para la compra y operación de una tienda, estarán creando una sociedad y no una empresa colectiva.

Aunque no sea tan común como otras formas de propiedad, las empresas colectivas están incrementando su importancia, especialmente en el desarrollo de bienes raíces. La empresa colectiva paga sus impuestos igual que la sociedad. Además debe de firmarse un acuerdo formal diseñado por un consejero legal, con el fin de omitir futuros problemas y disputas.

#### DISOLUCION Y QUIEBRA

Las formas de propiedad de un negocio pueden llegar a su fin ya sea por disolución o por quiebra. Aunque en un sentido técnico el negocio se termina sólo cuando sobreviene la quiebra, se considera a la disolución como una forma de finalizar con un negocio solvente. Por otro lado, la quiebra es siempre el acto que termina con un negocio como consecuencia de la falta de solvencia.

\*\*\*\*\* Franklyn Dickson<sup>38</sup>

Los tipos básicos de organizaciones legales de negocios existentes para el hombre de negocios pequeño y mediano, son:

##### 1-Propietario individual

La organización de empresa más sencilla en que un negocio puede conducirse es la de propietario individual. Debido a su simplicidad, es la forma más económica de organización. El propietario es el único dueño del negocio y tiene un control completo sobre él. Esto es cierto aun cuando usted no pueda operar el negocio por sí solo y contrata a empleados para ayudarlo a conducirlo. Como propietario individual de un negocio, es responsable personalmente de los contratos del negocio y de todos los actos de negligencia y otros errores cometidos por él o por sus empleados dentro del alcance de las actividades de la empresa.

<sup>38</sup>El Éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas, Edit. Diana, México, 1992, pp.29-49.

C.F.

*Un negocio de propietario individual es aquel cuyo dueño es una sola persona (quien normalmente lo administra) con fines de obtención de utilidades. Aun cuando el propietario pueda pedir dinero prestado para operar el negocio, contratar a los gerentes y empleados, él es el responsable para el éxito o el fracaso del negocio.*

Existen varias razones por las cuales la organización legal de propietario individual es tan popular entre los pequeños hombres de empresa. No existe ninguna otra forma de organización comercial que pueda iniciarse tan fácilmente y ninguna otra que permita al dueño conservar todas las utilidades para sí mismo. El propietario individual también tiene completa libertad en la administración de su negocio.

El tipo de organización de propietario individual permite la mayor libertad de todo tipo de reglamentaciones gubernamentales y control. El propietario tiene una ventaja adicional: que las utilidades del negocio se gravan como su ingreso personal, pero en caso que este impuesto exceda a aquel que se pagaría si fuere sociedad anónima, el propietario individual podrá optar por ser gravado como una sociedad anónima.

Por último, la organización de propietario individual es fácil de disolver, pues existen muy pocas restricciones legales y pocos obstáculos para que el dueño de un negocio particular cese de operar. La vida de la empresa está supeditada a la vida del propietario y de su capacidad para mantener el negocio operando adecuadamente.

<p><b>Ventajas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fácil de organizar y disolver</li> <li>2. Se requiere poco capital.</li> <li>3. Control total por parte del dueño.</li> <li>4. Todas las utilidades pertenecen al dueño.</li> <li>5. Ciertos ahorros fiscales y beneficios.</li> </ol>	<p><b>Desventajas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad ilimitada.</li> <li>2. Falta de continuidad.</li> <li>3. Restricción en la obtención de capital.</li> <li>4. Restricción en cuanto a tamaño.</li> </ol>
--	--

## 2-La sociedad Personalista

El decreto de Sociedades Personalistas Uniformes define a la sociedad personalista como "una asociación de dos o más personas para conducir un negocio con fines lucrativos". La creación de una sociedad personalista involucra la contribución del capital o la fundación del negocio en propiedades, dinero, habilidad, trabajo, etcétera, por los socios.

La mayor parte de las sociedades personalistas se formalizan mediante un acuerdo o contrato entre los copropietarios. Un documento por escrito, debidamente formulado, es absolutamente necesario, pues especifica muy claro los deberes, los derechos, responsabilidades y obligaciones de los participantes. Si el convenio está por escrito, los socios están obligados a analizar cuidadosamente su situación antes de que se termine de organizar la sociedad; así, existirán muy pocas posibilidades de desavenencias cuando las condiciones consten por escrito.

Cuando los socios celebran un convenio por escrito, en donde se definen sus relaciones y se especifica cómo se habrán de repartir las pérdidas o utilidades, se trata de un documento privado. No es necesario que tal convenio se inscriba en el registro público. Los contratantes tienen libertad de incluir en el convenio todos los detalles que ellos deseen respecto a la forma de administrar la empresa.

Aun cuando los hombres de negocios piensan en la sociedad en nombre colectivo como una unidad, separadamente de las personas de quienes son sus socios y aunque sea tratada para fines contables como una unidad, las leyes de Estados Unidos generalmente no consideran a la sociedad personalista como un ente legal. Desde un punto de vista legal, tan sólo es un conjunto de individuos involucrados en un negocio. Los activos del negocio se consideran como pertenecientes a los socios y son ellos los responsables directos de las deudas.

Los miembros de la sociedad tienen iguales derechos en la administración de la empresa y en la dirección del negocio. Las personas que tratan con la empresa no se ven afectadas por convenios entre los socios que limiten la autoridad de algunos de sus socios, si los terceros no conocen estos acuerdos. Cada socio es un agente de la empresa y de los otros miembros de la sociedad. De ahí que cada uno de ellos, aunque no tenga experiencia, habilidades o capacidad en el negocio, tiene, sin embargo, el poder de contratar o hacer transacciones que afecten a sus socios. Esta desventaja en este tipo de organización explica en parte su uso limitado por los grandes negocios.

<p><b>Ventajas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fácil de organizar.</li> <li>2. Se requiere poco capital.</li> <li>3. Se puede disponer de mayores recursos.</li> <li>4. Una base administrativa más amplia.</li> <li>5. Status legal.</li> </ol>	<p><b>Desventajas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad ilimitada.</li> <li>2. Autoridad dividida.</li> <li>3. Falta de continuidad.</li> <li>4. Restricciones de capital.</li> <li>5. Limitaciones en cuanto al tamaño.</li> </ol>
---	--

### 3-Sociedad en comandita

La sociedad en comandita, una variante de la sociedad en nombre colectivo y autorizada conforme a las leyes de muchos estados, permite que personas que deseen aportar dinero a la sociedad en calidad de socios, lo hagan limitando su responsabilidad al monto de lo aportado, convirtiéndose en socios comanditarios, en contraste con los socios comanditados que responden ilimitadamente. Los socios que limitan su responsabilidad no pueden actuar activamente en la empresa y sus nombres no pueden aparecer en la razón social de la sociedad.

Para que se limiten las responsabilidades de los socios comanditarios, los organizadores deben seguir cuidadosamente un procedimiento establecido por la ley referente a Sociedades en Comandita. En general, esto significa que deben establecer bases para registrarse en la oficialía.

Muchos hombres de negocios y abogados no han hecho uso de la organización en forma de sociedad en comandita por temor a que la responsabilidad limitada de los comanditarios pueda perderse como consecuencia de no poder cumplir con las disposiciones legales. Cuando este tipo de sociedad se introdujo por primera vez, ese riesgo era sustancial. La sociedad en comandita no es, sin embargo, un medio útil para establecer una responsabilidad limitada. Es muy común que en los pequeños negocios los inversionistas que desean responsabilidad limitada deseen participar en la administración y operación de un negocio. Si así lo fuera, los socios comanditarios perderán su inmunización de la responsabilidad personal al participar activamente en las operaciones de la empresa.

#### 4-Asociación Estatutaria de Sociedades

Difiere de la Sociedad en Comandita en que todos los miembros tienen una responsabilidad limitada y los intereses de las empresas son transferibles. Este tipo de organización frecuentemente se le llama "Sociedad de Responsabilidad Limitada", y adquiere el título de S. de R. L.

Este tipo de sociedad, como regla general, se le considera una entidad legal diferente en la jurisdicción en la cual está organizada. Puede adquirir y tener propiedades, puede demandar y estar sujeta a que se le demande a nombre de la empresa. Además, tal asociación puede ser administrada por un consejo de administradores, equivalente al consejo de directores de una sociedad.

Las jurisdicciones distintas a aquellas en que se constituya la asociación no reconocerán, consecuentemente, a la asociación como un ente, considerándola como una asociación ordinaria. El gobierno federal, sin embargo, la gravará como sociedad anónima porque cae dentro de la definición legal de "sociedad".

#### 5-Asociación No Incorporada

La asociación no incorporada se le conoce también como "compañía de acciones conjuntas", y combina algunas de las características de la sociedad personalista y algunas de la sociedad anónima. Las normas constitutivas de este tipo de compañías, así como las de una sociedad, constan en un contrato privado.

En la teoría jurídica del pasado, una compañía de este tipo era simplemente una sociedad personalista cuyas características habían sido modificadas por acuerdo contractual entre los participantes. La principal desventaja que este tipo de sociedad tiene en común con la sociedad en nombre colectivo, aun cuando aquella haya sido reconocida por la ley, es que los miembros no tienen responsabilidad limitada. La responsabilidad ilimitada es una desventaja importante en esta clase de organización; la posibilidad de transferir partes sociales y de atraer muchos inversionistas son las ventajas principales.

#### 6-Trust comercial

El fideicomiso (trust) comercial es una organización creada por un testamento o declaración de fideicomiso en la cual los activos pertenecientes a una empresa son transferidos a una fiduciaria para que sean administrados en beneficio o provecho de las personas que sean titulares de los certificados. El fideicomiso es utilizado comúnmente por los poseedores de altos puestos gubernamentales; sus acciones, bonos y demás bienes se colocan en fideicomiso y son administrados por la fiduciaria, para eliminar cualquier posibilidad de conflicto de intereses por parte de cualquier funcionario del gobierno.

La principal desventaja del trust comercial es su fundación legal inestable. Algunos estados se refusan a reconocer al trust comercial como un tipo independiente de organización comercial y le aplican los reglamentos referentes a sociedades gubernamentales o a compañías e propiedad conjunta. El resultado en esas jurisdicciones es que los beneficiarios del trust comercial no obtienen responsabilidad limitada.

Además, al igual que en la sociedad personalista, el trust comercial es una "sociedad" para fines fiscales y por lo tanto es gravada lo mismo que una sociedad anónima.

#### 7-Sociedad Anónima

Una sociedad anónima es una agrupación de personas que tiene una personalidad jurídica distinta de los miembros que la integran (accionistas). Los derechos, las obligaciones

y demás relaciones legales que surgen de una empresa se consideran como si la sociedad fuera una entidad separada. Los accionistas tienen, en teoría, tan solo un interés indirecto en los activos de la sociedad que está representada por su derecho a participar en los dividendos y en la distribución de los activos de la sociedad al liquidarse. La sociedad posee propiedades, celebra contratos, transfiere propiedades y conduce asuntos legales con capacidad distinta a la de los accionistas. Esta separación de la sociedad con sus socios es también reconocida para fines fiscales, reconociéndose a la sociedad como un "ente sujeto a impuestos".

Frecuentemente se hace referencia a la sociedad anónima como un "ente legal". Esto significa que la sociedad tan sólo podrá constituirse, si se da cumplimiento a la legislación establecida por el Estado, en donde se vaya a organizar. La documentación que contenga el nombre de la empresa, el objetivo de la sociedad y su estructura de capital deberán redactarse e inscribirse en el registro público. Tal documentación se conoce con el nombre de "escritura constitutiva".

A diferencia de las sociedades personalistas cuyas operaciones internas pueden reglamentarse por un convenio privado, la estructura financiera de la sociedad y la administración de ella deberá estar de conformidad, hasta cierto grado, con las disposiciones establecidas en los estatutos de la sociedad. Por ejemplo, un requisito reconocido para operar como sociedades, es que los socios fundadores del negocio aporten un mínimo de capital.

Las sociedades anónimas controlan los negocios de Norteamérica. Numéricamente hablando, no pueden igualar a las sociedades personalistas. Sin embargo, las sociedades anónimas contribuyen con las tres cuartas partes de todas las ventas y obtienen más de la mitad de las utilidades de todas las empresas en Estados Unidos. Si bien la organización en forma de sociedad anónima es típica para las grandes empresas, también las pequeñas encuentran un atractivo especial en este tipo de organización.

La característica más importante es que la sociedad es un ente legal. Esto significa que la sociedad por sí sola tiene los poderes, la autoridad y las responsabilidades de un individuo. Las sociedades anónimas adquieren su autorización conforme a las leyes de los estados en donde se encuentran establecidas. El Estado donde se encuentran establecidas concede dicha autorización para operar. A los propietarios de la sociedad anónima se les conoce con el nombre de "accionistas". Estos accionistas eligen al consejo de directores que, en última instancia, es el responsable de la administración del negocio, del establecimiento de políticas y objetivos.

La responsabilidad limitada de la sociedad anónima dificulta la obtención de crédito, especialmente con la pequeña sociedad anónima, debido a que los acreedores se les limita su garantía en relación a los activos de la sociedad anónima. Tratándose de negocios de propietario individual y de sociedades personalistas, la responsabilidad de los dueños se extiende hasta incluir sus activos personales.

Por último, basado en restricciones de la escritura, la sociedad anónima se ve limitada al tipo de operaciones o giro previstos en la escritura. En tanto la escritura de la sociedad tuviere que modificarse, el negocio del propietario individual y la sociedad personalista son más flexibles al concederles a los dueños autorización para dedicarse a todo tipo de operaciones lucrativas.

<p><b>Ventajas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad limitada.</li> <li>2. Entidad legal independiente.</li> <li>3. La propiedad es transferible.</li> <li>4. Se tiene administración especializada.</li> <li>5. Duración ilimitada.</li> <li>6. Ventajas fiscales.</li> <li>7. Gran tamaño.</li> <li>8. Fácil de crecer.</li> <li>9. Fácil para obtener capital.</li> </ol>	<p><b>Desventajas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilada estrechamente.</li> <li>2. Impuestos.</li> <li>3. Su organización es costosa.</li> <li>4. Restricciones estatutarias.</li> <li>5. Difícil que se conserve algo en secreto.</li> <li>6. Dificultad para obtener crédito.</li> </ol>
---	--

#### 8-La sociedad anónima familiar

Cuando las acciones de una sociedad anónima se venden abiertamente y son poseídas ampliamente por los inversionistas de la sociedad, se le considera una sociedad anónima abierta. Sin embargo, si las acciones no se poseen ampliamente y por lo tanto no están disponibles para la venta al público en general, a la empresa se le conoce con el nombre de sociedad "cerrada". La sociedad anónima cerrada es particularmente propia para los negocios pequeños.

Se ha argumentado que la sociedad anónima abierta no es adecuada para los negocios pequeños, puesto que realmente está diseñada para las grandes organizaciones que requieren de grandes cantidades de capital de muchos inversionistas. El negocio pequeño generalmente está formado por unos cuantos accionistas y la cantidad o monto de capital que se puede obtener está limitado.

Debido a las necesidades específicas de los pequeños negocios, se ha encontrado que la sociedad anónima cerrada es más atractiva, pues provee:

1. Estatutos y cláusulas especiales incluidas en el acta constitutiva.
2. Los contratos de empleados son por plazos más largos.
3. Permite ciertos convenios entre los accionistas.
4. Existe irrevocabilidad en los poderes y en la transferencia de los derechos de votación.
5. Restricciones para la transferencia de las acciones.
6. Poderes limitados de los directores.
7. Derecho de veto por parte de los accionistas preferentes.

Por lo tanto, la sociedad anónima cerrada ha sido particularmente útil para los negocios pequeños y la organización de este tipo de empresa puede adaptarse hasta que se acople a la empresa poseída por pocos accionistas.

Otro factor que debe considerarse cuando se selecciona una forma de organización empresarial es asegurar la continuidad de su negocio. Las personas que constituyen una empresa, generalmente desean asegurar que la empresa habrá de continuar. Desearán evitar una liquidación obligada de la empresa si un socio muriese o se retirara; ellos simplemente desearán crear un negocio duradero. La elección adecuada de una forma de negocio puede permitir la continuidad legal de su negocio.

Generalmente la muerte o el retiro de un participante tiene un mayor efecto en la continuidad de un negocio de un propietario individual que en una sociedad anónima o

sociedad de responsabilidad limitada o sociedad personalista, trust comercial o asociación no incorporada. Si bien la ley no dispone nada respecto al tiempo límite de un negocio de propietario individual, la enfermedad o la incapacidad del dueño puede dañar gravemente al negocio, y su muerte puede terminar con él.

El retiro o la muerte de un socio termina legalmente la sociedad personalista y conduce a la liquidación de la empresa. Aun cuando un socio haya convenido en no abandonar la empresa, él tiene el derecho de retirarse en cualquier momento, sujeto a la responsabilidad por el daño causado por su retiro (falta de cumplimiento del contrato). Además, pueden existir fuerzas más allá del control del socio, como son la quiebra o la incapacidad que conducirán a una disolución legal, no importando cuál sea la intención del socio. Muy frecuentemente los antiguos socios, quienes están capacitados para continuar el negocio, pueden formar rápidamente una nueva sociedad con el fin de poder continuar el negocio de la antigua.

Tratándose de una sociedad anónima, independientemente de que conste en escritura pública o privada, la muerte de un accionista o la venta de sus acciones no afectará de ninguna manera la vida legal de la sociedad.

La sociedad anónima no es la única forma legal para lograr la continuidad. Si se tienen suficientes activos para pagar los pasivos de la empresa, un socio con responsabilidad limitada podrá retirarse de la sociedad de responsabilidad limitada. Esto puede hacerse disolviendo la sociedad en la fecha especificada en el acta respecto al retiro, o bien con un aviso de seis meses al resto de los socios, si el acta no señalaba la fecha para retiro o disolución. Se podrá establecer en el acta una restricción al derecho de retiro del socio.

#### • Sistema de Concesión

La actual popularidad que goza la organización en forma de concesión como método de operación de los negocios, requiere que se dediquen unos cuantos minutos a examinarlo. El éxito de algunos negocios, se debe a las ventajas de la organización conforme a concesión.

Básicamente, una concesión es un convenio en la forma de contrato entre un comerciante independiente (quien recibe la concesión) y la institución (quien concede la concesión). Generalmente, al comerciante se le da el derecho exclusivo de vender los bienes y servicios de quien otorga la concesión en un área geográfica específica. Quien opera la concesión tiene los beneficios del nombre de la compañía, su experiencia, publicidad y fama de la compañía, además de la ayuda que se proporcionará en áreas relativas a la selección de la ubicación, en el área de finanzas, mercadotecnia, contabilidad y promoción. A cambio, quien recibe la concesión normalmente hace una inversión financiera en el negocio bajo la forma de un enganche para adquirir la concesión, y está de acuerdo en pagar una cierta comisión o porcentaje al concesionario en relación a las ventas. Igualmente, los accesorios y el equipo son generalmente adquiridos por la matriz

-Las principales ventajas de este convenio para el hombre de negocios son:

1. La inversión de capital requerida es menor de lo normalmente necesitada en un negocio similar, sin concesión, puesto que la ayuda financiera se obtiene gracias a la compañía concesionaria.
2. El capital de trabajo requerido para la operación del negocio es también reducido debido a la ayuda y orientación que se proporciona por la compañía matriz.

3. El producto o servicio que se ofrece es generalmente bien conocido y probado en el mercado. La aceptación del público ya ha sido obtenida.

4. Una gran cantidad de ayuda administrativa se proporciona por el concesionario. Esto incluye ayuda financiera, contable, de mercadotecnia y de desarrollo del producto.

-Las posibles desventajas del sistema de concesión son las siguientes:

1. Los honorarios por la concesión, los precios por los accesorios y equipo son adecuados para ser substanciales.

2. Se pierde cierta cantidad de independencia, pues el sistema de concesión corresponde a una cadena grande.

3. Es a veces difícil y costoso cancelar un contrato de concesión, especialmente si el nuevo adquirente de la concesión no puede localizarse.

4. Las condiciones locales pueden hacer que las políticas generales de una cadena de concesión sean difíciles de adoptar.

\*\*\*\*\* Leonardo Rodríguez<sup>39</sup>

Una vez que se ha estudiado la factibilidad de la obtención de fondos para establecer la empresa, el empresario tiene que considerar el tipo de estructura legal bajo la cual va a operar. Esta es una decisión que el dueño potencial no debe de hacer por sí mismo, sino que debe de hacerla bajo el asesoramiento legal de un abogado y de un contador.

La experiencia demuestra que en muchos casos, lamentablemente, un gran número de empresarios no prestan atención debida a este problema y, debido a ello, hacen decisiones relativas a la estructura legal de la firma sin detenerse a considerar las ventajas y desventajas de cada estructura legal.

En términos generales puede decirse que existen las siguientes formas legales de operar:

a)- Negocio o empresa individual o unipersonal

Este es un tipo de empresa de la cual es dueño una sola persona quien es responsable con todos sus bienes o propiedades por cualquier deuda o reclamación. Usualmente el propietario individual debe mantener los libros contables que la ley requiere y estar registrado o inscripto en la agencia gubernamental correspondiente.

El operar la empresa bajo esta forma lleva implícito los siguientes beneficios:

● Desde el punto de vista legal este tipo de negocio se crea y se liquida fácilmente

● Unidad de mando y de acción

● La flexibilidad por parte del empresario.

● Un mínimo de regulaciones a las que hay que hacerle frente.

En términos generales puede decirse que la empresa individual, debido a su pequeño tamaño y limitado potencial económico, no está obligada a cumplir ni está sujeta a las regulaciones que usualmente afectan a las Compañías y Sociedades.

Sin embargo, es importante que el empresario reconozca una serie de limitaciones y desventajas que conlleva el operar bajo la forma de propietario individual.

<sup>39</sup> *Op. citada*, p.99-107.

<Responsabilidad ilimitada. El dueño tiene que estar preparado a satisfacer las deudas de la empresa con todos sus bienes y recursos personales en caso de que el negocio sea incapaz de hacerle frente a las deudas.

< Limitaciones en el volumen y cantidad de capital. El capital generalmente está limitado al invertido por el dueño de la empresa. Esto puede representar serios problemas al crecimiento futuro de la firma.

< Falta de continuidad en caso de deceso o incapacidad del dueño. Una enfermedad del empresario que impida participar activamente en la dirección del negocio afectará las operaciones de éste.

#### b)-Sociedades mercantiles colectivas

Existe un tipo de organización que es creado cuando dos o más individuos se juntan y deciden combinar recursos—trabajo y talento. El nombre legal de este tipo de empresa varía en algo según el país donde opere. En Venezuela existen dos tipos, la Sociedad en Nombre Colectivo y la Sociedad en Comandita. En Perú existe la llamada Sociedad Colectiva y la Sociedad Civil, diferenciándose la Civil de la Colectiva principalmente en que la Civil no tiene que ser establecida con el objetivo de participar en actividades comerciales y en que el acuerdo de constitución de la entidad es inscripto en un Registro Civil en vez del Registro Mercantil. En México tenemos la Sociedad en Nombre Colectivo y la Sociedad en Comandita Simple. En Colombia y los países de Centro América encontramos Sociedades Colectivas y la Sociedad en Comandita. La diferencia principal existente entre las Sociedades Colectivas y la Sociedad en Comandita es que en el caso de la Sociedad en Comandita participan socios con responsabilidad limitada y con responsabilidad ilimitada. Los socios con responsabilidad limitada no pueden tomar parte en la representación y administración de la firma y sus responsabilidades están limitadas al capital aportado. Usualmente debe de haber por lo menos un socio con responsabilidad ilimitada. El elemento principal que distingue a la Sociedad Colectiva es que todos los socios tienen responsabilidad ilimitada.

El acuerdo inicial de los socios creando la entidad usualmente es conocido como Escritura de Constitución bien sea de Sociedad Colectiva, o en Comandita, el cual tiene que ser inscripto o registrado en el registro correspondiente.

Este tipo de organización legal tiene una serie de *ventajas* tales como:

>Una combinación de recursos -trabajo o talento que permite a la sociedad competir más favorablemente en el mercado

> El tipo de organización es relativamente simple y de un alto grado de equidad.

> División del trabajo y de la administración de la empresa.

>Un mínimo de regulaciones y de impuestos.

Entre las *desventajas* más notables de este tipo de organización legal tenemos las siguientes:

A- Responsabilidad ilimitada.

B- La muerte de algún socio produce la disolución de la Sociedad automáticamente.

C- Dificultad en mantener buenas relaciones entre los socios.

D- Cada socio es responsable por los actos de cada uno de los otros socios.

E- Problemas potenciales en el momento de liquidar la sociedad.

### c)-Sociedades y Compañías Anónimas (Corporaciones)

La Compañía o Sociedad Anónima es una entidad que se forma por acciones, con responsabilidad circunscrita al capital que éstas representan y, como tal, se consideran una persona jurídica con plena capacidad para realizar transacciones de negocio, contratar, tener título de propiedad real y establecer demandas.

El proceso de formación de una sociedad anónima es más complejo que el de la formación de los otros tipos de organizaciones legales. La cantidad mínima de personas que se requieren como accionistas varía de país en país. En todo caso, el procedimiento y los pasos requeridos para la formación está regulado por las leyes y requiere el empleo de un abogado.

La característica que distingue a la sociedad anónima es la limitación de la responsabilidad de los accionistas. La responsabilidad de éstos está limitada a la cantidad invertida en la empresa.

En los países de Centro América el nombre genérico de este tipo de organización es Sociedad Anónima, empleándose también las siglas S.A. En la República Dominicana es C. X A. (Compañía por Acciones). Las acciones de capital pueden ser nominativas o al portador, y en ambos casos son transferibles. Las Sociedades Anónimas pueden emitir más de un tipo de acción. En Venezuela tenemos la Compañía Anónima (C.A.) o Sociedad Anónima (S.A.) y en Brasil, Perú, Colombia, México y Argentina la llamada Sociedad Anónima.

La compañía o sociedad anónima, tiene una serie de ventajas excepcionales que hacen de ella, un tipo de organización legal muy común. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

1. La corporación se constituye como una entidad legal con personalidad independiente de la de los accionistas.
2. La responsabilidad de los accionistas está limitada a su inversión en la compra de las acciones.
3. La continuidad de la vida de la empresa está asegurada, ya que la muerte o incapacidad de alguno de los accionistas no determina la disolución legal de la organización.
4. La posibilidad de obtener recursos adicionales por medio de venta de acciones al público se hace factible.
5. La facilidad con que se transfiere la propiedad de las acciones hace que éstas sean vendibles fácilmente sin necesidad de costosos trámites legales.

\* Entre las *desventajas* podemos enumerar las siguientes:

<Los requisitos legales y formales que hay que cumplir para la constitución de la empresa, y la posterior operación de la misma.

<La difícil situación en que quedan colocados los accionistas minoritarios cuando otro grupo con mayoría de acciones adquiere el control de la compañía.

### d)-La Sociedad de Responsabilidades Limitadas (S.R.L.)

Esta es un tipo de entidad legal que posee las características de la Sociedad Anónima y la de la Sociedad Colectiva. Tiene personalidad jurídica y por lo tanto capacidad para realizar negocios, poseer título de bienes raíces, entrar en contratos, demandar y ser

demandada. Es un tipo de organización que se encuentra en los países centroamericanos, México, Venezuela, Colombia, Argentina y Perú. Las características específicas varían de país a país

#### e)-Otras formas legales

Anteriormente hemos mencionado las formas legales más comunes en los países centro y suramericanos; pero existen otras formas legales en ellos que a continuación en forma breve mencionaremos. Argentina: Sociedad Mixta, Sociedad Anónima con Mayoría de Capital Estatal, Agencia; Perú: Asociación en Participación, Sociedad Civil; Colombia: Asociación de Cuentas en Participación, Sociedad de Capitalización, Cooperativas; México: Asociación en Participación, Sociedad Cooperativa, Sociedad Anónima de Capital Variable; y en Venezuela: Sucursal, Asociación en Participación.

En resumen, cada una de estas formas legales tiene características diferentes, y es por ello que el propietario debe asesorarse adecuadamente antes de escoger el tipo de sociedad, compañía u organización legal con que va a operar sus negocios.

No obstante, considero que basado en la definición de PYME enunciada, se requiere homogeneizar el tipo de forma legal de acuerdo a la dimensión o tamaño de la empresa y tomando en cuenta el alcance o proyección del negocio bajo la fórmula Societal.

Al respecto, pretendemos exponer una idea que valore la estructura de la pequeña y mediana empresa como Sociedades Personalistas (sobre todo la Micro o Familiar) y como Sociedades Mercantiles de responsabilidad limitada (entiendase sobre todo la S.R.L o S.A. de manera excepcional) para el resto de los negocios.

Para esto deberá tenerse en cuenta, en cada caso, la legislación específica de cada país y las tendencias uniformes internacionales sobre la materia.

### 2.5- PROYECCIÓN E IMPORTANCIA EN IBEROAMÉRICA.

No es extraño que el desarrollo económico de los países modernos empezara por la pequeña empresa. No podía ser de otra forma. La fragmentación política del momento, el predominio de las pequeñas explotaciones agrarias, la artesanía y la falta de medios de transporte y comunicaciones limitaban forzosamente la dimensión del mercado y, por ende, la de las unidades económicas de producción que en el mismo actuaban. Habría que añadir a estos hechos la escasa o nula tecnología de la época, el analfabetismo organizativo y la falta de impulsos inversores que explican perfectamente lo que para todos es obvio: el predominio de la pequeña y luego de la mediana empresa. Un predominio, sin embargo, que no ahogó el progreso económico sino que, por el contrario, lo propició. La realidad es que las PYME han constituido un factor permanentemente presente en las estructuras económicas de los países hoy más desarrollados, tal como brevemente hemos tenido ocasión de repasar. Y son ellas -las PYME- las que justifican y dan razón de ser a las economías de mercado.

Tiene que suceder así porque el motor de la economía de mercado ha sido, es y será el empresario mediano y pequeño. Sin PYME no existiría el mercado, pues lo que alimenta a los mercados es la existencia de éstos. Y ello no sólo en el caso de los bienes y servicios sino también en el laboral. La propia demografía -de las PYME es mucho más intensa por razón natural dentro de las unidades pequeñas y medianas que en la categoría de las grandes; éstas se resisten a desaparecer- y caminos encuentran para "ir tratando"- aún

cuando las leyes económicas las hayan sentenciado y, por otra parte, la creación de nuevas empresas tiene lugar, como es obvio, principalmente dentro de las categorías de las pequeñas y medianas. Si su mortalidad es mucho mayor, también su ritmo de aparición es infinitamente más acusado. Pero de ésta forma son ellas las que cumplen una función superior asegurando la renovación industrial y garantizando la sustitución de las actividades obsoletas por otras innovadoras y con empuje.

Por otro lado, el empresario es el único factor completo del mercado; en realidad, él suple con ingenio, esfuerzo y voluntad las faltas de los otros factores que generalmente contemplan con carácter exclusivo muchos libros de texto en economía: el capital, los recursos naturales, el progreso tecnológico, etc. Es de sentido común que lo importante para el desarrollo de un país no es disponer de estos bienes o factores sino de <capital humano>, y de ese capital humano, en las economías de mercado, forma parte importante la *clase empresarial*.

“Son éstos los motivos que explican que en la mayoría de los países desarrollados las PYME no solamente permanezcan sino que sigan representando más del 90% del total de empresas. Emplean alrededor del 60% o más de la población activa y aportan a sus respectivas economías en torno al 70% de su P.N.B.”<sup>40</sup>

En las economías más desarrolladas, la relación entre las unidades económicas producidas grandes y pequeñas se caracteriza por la especialización de productos y la división del trabajo.

“Las relaciones entre PYME y GE no deben establecerse en un plano conflictivo en el contexto de una única realidad económica que necesita de ambas categorías empresariales y de la complementariedad y colaboración entre ellas. El mayor dinamismo y flexibilidad de las pequeñas unidades productivas constituyen un trampolín de eficacia y rentabilidad -cuando no una válvula de seguridad- para las grandes empresas que se relacionan con ellas; a su vez, las unidades económicas producidas de gran tamaño son auténticos motores de avance tecnológico y expansión del mercado para multitud de pequeñas y medianas empresas”.<sup>41</sup>

Puede decirse que lo actual es una situación de “mercado-comprador”: el consumidor ha recuperado -quizás por pura necesidad y ante las dificultades presentes y la desconfianza en el futuro- parte de su papel principal en la trama que se desarrolla en el mercado.

## ESPAÑA

El capitalismo español ha conocido un desarrollo lento. La explicación de este fenómeno ha ocupado largamente a los historiadores y se ha recurrido a una serie de causas para instrumentarla. La guerra napoleónica de principios de 1800 produjo un innegable destrozo en la base económica del país; después siguieron produciéndose importantes acontecimientos negativos: inestabilidad política, guerra civil crónica, y regresión económica.

<sup>40</sup> Negret, Ernesto y otros. *La Pequeña y Mediana Industria en el proceso de industrialización*, Revista Javeriana LXXXIV (No 417), Bogotá, Agosto de 1975, p. 126.

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 136.

La economía española ha sido históricamente una economía en la que con toda claridad juegan un papel preponderante las pequeñas y medianas empresas.

Quizá valga la pena hacer un salto temporal importante y situarnos en los años del que ha sido llamado «milagro económico español», el período que arranca con las reformas económicas de 1957-1959. Durante la década de los años sesenta la política económica española estuvo impregnada de una auténtica psicosis contra todo lo pequeño y mediano. Se hablaba peyorativamente del minifundismo industrial español y la mayoría de acciones concretas de política económica que se iban adoptando eran a favor de las grandes unidades económicas productivas o de la fusión y concentración empresarial. Dicha política económica llevaba como consecuencia no sólo la marginación de las pequeñas y medianas empresas sino que constituía un auténtico ataque frontal -indirecto pero real- a las mismas. Pues bien, en ese medio ambiente desfavorable, las PYME no solamente se mantuvieron sino que aumentaron tremendamente en número e importancia. Desde antes del Plan de Estabilización hasta después del último Plan de Desarrollo, puede asegurarse y que fue la aparición de ese cúmulo de nuevos empresarios (compensando y superando con creces a los que por ley de mercado desaparecieron) los que protagonizaron el crecimiento económico español. Los nuevos empresarios desarrollaron energía, dedicación, voluntad e iniciativa a grandes dosis.

Estos hechos ponen en evidencia dos cuestiones muy importantes. En primer lugar, el fuerte aumento de la Renta Nacional de España y la duplicación de su población activa, de 1958 a 1975, debe atribuirse, prácticamente en exclusiva, a la labor realizada por las PE. Esta ha sido, sin lugar a dudas, la única dimensión empresarial que ha crecido al mismo ritmo que la economía española, respondiendo a las exigencias del sistema y sin tener, ni esperar, ninguna clase de apoyo. Y en segundo lugar, el gran número de pequeñas empresas creadas. Su crecimiento ha sido incluso superior al de empleo generado; a partir de ahí es razonable pensar que, -en gran medida-, han sido nuevos empresarios y nueva iniciativa privada la que se ha sumado a la actividad productiva. En definitiva, se trata de la presencia en el sistema, a través de la PE, de nueva savia empresarial. Algo realmente muy alejado de cualquier supuesto sobre la posible esclerosis de esta dimensión empresarial.

En el próximo epígrafe (2.6), particularizaremos en el contexto actual de las PYME españolas

### AMÉRICA LATINA

La historia del desarrollo industrial en América Latina revela que también la pequeña y mediana empresa ocupa su propio lugar en el desarrollo de la región, si bien se dieron condiciones que la distinguieron de sus similares en Europa, como fueron, por ejemplo, el traslado de tecnologías foráneas inapropiadas, la manufactura de bienes semi-elaborados y el estado de atraso del sector agrícola. El proceso de industrialización en América Latina no fue precedido por cambios en el sector agrícola, ni tampoco se vivió el lento proceso de acoplamiento de las fábricas con los sistemas artesanales tradicionales.

La pequeña industria ha evolucionado en América Latina en un marco económico y social propio de los países en desarrollo, caracterizado por una escasez crónica de capitales, lento crecimiento económico, condiciones de inestabilidad política y social, existencia de grandes masas de población al margen del mercado monetario y el funcionamiento de una artesanía con producción de bienes simples a base de técnicas rudimentarias. En la región, la

esperanza de mejores niveles de vida se ha concretado en el sector industrial hacia el cual se han canalizado los recursos disponibles de sus economías.

Frente al auge de crecimiento, el papel de la pequeña y mediana empresa se ha visto lógicamente relegado al generalizarse la idea de que se requería la formación de complejos industriales de alguna magnitud a fin de impulsar en mejor forma el crecimiento. Esta filosofía obsesionaba a los planificadores con los problemas de la formación de capital y la localización de recursos de inversión y hacia que concentraran sus esfuerzos en esta dirección.

“Dentro de este contexto y con un excesivo énfasis meramente cuantitativo sobre el aporte real y potencial que traería el crecimiento, se descuidaron los aspectos cualitativos para alcanzar unas metas determinadas de desarrollo, restando importancia a la necesidad de proporcionar las condiciones socio-económicas básicas de la población, tales como la reducción de la pobreza bajo mayor justicia social y una mejor distribución del ingreso. El papel que podía jugar la pequeña y mediana empresa en este cometido perdió interés y trascendencia”.<sup>42</sup>

Fue preciso que transcurrieran varias décadas antes que los gobiernos de los países latinoamericanos se dieran cuenta del rol que podría desempeñar la pequeña y mediana industria, no como ente pasivo sino como un instrumento dinámico del desarrollo industrial, de gran valor por su flexibilidad y adaptación al tamaño de mercados y la dotación de elementos que las convierten en mecanismo único para el logro de nuevos objetivos de desarrollo y bienestar. Una vez que estos países sintieron los efectos anteriores y posteriores a las crisis económicas y conflagraciones mundiales que azotaron el mundo durante los años 1930 al 1960, se produjo un cambio gradual en su actitud hacia la pequeña y mediana empresa.

En la región, los esfuerzos iniciales en materia de industrialización se encaminaron a la producción de ciertos bienes demandados por pocas poblaciones urbanas aún no densamente pobladas. Estos productos eran obtenidos en los mercados externos fundamentalmente a través del comercio que realizaban en condiciones generales desventajosas para los países compradores debido a su bajo poder de negociación a la existencia de muchos intermediarios. Frente a la escasa producción nacional, los mercados se encontraban inundados por productos de origen europeo y norteamericano y el consumidor se había acostumbrado a ellos. Por consiguiente, no resulta difícil explicar por qué cualquier intento de industrialización en la región fue planteado mediante el proceso de sustitución de importaciones por productos nacionales, proceso que fue iniciado con fuerza y practicado durante muchos años en la mayor parte de los países latinoamericanos, especialmente a comienzos de la segunda mitad del siglo.

El sistema de sustitución de importaciones obligaba a una alta protección tarifaria para los productos nacionales a través de políticas arancelarias, restricciones administrativas, medidas impositivas y otros mecanismos de protección. Dentro de esta tendencia se favoreció especialmente a la gran industria, pues una elevada protección arancelaria facilitaba la creación de monopolios. De otra parte, paralelamente se produjo una alta

---

<sup>42</sup> Guzmán Ortega, Gonzalo. *La Pequeña y Mediana Industria*, Banco Nacional de Fomento, Quito, Ecuador, 1974, p. 10.

ineficiencia e irracionalidad en la producción como resultado de la protección estatal a veces exagerada y desorganizada.

Tal vez fue la Segunda Guerra Mundial, la que abrió las puertas definitivamente a estos primeros esfuerzos de sustitución de importaciones, pues la capacidad productiva de los países industrializados se encaminaron casi exclusivamente a la producción de material de guerra. En consecuencia, "los países menos desarrollados tuvieron que enfrentar un alza de precios en los productos tradicionales debido a su escasez en el mercado mundial y tuvieron que recurrir a la producción interna para alimentar su consumo".<sup>43</sup> Fue así como se presentó en esta época una coyuntura favorable para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en la medida que su escala de producción le era adecuada para hacer frente al pequeño tamaño de los mercados locales y a la escasa disponibilidad de recursos de capital, mano de obra calificada y no calificada.

En vista del papel que jugó la pequeña empresa en este desarrollo, se ha interpretado su acción como la de un estado intermedio entre las fábricas tradicionales y las industrias de gran escala. Según esta interpretación, a mayor desarrollo industrial y modernización de la economía, la pequeña y mediana empresa está en capacidad de crecer en importancia y ceder posteriormente a la gran industria en la medida en que se expandan los mercados internos, mediante la *asociación*, la compra, o la unión de diferentes unidades productivas de menor tamaño.

Sin embargo, frente a esta interpretación es necesario aclarar que el papel que juega la pequeña y mediana empresa no es solamente uno de transición, ya que existen fuerzas de mercado que favorecen oportunidades permanentes para la pequeña y mediana empresa, como se ha demostrado históricamente a través de los esfuerzos de integración regional en los cuales se abren nuevos mercados que facilitan el rompimiento de "cuellos de botella".

"En relación con la posición de la pequeña y mediana empresa (PYME) en los países de América Latina, se estima que las empresas de pequeño tamaño (medidas por el valor de su producción, el monto de un valor agregado y su inversión en el activo fijo) representan cerca del 80% del número total de empresas industriales de cada país. Aunque en las pequeñas empresas se encuentran los promedios más bajos de sueldos y salarios a un nivel casi subsistencial dentro del total de categorías industriales, no por ello es menos cierto que dan ocupación aproximadamente el 40% del total de trabajadores empleados en la industria. De otra parte, la contribución de las pequeñas empresas al valor de la producción nacional es muy baja, correspondiendo buena parte del valor agregado a sueldos y salarios. La participación de los insumos en la producción bruta es del 60% sobrepasando en 5% el promedio del sector industrial".<sup>44</sup>

Unido a todo esto, el número de pequeñas y medianas empresas viene aumentando constantemente en términos absolutos. Empero, en términos relativos, la pequeña y mediana empresa está perdiendo terreno en los procesos de desarrollo industrial. Este fenómeno se observa paralelamente a una mayor concentración de pequeñas y medianas empresas en las

<sup>43</sup> Noriega Morales, *ob. cit.*, p. 11

<sup>44</sup> ALIDE, *ob. cit.*, p. 1.

zonas industriales urbanas, donde se han localizado merced a las diferentes ventajas que ofrece las obras de infraestructura, mercados y otras economías externas que se pueden derivar de esta localización.

Por eso, sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que hace apenas una década no existía una estrategia especialmente diseñada para el sector de la pequeña y mediana industria en América Latina. Por regla general, se propendía más por una protección a la PYME a través de tarifas arancelarias elevadas, y restricciones cuantitativas y cualitativas a las importaciones, que a su promoción, modernización, o incentiviación de su autosuficiencia en el mediano o largo plazo.

De otro lado, dentro del tratamiento conjunto a las PYME, no se hacía distinción o consideración especial para el sector de la artesanía, por lo que difícilmente se podía atender adecuadamente el desarrollo de este tipo especial de empresa que, teniendo problemas afines con la pequeña y mediana empresa en general, poseen características peculiares y requieren de programas específicos para la atención de sus problemas.

En realidad, no se encontraba integrada la protección de la PYME dentro de los planes de descentralización y obras de infraestructura gubernamental, sino que se le daba un tratamiento independiente, casuístico y muchas veces incoherente con los principios generales de planificación.

“Como resultado de ello, en América Latina las políticas de descentralización industrial y desarrollo regional equilibrado no han alcanzado los objetivos deseados”<sup>45</sup>. Las empresas pequeñas han buscado las economías externas que les ofrecen las grandes capitales y las ciudades intermedias. Por consiguiente, aparece cada día más concentrada la industria en las zonas urbanas quedando las zonas rurales desprotegidas de inversión y de productos industriales, restándoles posibilidades de incorporarse al proceso productivo nacional.

En este contexto, las PYME sobreviven en un estado de subdesarrollo: la artesanía y la industria casera utilizan técnicas obsoletas de producción y otras, en términos generales, se encuentran en condiciones bastantes inferiores y de desventajas en relación a las grandes empresas.

Según lo expresado, la acción del Gobierno no basta por sí sola ; esta debe ser planificada para lograr un objetivo determinado. Sin la planificación, las decisiones públicas o privadas tenderán a ceder ante las condiciones presentes y transitorias de mercado o bajo la presión de necesidades inmediatas, a menudo improvisadas.

Para ello, el Estado deberá formular políticas especiales para las PYME, integrándolas en un programa global de desarrollo. Igualmente deberá elaborar planes sectoriales en donde se contemple la asignación de recursos y el establecimiento de los mecanismos necesarios de financiamiento, y en forma especial, adecuar la gestión de la pequeña y mediana industria a los lineamientos generales de política gubernamental y las prioridades allí indicadas. Muchas veces, se requiere de mecanismos particulares e instrumentos legales, financieros y técnicos para realizarlo.

Sin embargo, para cumplir a cabalidad con esta función, se requiere previamente de formulación de programas de asistencia a la PYME, además de un claro conocimiento de las características particulares de este sector. Se requiere considerar, de hecho, las vocación, condiciones y ventajas naturales de cada región y la mejor manera para que las pequeñas y medianas empresas se integren a ellas.

---

<sup>45</sup> ONU. *Pequeña Industria en América Latina*. Nueva York, 1970.p.7

En resumen, la contribución de la PYME en América Latina debe juzgarse por su capacidad para maximizar el producto del capital y el de otros recursos escasos en forma conjunta ; de contribuir a la formación de capitales para proveer fuentes de empleos productivos que desarrollen mejoras o habilidades y aptitudes del trabajador, innovación en los productos y métodos de producción, y promoción de métodos de entrenamiento y organización. La PYME puede representar una efectiva herramienta para la modernización y reorganización de zonas atrasadas si está incorporada a un plan de desarrollo industrial coherente.

Se puede afirmar, entonces, que la PYME desempeña un papel de gran importancia en toda economía pero requiere para su adecuado aprovechamiento de programas especiales de promoción y asistencia dentro de los planes de desarrollo.

"El fenómeno de la pequeña y mediana empresa como parte de un programa global de industrialización debe tener en cuenta los objetivos a largo plazo en materia de inversión y empleo, la importancia relativa que se espera alcance este sector frente a otros y las exigencias del desarrollo regional para lograr una reestructuración económica nacional y equilibrada y con perspectivas en cuanto a sustitución de importaciones y promoción de exportaciones."<sup>16</sup>

Constantemente se dice que sabemos poco acerca del desempeño actual de las micro, pequeñas y medianas empresas en los países en proceso de desarrollo. Sin embargo, generalmente se considera que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante tanto en la generación de ingresos, como en la creación de empleos. La pequeña y mediana empresa representa un porcentaje sustancial de empleo entre los países del tercer mundo.

Por ejemplo, se estima que en Perú:

- a) Las microempresas absorben el 60% de la fuerza de trabajo.
- b) Las microempresas proporcionan el 85% de la transportación interna.
- c) Las microempresas en número fluctúa entre 300,000 y 500,000.

En Chile, se estima que:

- a) La pequeña industria comprende el 94% de los establecimientos.
- b) Da trabajo a más de 300,000 personas, absorbiendo el 40% de la fuerza de trabajo.
- c) Esta compuesta por alrededor de 40,000 establecimientos.

En Ecuador, se estima que:

- a) La micro y pequeña industria comprende el 95% de los establecimientos.
- b) Da trabajo a unas 500,000 personas que significa el 70% de los trabajadores del sector.
- c) Está compuesta por unos 10,000 establecimientos.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Ibidem, p.11-12

<sup>17</sup> Fundación ILDIS, *La pequeña en el desarrollo de América Latina*, Venezuela, 1989

“En México cerca del 90% son microempresas, el 5.8% son pequeñas y medianas y el 2.0% grandes empresas; el total global es de 1,300,000 empresas mexicanas.”<sup>48</sup> La pequeña empresa mexicana, en su gran mayoría, está dedicada a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más estrecha entre productor y consumidor.

En México, la micro y pequeña empresa está dedicada a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades; pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

Las empresas medianas y grandes representan un porcentaje muy alto en la actividad productiva al igual que en la comercialización al mayoreo, ya que ellas mismas tienen sus propias distribuciones. “La actividad comercial tiene una importancia básica dentro de la actividad empresarial, pues el 80% del total de empresas corresponden al tipo comercial y el otro 20% son empresas de transformación”.<sup>49</sup>

#### Aspectos positivos de las pequeñas empresas.

Se considera que las pequeñas y medianas empresas tienen diversos aspectos positivos como los siguientes:

a) Las pequeñas y medianas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en la mayoría de los países en proceso de desarrollo.

b) Estas empresas proporcionan una parte amplia de los empleos (sobre todo de gente recién emigrada de zonas suburbanas y rurales).

c) También proporcionan bienes y servicios a gente de bajos recursos, en pequeñas cantidades para satisfacer necesidades básicas (zapatos, uniformes escolares, ropa, etcétera).

d) Se consideran más eficientes en la utilización del capital y en el manejo del ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse; un mecánico automotriz típico tiene diez años de experiencia como aprendiz y maestro antes de abrir su propio taller.

e) Proporcionan un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos terminados para su venta y exportación.

f) Estas empresas tienen éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Los países de América Latina se han abocado también en las últimas décadas a la formulación e instrumentación de políticas integrales para el fomento de la industria mediana y pequeña. En los momentos en que se plantea cada vez con mayor fuerza la necesidad de la integración entre las naciones de nuestro continente, parece oportuno examinar algunas de las experiencias concretas en favor de la industria mediana y pequeña, como una herramienta que coadyuve en este complejo proceso.

Es imposible detallar en forma minuciosa todos y cada uno de los pasos que tiene que dar un empresario en cada uno de los países de la América Latina para obtener ayuda económica, pero a lo que sí se aspira, es a que el interesado pueda tener una idea exacta de

<sup>48</sup> Idem.

<sup>49</sup> Idem.

cuáles son los organismos y agencias existentes y qué tiene que hacer para calificar para poder recibir ayuda y asesoramiento.

Trataremos de analizar las siguientes cuatro áreas relativas al asesoramiento y disponibilidad de fondos al alcance del empresario en algunos países:

#### 1-Organismos estatales y paraestatales que tienen la misión de prestar apoyo y asesoramiento a la pequeña empresa.

##### **Argentina**

Si bien se puede decir que en términos generales la principal fuente de crédito a corto plazo en la mayoría de las naciones es el sistema comercial bancario; en el caso de la Argentina el Banco Nacional de Desarrollo, propiedad del estado, constituye la fuente más importante de crédito a medio y largo plazo.

##### **Colombia**

En Colombia, las principales instituciones oficiales y semi-oficiales son:

a) Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero. El énfasis de esta institución está dirigido al financiamiento de actividades agrícolas y ganaderas.

b) Banco Popular. Su misión es la de realizar préstamos moderados a la industria pequeña así como a individuos.

c) Banco Central Hipotecario. Es la fuente principal de préstamos para proyectos de construcción, pero también hace préstamos limitados con propósitos industriales.

d) Banco Cafetero. Su área de acción se relaciona principalmente con la industria cafetera.

e) Banco Ganadero. Su misión principal es la del financiamiento de proyectos ganaderos e industriales.

f) Fondo Financiero Industrial. Se especializa en préstamos de carácter industrial.

Otras fuentes de crédito a corto y largo plazo son el Fondo para Inversiones Privadas, una agencia establecida por el gobierno colombiano en 1963, así como el Fondo de Promoción de Exportaciones.

##### **Ecuador**

El Fondo Nacional de Inversiones para la industria pequeña y artesanía el cual está dirigido por el gobierno nacional.

El Comité Interministerial para la ayuda a la pequeña empresa, el cual administra la aplicación de la ley relativa al apoyo de la pequeña industria. Este comité está compuesto por representantes de los ministerios de industria, comercio y la junta de planificación.

##### **Uruguay**

En Uruguay es el Banco de la República la principal fuente del crédito a largo plazo.

## **Paraguay**

El Gobierno Nacional así como instituciones financieras privadas las cuales suministran préstamos y ofrecen asesoramiento, así como estudios de factibilidad.

## **Perú**

Entre las agencias y organismos gubernamentales en posición de hacer préstamos se encuentran:

- a) El Banco de la Nación, el cual es el banco comercial más poderoso de la nación.
- b) El Banco Minero del Perú el cual se especializa en préstamos para promover la explotación y el procesamiento de minerales.
- c) Banco de Fomento Agropecuario. El cual se especializa en el área de la agricultura y la ganadería.
- d) Banco Central Hipotecario del Perú sirve las necesidades de crédito de la industria de bienes raíces.
- e) Banco Industrial del Perú, puede considerarse como el banco más importante de la nación en cuestiones de desarrollo y ayuda a la industria.
- f) Corporación Financiera de Desarrollo. Esta agencia tiene la responsabilidad de hacer inversiones de capital en firmas privadas así como participar en empresas mixtas.

En el Perú como en otras naciones Suramericanas, el crédito a corto plazo es usualmente obtenido de bancos comerciales mientras que el crédito a mediano y largo plazo y para ser empleado en la compra de equipos, maquinarias y bienes de capitales obtenido en alguna de las agencias e instituciones previamente mencionadas.

## **Venezuela**

Se pueden identificar en Venezuela tres organizaciones principales que se especializan en dar ayuda y asistencia a la industria en general.

- a) Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. (Corpoindustria). Esta es una agencia gubernamental que suministra ayuda financiera a la industria pequeña y mediana de Venezuela. El énfasis principal de esta agencia es el de generar nuevos equipos por medio del financiamiento de plantas industriales de pequeño y mediano tamaño, compra de terrenos donde situar las nuevas industrias así como préstamos financieros a procesadores de productos agrícolas y de mar.
- b) Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario. El principal énfasis del instituto está dirigido a ofrecer crédito a la industria ganadera, pesquera y agrícola. Los préstamos son a corto, mediano y largo plazo y están dirigidos principalmente a la industria pequeña y mediana.
- c) El Banco Industrial de Venezuela. La función principal de esta institución es la de servir la comunidad industrial y comercial con una política liberal en cuestiones de préstamos e inversiones.

En adición a las tres agencias y organizaciones mencionada existen también las siguientes:

- a) La Corporación Venezolana de Desarrollo.
- b) La Corporación Venezolana de la Guayana.
- c) El Fondo de Crédito Industrial.

No se debe terminar esta sección sin mencionar la Fedeinindustria una organización privada que incluye la mayoría de las Cámaras de Comercio y Asociación de negocios.

## **México**

En el caso de México el tipo de apoyo más común al alcance de la pequeña empresa es aquel que proviene de las exenciones de impuestos dispuestos por la ley impositiva.

Existen tres organismos gubernamentales importantes en el apoyo a las PYME:

- Nacional Financiera (NAFIN)
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
- Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

### 2. Las diferentes áreas que son objeto de apoyo, y el tipo de apoyo disponible.

Los tipos de ayuda y apoyo que le son suministrados a la empresa pequeña por diferentes países latinoamericanos pueden ser catalogados en los siguientes tipos:

- a) Préstamos a la pequeña empresa en Bolivia, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
- b) Estudios de factibilidad son financiados y facilitados en los siguientes países: Bolivia, Colombia, República Dominicana, Paraguay, Perú y Venezuela.
- c) Facilidades para operar por medio de exenciones de impuestos: República Dominicana, Ecuador, El Salvador, México, Paraguay, Perú y Venezuela.

Entre todos los países que están prestando más ayuda a la pequeña empresa sobresale Venezuela, aunque en el caso de México el gobierno elimina o reduce drásticamente los impuestos a aquellas firmas que se establezcan fuera de grandes centros de población.

En América Latina existen instituciones y políticas de apoyo a la pequeña y mediana industria en una gran cantidad de países, y ya desde hace años. Una de las estructuras más antiguas y sólidas ha sido el Servicio de Cooperación Técnica de Chile, que en los últimos años prácticamente se derrumbó por el impulso que se le dio a la "economía social de mercado". Solo con motivo de la crisis producida a partir del año 1982 se ha comenzado nuevamente a revitalizar el Servicio de Cooperación Técnica como una estructura nacional y regional de apoyo a la pequeña industria y al artesanado, y como un elemento para canalizar créditos provenientes fundamentalmente del Banco Mundial. En casi todos los países centroamericanos existen instituciones de apoyo aunque con bastante debilidad en cuanto a los apoyos que se otorgan.

En Ecuador existe el CENAPIA dependiente del Ministerio de Industria. En Colombia, al igual que en Perú y otros países de la región hay instituciones que están dedicadas a fomentar y apoyar a la Microindustria. En Brasil existe el SEBRAE, muy conocido a nivel internacional, que entrega apoyos de tipo gerencial y de capacitación, y orienta a las empresas o facilita su acceso a los estímulos fiscales, financieros, tecnológicos, etc.

### 3. Los requisitos que hay que llenar para poder recibir asesoramiento y fondos.

La clasificación de lo que es una empresa pequeña varía de un país a otro y es diferente según el plan nacional y los objetivos de crecimiento económico que cada país trata de alcanzar. En casos como el de Bolivia el principal objetivo es el de la expansión industrial de manera que la definición de "pequeño" comienza con un valor neto relativamente alto para una empresa. Por otro lado en los países Centroamericanos y la República Dominicana, los pequeños detallistas que operan con uno o dos empleados caen dentro de la definición de

"pequeños". Por último hay países como Venezuela que, dado los recursos con que dispone el país, todo tipo de empresa independientemente de su tamaño tiene acceso a fuente de financiamiento.

En cuanto a los beneficiarios de la ayuda financiera, estos pueden ser individuos, grupos, sociedades o personas jurídicas siempre y cuando cumplan las diferentes restricciones impuestas por los distintos países.

4. Los instrumentos y mecanismos de que se disponen para hacer llegar dicha ayuda a la pequeña empresa.

Anteriormente se han identificado algunas de las agencias gubernamentales y organismos privados que en los diferentes países tienen la responsabilidad de suministrar los fondos. La mecánica del financiamiento consiste en el suministro de la ayuda financiera por parte de instituciones bancarias y financieras privadas con un Banco nacional o institución financiera ofreciendo una garantía sobre el préstamo o un redescuento más bajo, en parte del préstamo.

A nivel mundial se observa que, tanto en países desarrollados (Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, etc.), como en países en proceso de desarrollo (Brasil, Argentina, Chile, México, etc.) la pequeña y mediana empresa controlan un porcentaje significativo de la actividad económica.

Así, la pequeña y mediana empresa, evaluada a partir de información censal, es parte importante en la estructura económica en todos los países, llegando en muchos casos, a representar más de un tercio del empleo

En el cuadro siguiente se muestra una comparación internacional de cifras de empleo en porcentajes

Países (años)	Empresas menos 10 empleados	Empresas menos 100 empleados	Empresas menos 200 empleados	Empresas menos 500 empleados
Alemania FDA. (1971)	9,9		36,9	49,9
Bélgica (1982)		45,7		68,3
Canadá (1975)			45,5	65,3
Estados Unidos (1976)		32,0		44,6
Japón (1978)	30,0		63,0	
Italia (1981)	23,0	59,0	69,4	80,4
Suecia (1978)			40,7	59,2
Argentina (1974)	21,7	50,8	61,3	75,1
Brasil (1980)	10,8	46,0		80,4
Colombia (1983)		34,3	50,5	71,6
Chile(1983)	7,4	50,7		
México (1975)	16,8	38,0		69,7
Perú (1973)	19,3	48,8	62,3	79,6
Uruguay(1980)	15,0	51,0	65,0	81,0

⇒ Fuentes:

- OECD innovation in small and medium firm (1976). OCDE Labour force statistics paris (1983) para América Latina e Italia, censos nacionales.
- (OIT) Organización Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
- (ONUDI) NAFIN (México).

Como puede observarse en el cuadro, Italia tiene el porcentaje más elevado de empleo en empresas con menos de 100 empleados (59.0%), y sólo en Argentina y Uruguay este porcentaje supera el 50% seguidos por Brasil, con un 46%, y por último México con 38.0% y Perú con el 48.8%.

En los países desarrollados aparecen dos patrones diferentes en cuanto a la gravitación de la pequeña y mediana empresa: Italia y Japón con fuerte ponderación, y Estados Unidos y Alemania con una presencia significativamente inferior y un claro predominio en conglomerados de gran diversificación horizontal y vertical, países como Suecia y Francia una ocupación comparable a la de los países medianos y grandes de América Latina (excepto Brasil), presentarían un patrón más cercano al de Alemania Federal (relevancia de conglomerados).

Es necesario analizar las empresas grandes, es decir, aquéllas con más de 500 empleados. Únicamente en Italia, Japón, Brasil y Uruguay estas empresas no superan el 20% de la ocupación (en el caso de Uruguay, hay que tener presente su pequeña economía), en Argentina, Colombia y México este porcentaje se ubica entre el 25 y 30%, similar al de Bélgica, los demás países desarrollados como Estados Unidos, Alemania Federal y Suecia tienen porcentajes superiores hasta del 50%.

En los últimos años se ha ido acumulando una rica experiencia de apoyo y fomento a la industria mediana y pequeña en diversos países del mundo.

La flexibilidad operativa, el menor nivel relativo de capital requerido por puesto de trabajo, así como la potencialidad para la generación de empleos y el desarrollo regional, están atrayendo crecientemente la atención de autoridades e inversionistas hacia la creación de establecimientos micro, pequeños y medianos.

En Japón y en los países del sudeste asiático, el desarrollo industrial reciente se ha visto favorecido por el surgimiento impetuoso de miles de unidades industriales de capacidades medianas y pequeñas, que ahora no sólo actúan como subcontratistas de industrias mayores, sino también están generando tecnología y exportando por cuenta propia.

Asimismo, en Europa, especialmente en Italia, Francia, Alemania y España, se asiste al renacer del concepto de empresa mediana y pequeña en todas las ramas de la producción industrial.

Nos proponemos comentar a continuación algunas tendencias internacionales en el fomento a la pequeña y mediana industria, partiendo de la base de que ellas dependen de las políticas de fomento industrial de cada país, insertas a la vez en una política económica general y en el sistema político que existe en dicho país.

Como un paréntesis, estimamos también necesario hacer mención de algunas "modas" o énfasis a los que se acude en forma reiterada, sobre todo en los últimos años.

Estos son los siguientes:

1. *Desregulación.* Se basa fundamentalmente en el concepto de que la mejor forma de permitir el desarrollo de la pequeña y mediana industria es la de eliminar las normas que definen su funcionamiento y por lo tanto las trabas para su operación. Esto parte de una aspiración muy sentida de los pequeños y medianos empresarios de eliminar las trabas burocráticas; sin embargo está inserto en un concepto que pretende fundamentalmente lograr la liberación total de las fuerzas de mercado. Es decir, cuando se pretende como objetivo fundamental que no haya regulación en el proceso industrial se puede llegar al extremo de eliminar todas las trabas en la competencia desigual con las grandes empresas.

2. *Microindustria.* Hay un gran énfasis en este momento en buscar nuevas formas de apoyo a la microindustria. Estas orientaciones han sido impulsadas y fomentadas con mucha fuerza con organismos como el BID y la AID y ponen como requisito u orientación de gran importancia el tratar de canalizar el apoyo a la microindustria y al sector informal a través de entidades no oficiales o sin fines de lucro. Sin embargo, lo que ha sucedido en la práctica en países como Colombia o incluso en México en la ciudad de Monterrey, es que estos organismos sin fines de lucro o fundaciones son creados por dirigentes de las grandes empresas. De aquí es posible que se pueda desprender una especie de proyecto político de vinculación de la gran industria con el microindustrial, al cual por sus obvias inclinaciones a buscar la máxima independencia y desregulación se le puede transformar en un aliado que tenga la menor vinculación posible con los sistemas gubernamentales de apoyo y fomento.

En Estados Unidos el sistema de fomento a la pequeña y mediana industria ha adquirido connotaciones muy especiales, dado que se ha creado por una disposición legal, ya también hace varios decenios, la Small Business Administration, que depende directamente del Presidente de los E.U., y que tiene un papel, no de regulador ni de orientador del sistema productivo, sino de otorgar facilidades a la pequeña empresa para el acceso a diversas oportunidades de desarrollo tecnológico, de capacitación o de mercado que se ponen a disposición en forma preferente a este subsector. Por ejemplo, en cuanto a las adquisiciones gubernamentales, la Small Business Administration actúa casi como un gestor, en nombre de la pequeña empresa, como un defensor de los derechos de ésta, frente a la gran empresa abastecedora del Estado o a la entidad gubernamental que no quiere permitirle participar en forma competitiva con la gran empresa en alguna licitación.

Otra orientación es la de la India, donde existe una red que tiene su nudo en el gobierno central y grandes ramificaciones regionales. La aproximación de la India es diferente a las señaladas anteriormente, dado que los organismos de fomento a la pequeña y mediana industria actúan en muchas oportunidades como organizaciones no sólo de fomento sino incluso de carácter comercial ya sea en el campo de los mercados o de la adquisición de materias primas, de arrendamiento de maquinarias, etc. En otras palabras en el esquema de la India la participación gubernamental da pasos que van más allá en la gran cadena que va desde la fijación de políticas de fomento hasta la producción y comercialización propiamente tal, llegando a intervenir directamente en algunas actividades comerciales o productivas o de infraestructura que permiten llenar vacíos dejados por el sistema productivo.

### 3. Organizaciones Empresariales:

Como elemento fundamental para poder establecer el marco en que se desenvuelven las diversas políticas de fomento a la pequeña y mediana industria, hay que tomar en cuenta las características de los diversos tipos de organizaciones empresariales,

dado que en cada país hay tradiciones y disposiciones legales muy diversas. En los países Europeos y en Japón existen las Cámaras de Comercio e Industria algunas de las cuales tienen incluso cientos de años de existencia. En otros países, como es el caso de México, las Cámaras Empresariales están definidas por Ley, y toda empresa productiva debe estar afiliada a la Cámara que le corresponde, así como pagar las cotizaciones y participar con deberes y derechos en el funcionamiento de ésta. En muchos otros países, como es el caso de Argentina, existen organizaciones con afiliación y participación voluntaria de las empresas.

#### 4. Tipos:

Existen en forma tradicional tres estratos de empresa en el sector de la pequeña y mediana industria.

Una es la microindustria que se confunde muchas veces con el artesanado; la pequeña y, por último, la mediana industria. Las definiciones nacionales son extraordinariamente variables, ya que hay consideraciones de tipo cuantitativo y cualitativo para su delimitación o para incluirlos o no dentro del subsector. Desde el punto de vista cuantitativo, el elemento de medición más tradicional es el del número de trabajadores. Es así como en Europa se define en el sector de pequeña y mediana industria a aquellas empresas que tienen hasta 500 trabajadores; en otros países esta definición varía, así, en Japón el límite es de 300 trabajadores. Se usan también otros parámetros que tienen normalmente que ver con inversiones o ventas. Dichas limitaciones a veces son mayores que el número de trabajadores, sobre todo en aquellas industrias con alta densidad de capital. En el caso de México, el número de trabajadores que define a la pequeña y mediana industria es el de 250. La pequeña industria propiamente es la que llega hasta 100 ó 50 trabajadores dependiendo del país (en algunos casos como en Estados Unidos, este límite es muy superior). En México se limita a 100 trabajadores.

En cuanto a la microindustria, es aquella que cuenta con una cantidad mucho menor (5, 10 ó 15 trabajadores). En el caso de México el límite es de 15 trabajadores.

El tema de la definición de pequeña y mediana industria es bastante complejo, requiere de un análisis exhaustivo de las condiciones de cada uno de los países, y debe ser objeto de una discusión con sectores muy diversos de la economía.

#### 5. Estructuras de apoyo:

##### **España:**

La pequeña y mediana industria está orientada desde el punto de vista gubernamental por el Ministerio de Industria y existe a la vez una comisión ministerial de carácter fundamentalmente coordinadora. En el Ministerio de Industria hay un Director que se encarga fundamentalmente de aquellos sectores industriales típicos de pequeña y mediana industria, quién a la vez es el Director General del IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Industria). El IMPI tiene un consejo paritario de representantes de las autoridades gubernamentales y empresariales. En los últimos años ha habido un esfuerzo muy grande en traspasar actividades del IMPI a las comunidades autónomas. Nos referiremos a las iniciativas que en España se llevan a cabo en el fomento a la pequeña y mediana industria que en nuestra opinión son las más destacadas:

- Existen oficinas de información y seguimiento de expedientes que permiten a los empresarios tener acceso a un sistema de información con una cantidad importante de datos

para orientarlos en cuanto a la instalación de sus plantas, para llegar a diversos mercados, o para conocer cómo realizar determinados trámites. A la vez el sistema permite establecer en qué punto de la cadena de un trámite está un expediente que se ha presentado.

- Existe una comisión de Subcontratación Industrial que fomenta y promueve esta actividad, y permite incluso buscar soluciones en diversas áreas de litigios existentes en los contratos entre pequeñas y grandes empresas.

- Promoción de sociedades de acción colectiva. Este medio de fomento a la pequeña y mediana industria tiene especial relevancia. A través de la participación del IMPI y de otros organismos oficiales con hasta el 45% de capital transitorio (por 3 años, renovable por 2 años más en casos extraordinarios) es posible apoyar la creación de diversas modalidades:

—Sociedades de garantía recíproca de comercialización

—de desarrollo e innovación tecnológica

—laboratorios

—centrales de compra.

- El IMPI también participa en actividades de difusión, con la edición de diversos tipos de publicaciones, a los que se les ha dado en llamar "cuadernos", "manuales" y "estudios", estructurados con diversas finalidades.

- También existe en España, además de créditos preferenciales entregados por la Banca de Fomento y Desarrollo, la subvención a las tasas de interés normal que entrega la banca. Esta subvención se otorga a través del IMPI para el fomento.

#### **ONUDI**

Es un organismo especializado del sistema de Naciones Unidas encargado de problemas relativos al desarrollo industrial.

A lo largo de los años ha desarrollado gran experiencia en el terreno del fomento y apoyo a la industria pequeña y mediana desde los siguientes puntos de vista: la formulación de las políticas en los países de desarrollo; la creación de las instituciones correspondientes; y por último el apoyo directo a las empresas.

A la vez, se han desarrollado actividades que cruzan al conjunto del sector industrial, pero que están dirigidas preferentemente hacia la pequeña y mediana industria, como son algunos problemas de infraestructura (parques industriales); atención en común de ferias y exposiciones; relación universidad-industria, aplicación de la computación en la industria.

Finalmente queremos mencionar con un poco más en detalle el programa especial de desarrollo empresarial. ONUDI, en conjunto con varios países, ha llevado a cabo iniciativas y experiencias de formación de nuevos empresarios tomando en cuenta el mecanismo de motivación, de manera de seleccionar dentro de grupos prioritarios, a aquellas personas con características potenciales para convertirse a empresarios.

#### *6. Aprovechamiento de la Pequeña Empresa como Instrumento de Políticas de Desarrollo*

La crisis económica y social actual, ha acentuado la necesidad de insistir en la ejecución de estrategias de desarrollo dando prioridad al uso de programas que permitan acelerar la generación de nuevas oportunidades de empleo, incrementar los ingresos familiares, aumentar divisas, utilizar al máximo la capacidad instalada nacional y aprovechar eficientemente los recursos internos a fin de minimizar los gastos externos. Todo ello debe

ser acompañado con otro elemento indispensable de las estrategias: la adopción de "estilos de desarrollo" dentro de los cuales el consumo de bienes y servicios nacionales sea preferencial.

La pequeña empresa ostenta características, que operando en el marco empresarial del sector privado, tiene la capacidad de contribuir significativamente al desarrollo generando ocupaciones productivas y de servicios en los estratos de la población donde es más urgente. Este tipo de empresa ofrece también oportunidades de empleo femenino y para la juventud; está en condiciones de producir parte importante de la alimentación básica y desarrollarse en áreas rurales y en pequeños centros urbanos, sirviendo como mecanismo para atenuar los procesos de concentración poblacional en las grandes ciudades.

### 7. Política Económica e Instrumentos de Promoción

Sobre la base de estudios realizados en países del continente, principalmente (Brasil, Chile y México), en países extra continentales (España, Italia, Japón entre otros) y de las conclusiones derivadas se plantea una recomendación general, de que si se quiere aprovechar las potencialidades económicas y sociales que ostenta la pequeña y mediana empresa, su papel en el proceso de desarrollo socio-económico debe quedar claramente definido en las políticas de desarrollo de los países y debe contar con los instrumentos de apoyo y la organización institucional necesarias para poder cumplir adecuadamente con su responsabilidad ante la sociedad.

Al mismo tiempo, se reconoce también que para lograr la configuración de un marco de política económica que favorezca el desarrollo de la pequeña empresa, es preciso que el pequeño y mediano empresario se organice y establezca mecanismos gremiales e instituciones mediante los cuales pueda hacer llegar sus posiciones a los niveles de decisión de las políticas nacionales. De esta manera podría lograrse de que en el proceso de formulación de políticas de desarrollo y de fomento de la pequeña empresa, participen simultánea y coordinadamente los organismos del sector público y de las organizaciones del sector privado, a fin de asegurar la coherencia de los planes de desarrollo y su implementación.

Un aspecto básico en ese emprendimiento es la creación de una conciencia política y social sobre el desafío que representa para el país en general y los pequeños empresarios en particular, un esfuerzo de esa naturaleza. Ese esfuerzo es imperativo para crear conciencia en todos los niveles del sistema político institucional y en las organizaciones del sector privado, así como en los gremios de trabajadores y en la población en general, sobre la conveniencia de promover el desarrollo de una estructura económica que beneficie a todos.

El actual proceso de globalización económica y financiera a nivel mundial plantea la definición de nuevas estrategias para fortalecer la incorporación y el desarrollo de la pequeña y mediana empresa ante dicho proceso, lo que supone incrementar su eficiencia productiva, administrativa y comercial.

Algunos países de la región ya están haciendo frente al reto de la modernización, no sólo para evitar que sus productos y servicios se vean desplazados en sus propios mercados por la importación, sino para ser protagonistas del cambio estructural y aprovechar las nuevas oportunidades que se plantean.

En este contexto general de referencia, se destaca la importancia de contar con un foro de análisis y consulta que permita formular una nueva estrategia, así como políticas

adecuadas sobre la base de las experiencias existentes en diferentes países y regiones. A ese efecto, se consideran de especial interés el conocimiento de las iniciativas oficiales y privadas, de las propias IFD, así como el marco teórico que permita el impulso de la micro, pequeña y mediana empresa, confrontando puntos de vista y experiencias concretas.

#### 8. La innovación tecnológica en el desarrollo de las PYME

En los países desarrollados existe un marco institucional que da cabida al desarrollo de la PYME con un alto nivel tecnológico. Así, Italia y Japón -países con mayor éxito en este campo- han logrado combinar la existencia de pequeñas y medianas empresas mediante un modelo de crecimiento basado en la productividad.

En particular, en Italia, se crearon entidades que respaldan el desarrollo de la PYME con un marco legal que asegura su funcionamiento eficiente, mientras que el modelo japonés tiene a la subcontratación como punto clave para la innovación tecnológica y está centrado en la gran empresa.

En los países en desarrollo también hay casos en donde se ha promovido exitosamente la participación de la PYME en el desarrollo industrial, como es el caso de los países asiáticos donde se han empleado sistemas de subcontratación para motivar la innovación e inducir la transferencia de tecnología de las grandes empresas a las de menor tamaño (en Taiwán); como también mediante el apoyo tributario a la PYME recién establecida con la puesta en marcha de fondos de capital de riesgo y la reducción de trámites legales (en Corea del Sur).

Finalmente entre las lecciones que se pueden extraer de estas experiencias, es posible señalar que la estrategia para impulsar el crecimiento de la PYME y, a la vez, generar procesos de innovación tecnológica, ha de estar ligada con la adopción de sistemas de subcontratación que coadyuvan a lograr una combinación óptima de producción entre las grandes empresas y la PYME, dando origen a un nuevo perfil de producción industrial más eficiente por la vía de la especialización flexible. Esta vía abre el camino para la convivencia de varios modelos de organización y brinda mayores opciones a los países en desarrollo en la búsqueda de una organización empresarial más amplia.

#### Costos de producción y economías de escala

Es un factor económico plenamente reconocido y aceptado el considerar que el tamaño del mercado llegará a determinar el límite de crecimiento de una empresa. Si el mercado es limitado es muy posible que las empresas no logren crecer hasta conseguir el nivel de producción óptimo de largo plazo. Dadas las limitaciones del mercado, la empresa se verá obligada a funcionar por debajo del tamaño óptimo que podría lograr si deseara conseguir la máxima economía de escala.

Existe la situación de economía de escala cuando la empresa se encuentra operando en el sector de los llamados costos decrecientes. El sector de costos decrecientes será alcanzado paulatinamente a medida que la firma llega a tener un tamaño más adecuado resultando que el costo promedio total - costo de producir una unidad—es menor según sea más grande la empresa.

Las economías de escala y el sector de costos decrecientes es precisamente el problema que hasta recientemente tenían que hacer frente la amplia mayoría de las firmas de América Latina. Ante un mercado nacional que en muchos países es relativamente limitado y donde el poder adquisitivo es bajo la empresa se verá forzada a operar con un nivel de

producción que no es el más eficiente. Es la función de las diferentes asociaciones de integración económica el permitir el acceso a otros países de productos fabricados en el extranjero logrando así mercados más amplios para la empresa productiva.

“Sin embargo, existe un creciente reconocimiento entre los políticos y los científicos respecto a que el sector de la pequeña empresa representa un tremendo potencial para el desarrollo. Algunos gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de políticas que tienden a estimular el crecimiento de esas empresas. La mayoría de las agencias internacionales de asistencia y muchas organizaciones voluntarias privadas están intentando aprender más acerca de cómo funciona el sector informal. Y están comenzando a proporcionar recursos dirigidos a hacer de esas empresas entidades autosuficientes en lugar de dependientes de la asistencia gubernamental.”<sup>50</sup>

En resumen, de las experiencias existentes en la Región de Iberoamérica podría resumirse tres tendencias en la formulación y aplicación de políticas y programas orientados a la promoción de la pequeña empresa como uno de los instrumentos de desarrollo.

- **1ra.** Una posición adopta el concepto de pequeña empresa como un mecanismo para buscar el bienestar social a corto plazo (mientras persista la crisis económica), por su capacidad comprobada de generar auto empleo y a veces ocupaciones a los miembros de la familia a un bajo costo. Esa política asume una función asistencial temporal del estado, facilitándole créditos y subsidios dentro de programas específicos, bajo el supuesto de que en el mediano plazo la economía volverá a cobrar dinámica y capacidad para absorber la mano de obra desocupada.

- **2da.** En el otro extremo, existe la posición de que la pequeña empresa solamente debería subsistir, si como unidad económica tiene la productividad adecuada y capacidad competitiva en el mercado, por lo tanto sujeta al uso de mecanismos financieros tradicionales, a los cuales, es extensamente comprobado, tiene escaso acceso. En ese sentido la pequeña empresa, sin que exista especificidad sobre su papel en el desarrollo, debe competir en el uso de mecanismos de las políticas sectoriales específicas donde ella se ubica: industria, agricultura, pesca, minería, etc.

- **3ra.** Una posición intermedia, considera que la combinación adecuada de grandes, medianas y pequeñas empresas, funcionando integralmente, es la estructura económica más beneficiosa para un país. Reconoce de la pequeña empresa atributos que pueden ser explotados eficientemente para lograr un sistema económico balanceado en el uso de los recursos naturales, humanos, tecnológicos, financieros e institucionales. Entre otros pueden citarse los siguientes:

- a) Posee una mayor capacidad relativa para generar empleos por unidad de inversión.
- b) Fortalece el sector privado promoviendo capacidades empresariales y de gestión productiva.
- c) Forma y capacita en servicios a jóvenes, hombres y mujeres que se incorporan a la fuerza del trabajo, a través del aprendizaje en planta (aprendices).

<sup>50</sup> Spencer Hull. Galen. *Guía para la Pequeña Empresa*, Edit. Tesis, México, 1980, pp.37-38.

d) Produce parte importante de la alimentación (especialmente en los países de Centro América, el Caribe, el área andina) donde la producción de granos básicos (maíz, frijol o poroto, arroz quinua, etc.), se concentra en el pequeño y miniagricultor. Asimismo, el procesamiento industrial de alimentos básicos está en manos de los pequeños industriales.

e) Por su flexibilidad tecnológica y adaptación a las variaciones del mercado, es fuente de insumos utilizados por la grande y la mediana empresa y, viceversa, utiliza insumos y partes producidas por aquellas.

f) Utiliza mayoritariamente insumos locales y tecnologías intermedias, susceptibles de ser generadas localmente, contribuyendo consecuentemente al ahorro de divisas

Por otra parte, el ánimo empresarial, la vocación de servicio que debe ser inherente a la empresa, es elemento clave para el éxito. Si no existe una actitud emprendedora, no puede estar integrada una micro, pequeña o mediana empresa; la falta de esta actitud emprendedora provoca una actividad de taller de trabajadores (artesanal), es decir, un modo de autoempleo que va sorteando las dificultades, pero que carecen de una visión empresarial.

No cabe duda de que nuestros países se encuentra frente a problemas económicos y sociales, como el de la falta de empleos que es uno de los más graves y urgentes por resolver.

Podemos concluir diciendo que, existe un creciente reconocimiento entre los políticos y los estudiosos de la ciencia administrativa, respecto a que el sector de la pequeña y mediana empresa representan un gran potencial para el desarrollo económico de nuestros países.

## 2.6- ANÁLISIS COMPARATIVO DE PAÍSES

### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El escenario competitivo internacional se caracteriza por ser cada vez más complejo, turbulento e incierto. El énfasis de la competitividad se dirige hoy entre la calidad del producto o servicio, en la rapidez de respuesta, entre la flexibilidad y adaptabilidad de la estructura productiva a la demanda cambiante del mercado.

El desarrollo de estas capacidades ha obligado a las empresas a replantear sus conductas estratégicas y valorar los factores que estimulan su capacidad de innovación. Para las pequeñas y medianas empresas, el logro de ventajas competitivas dinámicas está vinculado con el desarrollo de nuevas formas de cooperación interempresariales y con empresas más grandes (relaciones de subcontratación), que conforman redes de externalización entre proveedores, productores de bienes finales y de servicios. Dichos intercambios abarcan actividades de producción, investigación-desarrollo, comercialización y servicios.

La flexibilidad de un sistema (ya sea una empresa o una sociedad) depende de los sujetos que lo componen, especialmente de las relaciones que éstos desarrollan entre sí y con los actores externos. De ahí la significación del entorno o ambiente industrial en la creación de una cultura técnica. Este entorno puede ser lejano o general como el marco legal, las variables macroeconómicas, las políticas laborales y públicas. O más próximo a la actividad cotidiana de los sujetos como el entorno cercano, que es la densidad del tejido productivo, la

coherencia entre las instituciones locales, la riqueza de las oportunidades formativas e informativas disponibles. De esta forma, el entorno o ambiente favorable es una fuente fundamental de ventajas competitivas, ya que sus características determinan formas más o menos eficientes de organización productiva.

Al margen de las diferencias económicas y culturales que existen entre un país y otro, los estudios referidos a la evolución industrial en economías avanzadas coinciden en destacar la influencia de los sistemas de apoyo, o sea, el ambiente favorable creado por la acción y concertación de las instituciones públicas y privadas, dirigidos a estimular el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

La capacidad estratégica de las PYME está estrechamente vinculada a las posibilidades que el tejido productivo local ofrece para desarrollar sistemas eficientes de relación. Esta posición significa un cambio radical en el enfoque de las políticas públicas. El objeto de atención ya no es la empresa aislada, sino el conjunto, sus relaciones entre sí y las ofertas provenientes del entorno. Las actividades económicas no son actividades atomizadas, dentro de las cuales se debate el actor económico aisladamente, casi en el vacío, si no que están insertas en las relaciones sociales y profundamente influenciadas por éstas.

#### ALCANCE DEL ESTUDIO

La estrategia de investigación se organizó con base en estudios de casos por países. Los países seleccionados fueron Argentina, Brasil, Chile y México; cuatro países latinoamericanos con aplicación de programas macroeconómicos de ajuste y desregulación similares. El proceso de apertura e internacionalización de las economías de estos países latinoamericanos es, sin duda, uno de los factores exógenos que más ha contribuido a estimular la transformación industrial. Por un lado, ha obligado a las empresas a enfrentar una competencia inédita por calidad e intensidad. El esbozo de nuevas modalidades organizativas no se sitúan, ni en la categoría de las jerarquías burocráticas ni en las relaciones de mercado, sino que pueden situarse en la dimensión intermedia.

Dicha dimensión intermedia apunta a desarrollar el tejido institucional indispensable para facilitar la interacción estrecha entre los actores privados y públicos. Además se han seleccionado un país integrante de la Unión Europea: España, que expresa adecuadamente la complejización de los apoyos a nivel nacional, regional y comunitario. Es Europa un ejemplo notorio donde las regiones juegan un papel destacado en favorecer la innovación y la cooperación interempresarial como vía prioritaria de la política industrial.

La recolección de información siguió una pauta general, la aplicación no fue rígida sino flexible, de acuerdo con la historia del país, la antigüedad en la creación de los apoyos, la coordinación lograda con las necesidades de las empresas y la existencia o no de evaluación de los servicios ofrecidos.

El interés fundamental en el proceso de investigación fue identificar en cada país a los protagonistas del apoyo a las PYMES y los programas e instrumentos creados para desarrollar ese apoyo.

Los programas aplicados en los diferentes países se caracterizan por la presencia de una amplia gama de actores (multidecisionales) que tienen intereses diversificados (multiobjetivos), legitimaciones y recursos diferenciales, y que definen sus políticas de forma autónoma. De ahí, la dificultad de evaluar resultados y establecer interdependencias en cada país y entre los mismos.

La mayoría de los programas detectados tienen aún, en gran parte de los países estudiados, un carácter experimental, y se desarrollan en condiciones de imperfecta información.

En la comparación de políticas adoptadas por cada país, más que identificar el mejor programa entre las ofertas analizadas, el interés fue conocer los aspectos cruciales de las acciones implementadas. Y estos aspectos claves se orientaron a relevar si la existencia de las redes institucionales contribuyeron o no a la emergencia de factores endógenos, con cierta durabilidad y eficacia de resultados.

La fuerte presencia de empresas pequeñas y medianas en todas las economías seleccionadas, la diferente naturaleza de las actividades productivas, la ausencia de criterios homogéneos para delimitar el concepto de PYME y la imposibilidad de cuantificar en forma global criterio-objetivos, determinó la necesidad de enunciar criterios operativos que permitieran seleccionar el núcleo prioritario de nuestra búsqueda. Básicamente fue el marco institucional, o sea la información disponible sobre políticas y programas de apoyo financiero, innovativo, de exportación y capacitación dirigido en forma directa o indirecta al fomento de la actividad empresarial de las PYME ya fueran éstas directrices de políticas nacionales, regionales y comunitarias.

### *El caso de España*

#### *• Contexto macroeconómico*

Después de una historia política signada por la dictadura franquista, España entra en un periodo de implantación de la monarquía y de transición democrática (1975-1982), aunque en 1981 hubo un intento de golpe de Estado.

En 1977 se realizaron las primeras elecciones legislativas y en 1978 se aprobó la Constitución Española donde, por primera vez, se contempla, entre otros, los derechos de las mujeres.

La década de los ochenta ha sido muy heterogénea; se pueden observar dos fases claramente diferenciadas. De agudización de la crisis y del desempleo en el primer lustro, entre 1980 y 1985. A pesar de que el sector servicios creció excepcionalmente no pudo absorber la cantidad de puestos de trabajo que se perdieron en los otros dos sectores en recesión. A partir de 1986, a raíz del descenso de los precios del petróleo y otros factores (como, por ejemplo, que los colectivos que llegaban a la edad escolar no eran ya tan numerosos), se dio un periodo de crecimiento económico importante que permitió que el desempleo disminuyera considerablemente.

Igualmente, a principio de los noventa, las tasas de desempleo se mantienen por encima de las de otros países europeos. Esta persistencia del fenómeno del desempleo se debe en parte—y entre muchos factores—al importante aumento de las tasas de actividad femenina (las mujeres animadas por una coyuntura económica favorable deciden reincorporarse al mercado de trabajo), que ha sido especialmente importante en el último lustro de los ochenta.

La economía española, en la década de los ochenta, presentaba los efectos del progresivo deterioro que venía registrándose desde los mediados de los setenta.

Las políticas adoptadas, para reducir los efectos de la crisis sobre el trabajo, fueron: la reducción de la jornada de trabajo, la disminución de la oferta de mano de obra, los cambios institucionales para ayudar a la formación y la reinserción de los desempleados.

*Creación*

?

Sin embargo, durante los ochenta, se produjeron una serie de cambios significativos en la estructura productiva, que le permitió a España acercarse a los niveles exigidos por la Unión Europea.

De esta forma, se manifiesta el crecimiento del PIB, gracias a un fuerte incremento del esfuerzo inversor en la modernización del tejido productivo. La creciente especialización en sectores de mayor nivel tecnológico, y el aumento del intercambio económico con los países más desarrollados, conjuntamente con la mejora de los niveles educativos y la calificación profesional.

Quizás uno de los factores más negativos para la competitividad de las empresas españolas, vis a vis de sus competidores de la Unión Europea, se refiere a los desequilibrios del mercado de trabajo, y a la escasa adaptación entre la oferta y la demanda, el incremento del empleo temporal, a tiempo parcial, unido al ineficiente sistema de vinculación y difusión de la innovación en la producción, que bloquea el comportamiento más eficiente.

“En el mapa nacional se manifiestan fuertes diferencias estructurales entre las regiones, que han incidido en la evolución económica y en la práctica de las empresas locales. Las divergencias en el nivel de desarrollo de los procesos productivos, en la disponibilidad de factores estratégicos para el desarrollo de las actividades locales y en la estructura territorial y empresarial marcan fuertes diferencias en la capacidad de actuación de las PYMES locales y en la potencialidad para articular estrategias que mejoren su posición competitiva”<sup>51</sup>.

Dentro de las medidas adoptadas para amortiguar los efectos del desempleo en ciertos grupos sociales surgen nuevas formas de contratos, especialmente dirigidos a los jóvenes, con el fin de fomentar la formación inicial y su facilidad de inserción posterior en el mercado de trabajo.

En la reconversión de las regiones se destaca la economía vasca, muy especializada en la industria metálica la cual ha logrado reestructurar las actividades en declive hacia otras de mayor contenido tecnológico, manifestándose una recuperación desde 1985.

“La estructura empresarial en la región vasca es de mayor dimensión que la media española, las empresas entre 50 y 500 empleados son las de mayor implantación en el sector de transformación metálica. Este hecho, se agrega al mayor peso del comercio exterior con respecto a la economía nacional. Sin embargo, la cooperación interempresarial entre las PYMES del país Vasco, no se ha generalizado para alcanzar los niveles de competitividad coherentes con el entorno europeo.

La región madrileña aún afectada por el proceso de descentralización autonómica, continúa siendo un centro económico, político y financiero del país. Presenta una estructura industrial muy diversificada, cuenta con una fuerte presencia de actividades de demanda media (material de transporte, artes gráficas, maquinaria y equipo

---

<sup>51</sup> Tirado, Granger y Nieto. *La PYME del Siglo XXI*, Fundesco, Madrid, 1995, p. 24.

industrial) y con actividades de alta tecnología como el sector químico, material eléctrico y electrónico"<sup>52</sup>.

- Algunas Características De Las PYME.

De acuerdo con las características del entorno socioeconómico nacional, la empresa española ha configurado una estructura productiva dirigida a operar en mercados locales y cerrados. Su competitividad se ha basado en la obtención de menores costos en los factores productivos. La fuerte presencia de las empresas familiares en España, con estilos de gestión tradicionales, y la escasa cooperación entre las mismas ha generado estructuras empresariales deficientes, que han visto descender su cuota en los mercados locales frente a los grandes grupos transnacionales, especialmente desde la entrada en la Unión Europea, sin que sea compensada con incrementos en los mercados exteriores.

"En España, las empresas de entre 10 y 200 trabajadores representan, en términos agregados, el 77% del total, el 68% de la ocupación, el 50% del volumen de ventas y el 40% de las exportaciones"<sup>53</sup>.

Los estudios más recientes muestran la existencia de un umbral de tamaño a partir del cual el comportamiento de las empresas difiere marcadamente, pasando a realizar un determinado tipo de actividad o adoptando una estrategia concreta con una intensidad relativa mucho mayor. Así, se detecta la existencia de umbrales en relación con temas tales como la comercialización de productos en mercados internacionales, la realización de gastos en tecnología y actividades del I&D, el grado de subcontratación de servicios externos a las empresas, la decisión o no de importar bienes intermedios o productos equivalentes.

El tamaño es un factor básico en la mayor parte de las decisiones empresariales que implican seguir o no una determinada estrategia; en materia de innovación, exportación, fijación de precios, subcontratación, y composición ocupacional y formativa de los trabajadores. Los umbrales son variables desde 50 hasta 200 trabajadores. En el caso de desarrollo de actividades de I&D, 100 trabajadores es el umbral necesario asociado a la percepción de las empresas en mercados internacionales.

La posición que España ocupa dentro del conjunto de países de la Comunidad Europea (C.E.) , considerando la estructura del tejido industrial español, es similar a la de sus socios comunitarios.

"Con respecto a la posición internacional que ocupa España, destaca, en primer lugar, el fuerte peso relativo que tienen en el empleo todas las empresas pequeñas. Después de Italia y Japón, España es el país con una proporción mayor de empleo en dichos tipos de empresas. En segundo lugar, España se situó en una posición asimétrica de lo anterior en el tramo de empresas grandes. En tercer lugar, la participación de su tramo de empresas medianas se aproxima a los del resto de países europeos"<sup>54</sup>.

La dinámica reciente de las PYME en España no es cualitativamente diferente de las PYME de la Unión Europea. Así, hay en Europa un incremento, en las dos últimas

<sup>52</sup> Casalei, Mónica y otros, *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES*, Proyecto de Investigación NAFIN-FIACSO. Biblioteca de Nacional Financiera ( # 9). México, 1995. p.p. 90-91.

<sup>53</sup> Méndez, José, *La experiencia de España*, Seminario de NAFIN, México, 1993.p.33.

<sup>54</sup> Casalei M., *ib. cit.*, p.p 91-92

décadas, en el porcentaje de participación sobre el total de empresas y establecimientos con una ocupación menor de 100 trabajadores, y una reducción de las empresas grandes, lo cual es el fenómeno inverso al que venía dándose.

“Según el Censo Industrial de 1978, los sectores de manufacturas en España daban ocupación, en empresas de más de 19 empleados, a un total de 2.320.297 trabajadores. De éstos, el 30.9% trabajaba en empresas pequeñas; el 30.8% lo hacía en empresas medianas; y el 38.3% estaba en empresas grandes. Existía, por tanto, una distribución del empleo bastante uniforme, con un ligero predominio de las grandes empresas, si bien las PYMES representaban más del 60% del empleo total de las manufacturas. El Registro de Empresas de la Seguridad Social indica que, en el primer trimestre de 1991, de un total de 42 mil 177 pequeñas y medianas empresas, el 40% de ellas pertenecía a los sectores de industrias alimenticias; textil y vestido; cuero; piel y calzado; madera y muebles de madera. Este grado de concentración, en sectores con una relación capital/trabajo baja, podría ser un primer factor explicativo del diferencial de productividad entre la PYME y la gran empresa”<sup>55</sup>.

Se entenderá por pequeñas y medianas empresas "PYME", las empresas:

- que empleen a menos de 250 personas,
- cuyo volumen de negocio anual no exceda de 40 millones de ecus o cuyo balance general anual no exceda de 27 millones de ecus,
- y que cumplan el criterio de independencia que a continuación se define:

Se considerarán empresas independientes las empresas en las que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYME. Este umbral podrá superarse en los dos casos siguientes:

• si la empresa pertenece a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa;

• si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quién lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYME.

“La importancia de las PYME dentro del conjunto de la industria española es muy significativa; el 97% de las empresas industriales son de tamaño pequeño y mediano, y en ellas se concentra más de 2/3 partes del empleo industrial. Esta participación es mucho más importante para algunos sectores manufactureros: el empleo de la PYME representa el 96.5% del empleo total en el sector de madera y muebles de madera, el 83.1% en el sector de cuero, piel y calzado, y el 81.9% en el de textil y vestido”<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Méndez, *ob. cit.*, p. 33-34.

<sup>56</sup> Miguel y Prieto, *Las relaciones laborales en España*, Edit. Siglo XXI, España, 1991, p.11.

Las PYME españolas representan mayores porcentajes de empleo que sus homólogas comunitarias en la gran mayoría de los sectores.

“Por ejemplo, las PYME tienen mayor participación en España que en Alemania, con diferencias que llegan a ser de 42 puntos en el sector de maquinaria. Algo parecido ocurre si la comparación se realiza con la estructura sectorial francesa. Si se desagregan las PYME en sus dos componentes, pequeñas y medianas empresas, puede apreciarse cómo las diferencias entre las distribuciones de España y del resto de países se centran en la mayor participación de las empresas pequeñas en el empleo de cada sector. Si se toma como referencia Alemania, el porcentaje que, en todos los sectores, representan las empresas pequeñas es menor que el de España. Para Francia las diferencias son menores, pero la tendencia general se mantiene. Con Italia los porcentajes son muy similares”<sup>57</sup>.

Se puede decir que en épocas anteriores a los años ochenta, lo que supone el periodo de estabilización y la crisis petrolífera, en España se creaban empleos en las PYME por inducción, de manera indirecta, a través de la industria auxiliar de los conglomerados industriales y energéticos nacionales, así como de las industrias multinacionales que operaban en España. Esto tenía una explicación sencilla puesto que las barreras, tanto de índole arancelario como pseudoarancelario hacían que el comercio estuviese mucho más protegido que en la actualidad, estimulaban a los gobiernos a crear toda aquella oferta empresarial que pudiese colmar la demanda interna sin perjuicio de su rentabilidad o competitividad relativa a un mercado sin proteccionismo alguno.

La dimensión pues de la empresa no era una variable de la función competencia, sino que se agregaba a la producción todo aquello que, dentro de un contexto territorial, podría tener salida. Y, cuando no tenía una salida fácil, se podía recurrir a elevar todavía más los aranceles o las ayudas estatales a la explotación.

A partir de la mitad de la década de los ochenta se pone en marcha en España el fenómeno de desagregación, tratando de optimizar, ahora sí, la variable rentabilidad y, volviendo a dimensiones menores, ya sea por descentralización de producciones, o por creación de nuevas empresas, o generación de nuevas actividades.

Las políticas específicas para la pequeña y mediana empresa se desarrollan en el año 1978, cuando se ponen en marcha instrumentos de crédito y garantía específicos. Estas fueron complementadas, en 1985, por Decretos de medidas económicas urgentes, referidas a mejoras de acceso al capital y a los segundos mercados para empresas medianas. Se puede decir que la política empresarial estaba más entretenida en restringir los grupos y sectores grandes con falta de perspectiva, que en diseñar medidas de alcance para las pequeñas y medianas empresas.

Así, desde el año 1982 y mediante Ley de 1984 se pone en marcha la reconversión industrial, que absorbe la mayor parte del esfuerzo del gobierno durante los tres o cuatro años siguientes, especialmente la siderurgia, el sector naval, el de electrodomésticos y fertilizantes.

El tejido saneado de empresas grandes, como la implantación masiva de los sectores automotriz, electrónico y químico, a través de inversores extranjeros, hace que

<sup>57</sup> Casalet. *ob. cit.*, p.93.

surjan con estas grandes corporaciones un número de empresas auxiliares de tamaño pequeño y mediano que absorben un mayor empleo.

La conformación de un Estado autonómico, a principio de los ochenta descentraliza las labores de desarrollo regional, lo que impulsa la puesta en marcha de planes específicos hacia la pequeña y mediana empresa (el caso de los países vascos, Galicia, Cataluña y Madrid).

La entrada de España en la Unión Europea, en 1986, en un ambiente económico de bajo crecimiento, efectuó una selección natural en la que, en principio, salieron más beneficiadas las medianas empresas.

Las ventajas derivadas de la adaptabilidad de las PYMES en los momentos de crisis, así como su mayor flexibilidad para modificar rápidamente sus procesos productivos, se ven contrarrestadas por las carencias más relevantes detectadas en el funcionamiento de este colectivo empresarial.

La pequeña y la mediana empresa se encuentra inmersa en un ambiente competitivo en el que resulta esencial el manejo de técnicas de gestión modernas basadas en el conocimiento tanto de los hechos económicos y tecnológicos que le rodean como de las tendencias y regulaciones administrativas que inciden en su desarrollo. Sin embargo, las capacidades humanas y de infraestructuras en este tipo de unidades empresariales son muy limitadas.

- Red De Apoyos Públicos Y Privados Hacia Las Pyme

El desarrollo de la política para las PYMES está bajo los auspicio del Instituto para la Mediana y Pequeña Industria (IMPI) aunque desde su creación ha variado considerablemente las modalidades de su intervención. Las causas fueron, la creación del Estado de las Autonomías y la integración de España a la Unión Europea. La integración europea convirtió al IMPI en el canalizador e interlocutor de la actuación comunitaria hacia las PYME españolas.

Las medidas llevadas a cabo a nivel regional por las comunidades autónomas afecta directamente a las PYME españolas. El conjunto de directrices se establecen en el Plan de Desarrollo Regional de España (1994/99). Los instrumentos con que cuenta la Administración Central para aplicar el plan son los siguientes:

- La dotación de infraestructura
- El sistema de incentivos regionales.
- El desarrollo del potencial endógeno de las regiones.
- Planeamiento urbano.
- Políticas de medio ambiente
- Políticas de empleo, formación y educación.

El financiamiento corre a cargo de los Presupuestos Generales del Estado, de los recursos de las comunidades autónomas y de las ayudas procedentes de la UE, a través de los Fondos estructurales, que solicita el Estado Español.

La gestión del Plan de Desarrollo Regional se lleva a cabo conjuntamente por la Administración Central y las comunidades autónomas, aunque en la práctica su aplicación está a cargo de las comunidades.

La iniciativa PYME de Desarrollo Industrial elaborado por el Ministerio de Industria y Energía, aprobada por el Acuerdo de Consejos de Ministros el 6 de mayo de

1994, establece las líneas de acción para todas las administraciones que llevan a cabo políticas dirigidas a las PYMES.

Los programas en los que se centra esta resolución incluyen la cooperación interempresarial, la información, el soporte al producto industrial, la ayuda al financiamiento y el apoyo a organismos territoriales.

- Apoyos a la internacionalización de las PYME

Para favorecer el desarrollo empresarial en el exterior se ha iniciado un plan de internacionalización de la empresa española, en el que el Instituto de Comercio Exterior promueve la actuación en ferias y la formación de consorcios exportadores y de filiales en el exterior y apoya la realización de inversiones en el extranjero en pequeñas y medianas empresas. A esto se une la financiación, mediante créditos FAD, a proyectos de importancia en el desarrollo empresarial en países terceros.

#### Marco Legal<sup>58</sup>:

>Real Decreto 765/1996, de 7 de mayo, por el que se establece la estructura orgánica básica de los Ministerios de Economía y Hacienda, de Interior y de la Presidencia. (BOE núm. 112 de 8 de mayo de 1996). Ministerio de Administraciones Públicas.

>Real Decreto 1376/1996 de 7 de junio por el que se adscribe al Ministerio de Economía y Hacienda el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y se modifica la estructura del Instituto de Turismo de España. (BOE núm.141 de 11 de junio de 1996). Ministerio de la Presidencia.

>Real Decreto 1884/1996, de 2 de agosto, de estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Hacienda. (BOE núm. 189 de 6 de agosto de 1996). Ministerio de Economía y Hacienda.

>Real Decreto 2492/1996, de 5 de diciembre, de supresión del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial. (BOE núm.307, de 21 de diciembre de 1996). Ministerio de la Presidencia.

Si usted desea llevar a cabo un proyecto empresarial que necesite la aportación de cierto volumen de capitales, y que las personas que efectúen dichas aportaciones no respondan personalmente de la gestión de la empresa y tengan determinada facilidad para transmitir a otros, sus derechos - mediante la simple venta de su participación en la empresa - nuestro Ordenamiento Jurídico regula la forma de empresa adecuada a su proyecto empresarial: LA SOCIEDAD ANONIMA, denominada abreviadamente S.A.

La S.A. es una sociedad de carácter mercantil cuyo capital, que está dividido en acciones transmisibles, se integra por las aportaciones de los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

Las gestiones y trámites para constituir una S.A. y poner en funcionamiento su empresa, son relativamente sencillos y rápidos, dado que muchos de ellos pueden efectuarse simultáneamente, amparados en la normativa siguiente:

>Real Decreto Legislativo 1564 / 1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley de Sociedades Anónimas ( B.O.E. de 27 de diciembre).

>Código de Comercio, según redacción dada por la Ley 19/1989 de 25 de julio (B.O.E. de 27 de julio ).

<sup>58</sup> Dirección General de Política de la PYME. Internet. *Pyne 1 y 2.htm*, Madrid. 1997.

>Reglamento del Registro Mercantil - aprobado por Real Decreto 1597/1989 de 29 de diciembre ( B.O.E. de 30 de diciembre ) - que regula, entre otros extremos, la inscripción de la S.A. en el Registro Mercantil, requisito éste necesario para que la sociedad adquiera personalidad jurídica.

### *El caso de Argentina*

#### *•Contexto Macroeconómico*

El contexto en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas se ha ido modificando rápidamente. Por un lado, ha habido cambios substanciales en el marco competitivo en diferentes mercados, generados por la caída en la tasa de inflación y por las políticas de desregulación y apertura.

Por otra parte, la integración económica regional en el ámbito del Mercosur crea potencialmente nuevas oportunidades, pero probablemente exija también un gran esfuerzo de reconversión y adaptación por parte de muchas firmas y sectores. En estas circunstancias se refuerza el argumento para el desarrollo de formas institucionales de apoyo a la internacionalización de las firmas

La dinámica generada por el proceso de industrialización substitutiva, con alto nivel de protección, permitió que un conjunto significativo de empresas pequeñas y medianas se consolidara en distintas áreas del mercado.

Hacia fines de los sesenta, las PYMES industriales argentinas capitalizaban muchos años de aprendizaje técnico y gestión económica, que les permitió desempeñarse con una eficiencia relativa, logrando incluso expandirse a mercados internacionales.

“La crisis y estancamiento del sector industrial nacional en los sesenta, y fundamentalmente al final de los ochenta, afectó en forma considerable este proceso de maduración de las PYMES. En un contexto económico caracterizado por la incertidumbre, la inestabilidad y la volatilidad, el objetivo empresarial básico fue la sobrevivencia y afrontar los problemas coyunturales y de corto plazo. De esta forma, el proceso de expansión e inversión se detuvo y se interrumpieron importantes trayectorias de maduración de empresas”<sup>59</sup>.

El aprovechamiento del potencial productivo de las PYMES argentinas parece requerir que se cumplan tres condiciones básicas: estabilidad económica, señales de precios adecuadas y confiables y la existencia de mecanismos institucionales—provistos por instituciones públicas o privadas—que faciliten la gestión de las firmas.

La turbulencia económica que ha marcado al país impidió históricamente la vigencia simultánea de las dos primeras condiciones. La aprobación, en marzo de 1991, de la Ley de Convertibilidad significó el punto de partida de un programa de política económica cuyos objetivos principales son la estabilidad económica y el proceso de reforma estructural.

La sensible atenuación de la volatilidad macroeconómica permitió a las empresas programar sus actividades con una menor incertidumbre. Sin embargo, la configuración de precios relativos ha sido tal que no favoreció la inserción internacional de las firmas y el horizonte temporal para las decisiones es todavía limitado. Consecuentemente, las

<sup>59</sup> Yagué, Gerardo. *La competitividad de las firmas autopartitas*, Documentos de la CEPAL, Buenos Aires, 1992, p.8.

agrupaciones empresariales no perciben aún como cuestión urgente la provisión de servicios de apoyo a sus miembros que desean extender sus operaciones al exterior, sino que mantienen una visión centrada en los movimientos de corto plazo de la economía y de la política económica.

La identificación de las redes de los apoyos creados para el sostén tecnológico, financiero y de desarrollo de nuevos mercados de las PYMES, contribuye a identificar el entorno en el que las empresas se desenvuelven. La densidad del "tejido social", dado por la naturaleza de las relaciones creadas y la continuidad e intensidad de estas interacciones, influye (como lo sugiere la experiencia internacional) sobre la dinámica de las PYMES.

En los diferentes agrupamientos de PYMES, analizados a nivel internacional, se ha identificado una modalidad propia de gestión, producto de la historia del país, la región y del modo de negociar sus capacidades y recursos, que constituyen las bases de su identidad. La creación y formación de una red de intercambio e información para las PYMES argentinas es una parte de esa construcción social. Representa el conjunto de oportunidades o potencialidades que permiten la aparición de nuevos actores sociales capaces de modificar las formas anteriores de estructuración de las relaciones inter e intraempresa. Esta construcción social se basa en procesos que articulan espacios y actores. Reflejan una lógica de acción que no puede ser deducida directamente del análisis de unos y otros. Hay que poner de manifiesto los procesos macroeconómicos que los relacionan a través de un conjunto de mediaciones político-sociales.

#### •Algunas Características Del Sector PYME:

De acuerdo con Naradowsky: "El sector PYMES involucra el 54% de la mano de obra empleada (según datos de la encuesta de 1985), y genera el 41% del PBI. El total de empresas es aproximadamente un millón 45 mil, distribuidas en 45 mil empresas industriales, 5 400 a 500 mil empresas agropecuarias y más de 600 mil en el sector comercio y servicios."<sup>60</sup> Lo anterior evidencia que el empleo, en Argentina, es generado fundamentalmente por el sector PYME.

#### •Red De Apoyos Públicos Y Privados Hacia Las Pyme

La Confederación General de la Industria (CGI) agrupa el sector de pequeñas y medianas empresas, y participa en múltiples programas de apoyo a la actividad empresarial. Además, desde el punto de vista de la creación de apoyos institucionales, destaca la acción del Instituto Tecnológico. Fue creado en 1987, con el objeto de difundir e incorporar sistemas de calidad industrial y formar las nuevas tecnologías de gestión. Esta unidad operativa trabaja mediante convenios de cooperación con instituciones similares, desarrollando modelos de management, centrados en la movilización profesional y en la innovación. De esta forma, ofrece un nuevo enfoque del comportamiento empresarial a las PYME del país.

Otro apoyo institucional creado por la CGI, en forma conjunta con la Secretaría de Ciencia y Técnica (Secyt) y la Ente Nazionale per la Energia e Ambiente (ENEA) de Italia, es el Programa de Cooperación Científica y Tecnológica destinado a las Pequeñas y Medianas Empresas Argentinas que deseen realizar Innovaciones. Este servicio de apoyo proviene de la cooperación entre instituciones tecnológicas y contempla la creación de

<sup>60</sup> Naradowski Paul, y otros. *El cambio en la PYME. Una experiencia franco-argentina de consultoría*, Edit. Mimeo, Buenos Aires, 1993, p.13.

bancos de datos y de "ventanillas tecnológicas" accesibles a las empresas, en el ámbito de la capital y provincias.

Otra instancia de apoyo a la Pyme es el Instituto para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IPYME), creado en octubre de 1990, teniendo como objetivo promover la capacitación de los pequeños y medianos empresarios y su formación en las nuevas técnicas de calidad y gestión empresarial. El servicio de capacitación empresarial se ofrece mediante la organización de encuentros y seminarios, en especial en las provincias. A su vez, el IPYME ha colaborado en la creación de la "Ventanilla Pymi", que forma parte del Programa Internacionalización de la Producción de las PYMES, creado por la Unión Industrial Argentina.

Por su parte, la institución pública periódicamente la revista IPYME, desde 1990, con un tiraje de 12 mil ejemplares y cuenta con una amplia divulgación en todo el país. En 1991 se creó el Premio IPYME, con el fin de estimular la exportación de las PYMES. Dicho premio congregó la participación de 17 empresas de todo el país y de diversas actividades industriales.

El Departamento Pymi de la Unión Industrial Argentina (UIA) tiene a su cargo la responsabilidad de formalizar acuerdos con otras entidades empresariales, con organismos internacionales de cooperación técnica y financiera y con el gobierno, para crear instrumentos que permitan a las PYME locales competir internacionalmente.

"A partir de la organización del Simposio Latinoamericano de Medianas y Pequeñas Empresas (SLAMP), en noviembre de 1990, la UIA impulsó la organización de una red de negocios internacionales entre las entidades empresariales presentes de América Latina y algunos países europeos (España, Francia, Italia y Portugal) para promover las relaciones asociativas entre las empresas de diversos países.

La política de la UIA está basada en el criterio de que la internacionalización de las empresas pequeñas y medianas no es un proceso espontáneo ni automático, sino que surge de un conjunto de acciones de apoyo coordinado entre el sector público, privado y el sistema multilateral de cooperación técnica y financiera"<sup>41</sup>

El criterio, con el cual se diseñó la política de apoyo destinada a las PYME, está basado en que la información sobre oportunidades concretas de negocios entre otros países es una necesidad manifiesta que comparten las firmas pequeñas en todo el mundo. La creación de un servicio específico para estas empresas ha sido el objetivo principal del Departamento Pymi de la UIA.

En agosto de 1991 el Departamento Pymi crea la "Ventanilla Pymi", destinada a la implementación de instrumentos específicos para que las PYME locales se vinculen entre sí y con otras del exterior.

Los servicios que ofrece la "Ventanilla Pymi" son: una bolsa de subcontratación para los sectores metal-mecánico y plástico, destinada a canalizar las demandas de las empresas contratistas de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, que integran su base de

<sup>41</sup> Casalei Mónica y otros. *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES*, Proyecto de Investigación NAFIN-FLACSO. Publicación de la Biblioteca de Nacional Financiera, No 9, México, 1995, p. 24.

datos. Otro servicio consiste en permitir el acceso a información "viva" sobre oportunidades de negocios, incluida en un banco de datos disponible localmente.

Asimismo, se firmó un acuerdo específico destinado a profundizar las relaciones entre las PYME de los países que integran el Mercosur para implementar el Sistema Interamericano de Negocios (SIN) de la región. La finalidad del SIN es vincular dos empresarios de países distintos, de modo que puedan compartir una operación determinada.

La Comisión Multisectorial de la Actividad Productiva, Científica y Tecnológica (Comapcyt) es un órgano creado por la Secyt en el año 1990, que tiene como objetivo el asesoramiento al Secretario de Ciencia y Tecnología en la organización y gestión destinadas a vincular la Secyt con el sector productivo.

La idea de la Comisión es que los representantes de la industria, el agro y la minería, compartan con los científicos y tecnólogos la responsabilidad de ejecutar acciones concretas para utilizar el conocimiento científico, con el fin de mejorar la competitividad del sector productivo.

"El relevamiento PYME de la provincia de Buenos Aires, conforme a la información del Censo Nacional Económico de 1994, resulta que eliminando las unidades productivas de más de 200 personas en lo industrial y los establecimientos de más de 2.000 hectáreas en lo agropecuario muestra que hay 34.204 industrias, 68.988 establecimientos agropecuarios y 279.136 establecimientos de comercio y servicios. Todo lo anterior da un total de más de 382.000 unidades productivas en el segmento PYME."<sup>62</sup>

#### *El Sector Industria*

La Provincia de Buenos Aires concentra el 40% de la población del país y ocupa el 45% del personal que trabaja en la industria manufacturera nacional. Asimismo, tomando el número de establecimientos tendremos que el 37% de los mismos está asentado en la provincia y representan el 52% de la producción total del país.

Cuando analizamos el financiamiento que reciben de la banca pública y privada estos establecimientos, observamos la primera distorsión grave, dado que en la Capital Federal que tiene en su territorio el 14% de los establecimientos, éstos reciben el 87% del total del financiamiento correspondiente al sector industrial. Los de la provincia de Buenos Aires reciben sólo el 3% de ese financiamiento pese a ser el 52% de los establecimientos nacionales.

Las cifras anteriores inducirían a un grave error de análisis, sino se advirtiera, que muchas empresas que tienen sus plantas de producción en el interior de la Argentina, obtienen financiamiento a través de sus casas matrices ubicadas en territorio federal.

Si lo anterior es cierto, no es menos cierto que esa cifra se ve fundamentalmente influenciada por la absorción del grueso del financiamiento disponible por las grandes empresas que son las que tienen más posibilidad de manejar sus aspectos financieros en el territorio de la Capital Federal.

---

<sup>62</sup> Lamacchia, Raúl. *Situación de las Pymes en la Argentina*. Conferencia en Mar del Plata, Argentina, 1995, p. 1.

"Del total de establecimientos industriales de la Provincia, en análisis, tendremos que el 21 % de los mismos tienen trabajando 1 persona, entre 2 a 5 personas se agrupa el 46% de los establecimientos, los que ocupan entre 5 a 25 nucleos el 26% de los establecimientos, entre 25 y 100 personas trabajando en los mismos están el 17% de las unidades productivas y el resto ocupan más de 100 personas, es decir el 2% de las industrias de la provincia. Las cifras indicadas muestran de manera elocuente que el número de establecimientos PYMES de tamaño menor a mediano supera el 92% de las unidades productivas industriales. Estas unidades reciben de las cifras de financiamiento señaladas menos del 25% del total disponible."<sup>63</sup>

#### *El Sector Agropecuario*

La actividad agropecuaria de la Provincia de Buenos Aires es destacada. Es la provincia con mayor número de establecimientos productivos y la que dedica mayor cantidad de hectáreas a esa actividad. Las hectáreas dedicadas a la actividad agrícola ganadera supera las 27.282.510 con un total de 75.479 establecimientos organizados para esa explotación.

El nivel de financiamiento de la empresa PYME del sector es del 11 % del total del país. El porcentaje es mejor que el del sector industrial pero tampoco guarda proporción con el número de establecimientos. En este caso el territorio de la Capital Federal que no tiene establecimientos ni superficies dedicadas a la actividad concentra el 57% de la financiación disponible. Es también posible de afirmar que el grueso de ese financiamiento es usufructuado por las grandes empresas que tienen explotaciones en la Provincia pero operan desde domicilio en Capital Federal.

Es de destacar que de las más de 27.000.000 hectáreas señaladas, 5.648.917 están dedicadas a la agricultura, 16.359.094 dedicadas a la actividad ganadera y 5.274.550 a otras actividades.

#### *La Actividad Comercial o De Servicios*

"En este caso también la Provincia de Buenos Aires es quien más número de establecimientos concentra. El 36% de los establecimientos tiene domicilio en territorio provincial. En la Capital Federal se ubican el 14% de los establecimientos. Los comercios y servicios provinciales ocupan a 695.430 personas que representan el 32% del total del país."<sup>64</sup>

#### *Otros mecanismos de ayuda a las PYME*

Las PYME de Argentina teóricamente tienen otra importante batería de elementos manejados por el Gobierno Nacional destinado a apoyar su actividad. Por diversos convenios o mecanismos se han creado una serie de herramientas de apoyo. Es de destacar que son pocos los establecimientos que a la fecha han accedido a las facilidades comprometidas. Siendo el principal problema de origen financiero y no estando este sector con predisposición de otorgar crédito, nos encontramos en un callejón sin salida.

---

<sup>63</sup> *Idem.*

<sup>64</sup> *Ibidem.*, p.p 1-2.

Lo que llega a nuestras manos es poco y generalmente tarda más de la cuenta. Es cierto, y lo analizaremos más adelante, que las PYMES deben llevar a cabo una transformación micro económica, pero también es cierto, que esa misma transformación es difícil de llevar a cabo si no se montan los mecanismos necesarios para impulsar esa transformación.

Las herramientas del gobierno nacional han tratado siempre de evitar intervenciones de fomento directas por miedo a que, al no ser lo suficientemente flexibles, pueden conseguir efectos contrarios a los se pretenden con la creación de esos instrumentos.

Sin duda los empresarios PYMES reclaman la creación de una infraestructura de servicios, para las empresas más pequeñas del aparato económico, destinada a la reducción de costos de transacción y sobre todo en los periodos iniciales

#### La situación de las PYME con respecto a mecanismos oficiales de financiamiento.

La Banca Institucionalizada de la Argentina muestra una vocación marcada de atender a las grandes unidades productivas y el Estado no ha encontrado aún un mecanismo eficaz para revertir esa negativa tendencia.

El costo del crédito disminuye según el tamaño de las empresas. En las cifras más optimistas señaladas por estudios de una Fundación privada, financiada por grandes empresas, se señala que: "las pequeñas empresas abonan tasas de interés que oscilan en el 25% mientras que las medianas pagan alrededor de un 22% anual y las grandes sólo deben abonar para acceder al crédito bancario tasas del orden del 11%"<sup>65</sup>. El Estado no ha contribuido en medida alguna a revertir esta situación. Hace años ante la existencia de regímenes promocionales importantes, las PYME solo accedían al 5% de los montos afectados por el Estado a esas promociones.

La emisión de acciones o bonos y el crédito externo están vedados a las PYME.

La Banca del Estado atiende a una proporción importante de PYME, la banca privada prácticamente ha eliminado a este sector de sus clientes. Una cara banca cooperativa reconoce como únicos clientes a los empresarios del sector que representa. Es cierto que las PYME tienen serias dificultades para dar información coherente a la Banca. El costo de preparación y búsqueda de información suele ser una barrera infranqueable para los empresarios de pequeña dimensión y el Estado no ha sido capaz de atender con mediana eficiencia a una política que haga a la igualdad de oportunidades.

Las políticas públicas destinadas a mejorar el acceso al crédito de las PYME se inician en 1993 y 1995 sin que la mayoría de esos planes sean hoy operativos masivamente. Recientemente se ha dictado una Ley Nacional de Creación de Sociedades de Garantía Recíproca sin que a la fecha haya una sola de ellas en funcionamiento. La más avanzada es la señalada de la Provincia de Buenos Aires. El Ministerio de Economía de la Nación licitó en su momento, fondos sobre los que otorgaba un subsidio a la tasa de interés de mercado. La Banca Privada, prácticamente, ignoró esa licitación y el grueso de esos fondos debieron ser canalizados por la Banca Oficial y la cooperativa.

Otras iniciativas, como la factura conformada y el cheque diferido, que tienden a posibilitar a las empresas deudoras acceder a satisfacer a los acreedores, para que estos accedan a su vez al financiamiento, no han tenido difusión y prácticamente se puede decir que no se usan y a los bancos tampoco les interesa difundirlas.

<sup>65</sup> *Ibidem*, p. 3.

### Las PYME y la creación de empleo

Es de destacar que las PYME, ante situaciones de crisis, son en cuanto al empleo más estables que las grandes empresas. Por una serie de problemas, las PYME no se muestran en condiciones de armar y desarmar su plantilla de personal al compás de los vaivenes de la política económica. Las grandes unidades productivas sí lo hacen.

El crecimiento de la Argentina, con baja o nula creación de empleo, ha llevado a la ilusión que las PYMES serían el mejor mecanismo para cumplir la tarea de absorber toda la mano de obra que se incorpora anualmente al mercado y la que desde el Estado en su ajuste en busca de eficiencia y la incorporación tecnológica de la gran empresa.

"Es cierto que en el período 1984 a 1994 la ocupación en las PYME cayó en un 11,7% mientras que en las grandes empresas esa caída llegó al 32,1%"<sup>66</sup>. Las cifras anteriores no deben señalar que el problema del empleo pueda ser solucionado por las empresas de menor dimensión. Afirmar lo anterior sería temerario y se corre el riesgo de hacer recaer sobre el empresario PYME una responsabilidad que no le es propia.

Para mejorar la posibilidad de las PYME como creadoras de empleo es fundamental la modificación de la Legislación Laboral Argentina. Las reglamentaciones en torno al despido, protección del desempleo, negociación colectiva, modalidades de contratación, procedimiento preventivo de crisis, higiene y seguridad, accidentes de trabajo y enfermedades y reducción de aportes patronales hasta su eliminación son temas en los que el Estado nacional tiene una gran deuda con la comunidad empresarial. Es cierto que se han intentado diversas mejoras a la legislación vigente al momento de asunción del actual gobierno, pero también es necesario señalar que falta muchísimo para disponer de una legislación acorde a los tiempos que deben enfrentar las empresas PYME.

### Las PYME y la Tecnología.

En cuanto a la incorporación tecnológica en las PYME de la Argentina, no puede menos que iniciarse con una autocrítica del sector, dada la resistencia de los empresarios a coordinar actividades para la reducción de los costos fijos en el tratamiento del tema tecnología.

Existe una alta resistencia a la complementación en temas que son de resultado incierto. Lo anterior se agrava ante la falta de parte del Estado, de un marco que promueva el adelanto tecnológico, lo facilite y lo premie. Falta una política estatal destinada a la creación de una red entre centros de investigación, universidades y centros de difusión descentralizada en lo regional que atienda y promueva a las PYMES en su acceso a tecnología de punta.

"La experiencia internacional muestra que esas acciones son posibles. EE.UU., Alemania y España tienen un costo anual promedio por empresa servida cercano a los \$1.000, con valores máximos de \$ 3.000, y mínimos de \$300. Esto significaría que con \$ 50.000.000, se podría sobre atender a todo el parque industrial del país"<sup>67</sup>.

### Las PYME y el Comercio Exterior

El Gobierno Nacional y el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires invierte ingentes sumas de dinero en facilitar el acceso a los mercados internacionales de las PYME. Los sistemas de información montados no son confiables ni tienen la difusión que es

<sup>66</sup> Bour, Juan Luis. *Costos Laborales en el MERCOSUR*, FIEL, Buenos Aires, 1994, p. 42.

<sup>67</sup> Lamacchia, Raúl, *Conf. citada*, p. 4.

fundamental en un tema como el que estamos tratando. Es necesario encarar a la brevedad una tarea de complementación, reducción de gastos, a fin de concentrar los mismos, en los aspectos salientes tendientes a concentrar la oferta y consolidar cantidades que las hagan activas en el mercado internacional.

Los empresarios PYME de la Argentina coinciden en la necesidad de proceder a una revisión seria de todos los elementos y gastos del Estado destinados a atender necesidades de su sector. La primera corrección fundamental es coincidir que el mercado es incapaz de resolver una serie importante de obstáculos que tienen las empresas de pequeña dimensión. Esas fallas del mercado requieren intervención pública. Los mayores costos que enfrentan las PYME por su dimensión no se corrigen por los mecanismos espontáneos del mercado.

Coincidiendo en lo anterior es fundamental encarar la problemática no actuando sobre las consecuencias sino montar mecanismos concretos que superen los problemas planteados. Es cierto que para que esa acción pública sea positiva es muy importante que su costo pueda ser controlado y medurado en función de las utilidades o frutos que brinda. Para lo anterior es necesario que parte del costo de las mismas sea atendida por los empresarios. Nadie abona nada sobre lo que no sirve. Este quizá sea el mejor medio de medición de la acción de un organismo y así debería ser montado el sistema.

“Los emprendedores pequeños de la Argentina buscan igualdad de oportunidades y por ello insistimos que el primer paso es el reconocimiento oficial de que la existencia de políticas es elemental para lograr esa igualdad que exigimos al mercado no alcanzan”<sup>68</sup>.

La subida de los costos y la caída de los ingresos determinaron una reducción importante de la rentabilidad de las empresas, tornando más agresiva aún la competencia y acentuando el proceso de concentración de la oferta que se viene registrando en los últimos años en nuestro país. El número de establecimientos industriales con menos de 5 personas empleadas se redujo un 25% con respecto a 1985.

“Hoy la participación de las empresas pequeñas y medianas alcanza al 20% del PIB y al 50% de la generación del empleo en la economía. Con lo cual/ alrededor de 13.000 millones de dólares han sido redistribuidos hacia las empresas grandes. De los 95.000 establecimientos industriales que hay ahora, los pertenecientes a 30 grupos económicos y a 300 filiales de multinacionales representan la mitad del Producto Bruto Industrial y si se suman unas 800 fábricas de grandes empresas se alcanza el 75% por ciento del valor agregado de la industria A diferencia de países como Francia, Italia o Alemania aquí nuestra industria cada vez es menos sinónimo de PYME, que por su naturaleza son intensivas en mano de obra.”<sup>69</sup>

A este fuerte proceso de concentración económica se le debe sumar la competencia en inferioridad de condiciones a las que son sometidas las PYMES al tener costos financieros muy superiores con respecto a las grandes empresas. Al no tener acceso a los mercados financieros muy superiores con respecto a las grandes empresas. Al no tener

<sup>68</sup> Gatto, Francisco. *Las PYMES argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica*, Conferencia en Seminario de la CEPAL, Buenos Aires, 1993, p. 5.

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 46.

acceso a los mercados financieros del exterior, las PYMES dependen del mercado de capitales local para poder financiarse.

"Así la tasa de interés real pagada por la pequeña y mediana industria que no tiene acceso al crédito internacional, desde el comienzo de la Convertibilidad, ha sido del 43% anual en el caso de los grandes bancos privados y en el caso de los bancos más chicos, del 55% anual"<sup>70</sup>.

### **Marco Legal**

El Código de Comercio Argentino, (que incluye la Ley 19.550 de 1972, sobre sociedades comerciales,) regula el tipo de sociedades que pueden establecerse, siendo las principales la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada y la sucursal argentina de una sociedad extranjera.

Por la composición de capital, las sociedades pueden ser:

- Privadas.
- Mixtas, con un 51 por 100 o más de capital público.

Por otro lado, existen las sociedades accidentales o de participación, y, aunque no estén reguladas específicamente existen las llamadas «joint ventures» o empresas mixtas.

### **Sociedades anónimas (S.A.)**

La constitución de una S.A. requiere la autorización de la provincia (o distrito federal) en que vaya a establecerse. La supervisión de las autoridades competentes sobre este tipo de sociedades y las normas en cuanto a balances de las mismas, son más severas que las impuestas a otro tipo de sociedades. Los trámites para su constitución suelen durar unos tres meses.

El capital social está formado por acciones o títulos accionarios, estando limitada la responsabilidad de los accionistas (al menos deben ser dos) a las acciones que hayan suscrito. El capital debe estar totalmente suscrito y por lo menos el 25 por 100 debe ser pagado al momento de su constitución, siendo el capital mínimo inicial de 12.000 pesos.

Debe convocarse al menos una vez por año la Asamblea General Ordinaria de accionistas, con la debida publicidad y antelación, y dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del año fiscal. Su objeto es el de aprobar el balance, repuesto de beneficios, designación y sustitución de órganos administrativos y de control.

La Administración está a cargo de un Directorio compuesto por uno o más miembros (mínimo tres si es una sociedad sujeta supervisión gubernamental) y que pueden ser accionistas o no. Su periodo de mandato es de tres años con posibilidad de reelección y la mayoría absoluta de los Directores debe residir en el país.

El control es normalmente privado y ejercido por uno ó más síndicos que son responsables del modo solidario. Sin embargo, según el artículo 299 de la Ley, existen determinadas sociedades que están sujetas necesariamente a control estatal permanente:

- Las que abren oferta pública de sus acciones.
- Las de capital superior a 2.100.000 de pesos.
- Las de participación estatal mayoritaria.

---

<sup>70</sup> Rivas, Carlos. *El costo del crédito argentino*, Instituto Torcuato Di Tella, Buenos Aires, 1994, p.81.

- Las que realicen operaciones de capitalización ahorro, o crédito o que soliciten dinero público o títulos comerciales con la promesa de prestaciones o servicios futuros.
- Las que exploten concesiones estatales o servicios públicos.
- Las controladas o que controlan sociedades como las mencionadas

#### Sociedad de responsabilidad limitada

La formación y administración de este tipo de sociedad resulta más sencillo. El capital se divide en cuotas y los socios (más de uno y menos de 50) limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas suscritas. Las cuotas deben ser de igual valor e igual derecho a voto, pudiendo los socios poseer más de una. Las cuotas pueden ser transferidas libremente entre los socios salvo disposiciones en contrario del contrato constitutivo.

La constitución pueden hacerse por instrumento público o privado y el acto constitutivo debe ser inscrito en el Registro Público de Comercio, previa publicación en el *Boletín Oficial*, de la República.

La creación de un órgano de fiscalización es optativa, pero cuando se crea, se aplican las disposiciones contempladas para las S.A. Cuando el capital es superior a 2.100.000 pesos, son de aplicación las normas relativas a la fiscalización permanente y celebración de asamblea anual.

#### Otros tipos de sociedades mercantiles

> En la sociedad en comandita simple, los socios comanditarios son responsables limitados y sólo responden del capital aportado, mientras que el o los socios comanditados responden de las obligaciones de la sociedad de forma solidaria, subsidiaria e ilimitada. La administración y representación de la sociedad es ejercida sólo por los socios comanditarios o por terceros que se designen. Se aplicarán las normas sobre administración de sociedades colectivas.

> En la sociedad en comandita por acciones, las aportaciones de los socios comanditarios están representadas por acciones y su responsabilidad está limitada al capital suscrito, mientras que los socios comanditados tienen una responsabilidad solidaria, subsidiaria e ilimitada.

> En la Sociedad colectiva. La responsabilidad de los socios es solidaria, subsidiaria e ilimitada. La denominación social ha de integrar las palabras *sociedad colectiva*, o su *abreviatura*. El contrato regulará el régimen de administración. El administrador, sea o no socio, puede ser destituido por la mayoría, salvo pacto en contrario. Toda modificación del contrato requiere el consentimiento de todos los socios, salvo pacto en contrario.

> En la Sociedad cooperativa. Se constituye con el aporte de capital de los socios, pero la distribución de los beneficios anuales puede no ser proporcional al capital suscrito.

#### Sucursales extranjeras

a)- Establecimiento de una sucursal. Si una empresa extranjera desea operar en el país de forma estable, a través de una sucursal propia, oficina o cualquier otra forma de representación permanente, ésta debe:

- Demostrar su existencia con arreglo a las leyes de país de origen (con un certificado expedido por las autoridades del país o depositando sus estatutos o acta de constitución y otros documentos afines).
- Establecer un domicilio en Argentina
- Cumplir con las formalidades de publicación e inscripción exigidas a las sociedades locales.
- Justificar la apertura de sucursal en el país.
- Nombrar un representante legal.
- Indicar la cifra del capital invertido (no existe límite mínimo o máximo al respecto).

Las empresas extranjeras que operan en Argentina deben llevar registros contables independientes de las operaciones de la sucursal, así como una contabilidad general completamente independiente de la casa matriz.

Joint ventures

J. Castiella ?

De conformidad con la ley sobre sociedades, aquellas empresas extranjeras que deseen asociarse con empresas locales deben:

- Demostrar que han sido constituidas legalmente en su país de origen.
- Elegir un domicilio en Argentina y publicar sus estatutos, al igual que las sociedades locales.
- Nombrar un representante legal y administrativo en Argentina.

La nueva sociedad mixta así constituida será clasificada, en función del capital suscrito, como empresa local de capital argentino (si la aportación extranjera no supera el 49 por 100 de capital social) o como empresa local de capital extranjero (cuando la inversión extranjera supere el 49 por 100).

Sociedades accidentales

La Ley de Sociedades (Ley N 19.550, de 3 de abril de 1972) y sus modificatorias establece dos posibilidades legales de colaboración internacional: la sociedad accidental y la unión transitoria de empresas.

El Código de Comercio caracteriza a las sociedades <<accidentales>> o en participación de la siguiente forma:

- Carecen de personalidad jurídica.
- No están sometidas a requisitos de forma
- No tienen denominación social.
- No deben inscribirse en el Registro Público de Comercio.
- Sus fines consisten en la realización de una o más operaciones específicas y transitorias.
- Sus operaciones se llevan a cabo usando las contribuciones de los socios, pero en nombre de uno o más socios administradores.
- Los terceros adquieren derechos y asumen obligaciones sólo respecto del socio administrador cuya responsabilidad es ilimitada.

U T E. - Este tipo de sociedades constituye el mejor modo de participación conjunta de empresas argentinas y extranjeras en licitaciones públicas o privadas.

Si bien la ley local prevé normas que regulan la administración y el desarrollo operativo de estas organizaciones, no las considera personas jurídicas. Según una disposición de 1983 las uniones transitorias de empresas son reconocidas como empresas con participación mixta constituidas para dirigir y/o efectuar trabajos, servicios o abastecimientos concretos en el territorio argentino o fuera del mismo.

Las empresas extranjeras pueden participar en tal unión transitoria de empresas tras haber probado su existencia de acuerdo a las leyes del país en el cual fueron constituidas y una vez que establezcan un domicilio en Argentina y se inscriban en el Registro Público de Comercio.

Salvo disposición en contrario del contrato, no se presume la solidaridad de las empresas asociadas por los actos que deban ejecutar, ni por las obligaciones frente a terceros.

Ahora bien, durante décadas el derecho positivo argentino se ha estado refiriendo a las empresas en general sin entrar a considerar los especiales requerimientos para un adecuado funcionamiento y desarrollo de las PYME cuyas necesidades características y posibilidades en el mercado difieren de las grandes empresas. Las mismas normas rigen, como la Ley 19.550 (antes mencionada), la ley 24.552 (concursos), lealtad comercial, transferencia de tecnología, libre competencia, inversiones extranjeras, etc.

“La preocupación por la problemática PYME, se fue poniendo de manifiesto a través de numerosos decretos y resoluciones, algunos de carácter provisional, otros para algún sector o región; pero todos dictados sin mayor ordenamiento, sin método, un tanto improvisadamente, cuyo principal objetivo ha sido facilitar el acceso al crédito bancario y prometer alguna bonificación en las tasas de interés”<sup>71</sup>

Se llega así a la sanción de la LEY 24.467, promulgada el 23 de Marzo de 1995, dedicada exclusivamente a las PYME.

Esta Ley no es un estatuto de las PYME, no regula su constitución y funcionamiento; no impone obligaciones a las PYME ni las entra a tutelar frente a las condiciones a veces inequitativas de las grandes empresas del mercado. Cuestiones de esta naturaleza seguirán siendo resueltas conforme a la legislación vigente y teniendo en cuenta las particularidades del caso

Más bien, “procura otorgar cierta organicidad a la política que debe seguirse desplegando para promover el crecimiento y desarrollo empresarial; exige el cumplimiento de determinados requisitos para acceder a los beneficios que puedan ofrecérselos y no hace distinción en su funcionamiento bajo forma societaria o de empresario individual”<sup>72</sup>.

### *El caso de Brasil*

#### *•Contexto Macroeconómico*

La década de los noventa se inició en Brasil con importantes cambios a nivel macroeconómico y político. El eje de estos cambios, como en otros países latinoamericanos, estuvo concentrado en disminuir la intervención estatal en la economía del país, favorecer la

<sup>71</sup> Farina, Fernández Campón y Rainolter, *Régimen de Pequeños y Medianas Empresas*, Textos Legales Astrea, Buenos Aires, 1996, pp.21-22.

<sup>72</sup> *Idem*.

inversión extranjera abriendo canales para fomentar la participación en nuevos sectores y propiciar la apertura comercial como vía adecuada para globalizar los mercados.

En este contexto, el diseño y aplicación de una política de fomento a las PYMES adquiere una nueva significación, por la valorización que se reconoce en el papel desempeñado por estas empresas en la estructura económica del país. Por otro lado, las iniciativas dirigidas al sector PYMES, que antes estaban concentradas en el ámbito público, pasan a ser desempeñadas por el sector privado.

Los sucesivos planes económicos gubernamentales lanzados en el período postdictadura militar (posteriores a 1985) no lograron estabilizar la economía brasileña, que continuó sufriendo los efectos de elevadas tasas de inflación, acompañadas por el recrudescimiento de la concentración de la renta. Asimismo, los confusos cambios de moneda que acompañaron a los intentos de estabilización y las incontables políticas salariales aplicadas acentuaron la inestabilidad económica. A los efectos desarticuladores sobre la estructura productiva se agregó el incremento de las desigualdades sociales.

Por otra parte, la década de los años ochenta fue marcada por una profunda crisis fiscal y financiera del Estado, generada por un fuerte crecimiento de los gastos financieros —intereses de la deuda externa e interna— y por una caída importante de la recaudación tributaria, la cual pasó a concentrarse sobre pocos contribuyentes.

“En esta coyuntura económica llama la atención el incremento del coeficiente de exportación de la industria brasileña (de 10.2% en 1980 a 13.3% en 1988), con un destacado desempeño de la industria alimentaria, química, metalúrgica y extractiva mineral. Este fenómeno puede ser explicado por la caída del nivel de actividad interna —la cual es parcialmente compensada en algunos sectores por las exportaciones—, por la política cambiaria favorable, y por diversos incentivos y subsidios estatales a la exportación.”<sup>73</sup>

Como consecuencia de los diferentes planes económicos (que en algunos casos generaron un incremento del consumo y en otros una fuerte recesión) la producción industrial fue marcada por cortos ciclos de crecimiento y crisis, generados por coyunturas específicas que no cambiaron la tendencia de largo plazo hacia el estancamiento. Los períodos recesivos recientes más importantes fueron de 1981 a 1983 y de 1990 a 1992. “La Política Industrial y de Comercio Exterior (PICE) implantada por el nuevo gobierno se centró en tres ejes básicos: la liberalización comercial, la atracción de la inversión externa y la privatización de empresas Estatales. Esta política fue diseñada a partir de la consideración que el proteccionismo era el factor inhibitor del incremento de la competitividad industrial.”<sup>74</sup>

Sin embargo, el ambiente doméstico recesivo e inestable, combinado con la apertura comercial, creó muchas dificultades para la adaptación y renovación de la industria brasileña, en especial para aquellas empresas de menor tamaño. Aun así, de acuerdo con la

<sup>73</sup> Rivas, *ob. cit.*, p. 44.

<sup>74</sup> Baptista, M.A. *Costa, Política Industrial e Desestruturação Productiva*, CUT/Instituto Cajamar, Sao Paulo, 1993, p. 245.

CNI hubo "un cambio profundo y generalizado en el patrón de actuación de las empresas industriales, con énfasis en la reducción de ineficacias y la búsqueda de la calidad"<sup>75</sup>

En el marco del proceso de liberalización comercial iniciado en 1990, el gobierno brasileño dio continuidad a su participación en el Mercosur y ha acelerado el cronograma de reducción de tarifas aduaneras para las importaciones.

#### Algunas Características Del Sector PYME:

En el universo empresarial brasileño, compuesto según estimaciones por 3 millones 500 mil establecimientos de los sectores industrial, comercial y de servicios, se evalúa que el 99.3% del total está formado por micro, pequeñas y medianas empresas (SEBRAE, 1993)<sup>76</sup>. Tomando como base el Producto Interno Bruto, se estima que las PYMES contribuyan con casi el 40% del PIB brasileño; en el caso de las micro empresas el porcentaje es de 8.2%; en las pequeñas de 12.4%, y las medianas del 17.8% del PIB. (SEBRAE, 1991)<sup>77</sup>

<u>*Clasificación del tamaño:</u>	<u>Industria:</u>	<u>Comercio y Servicios:</u>
	- micro empresa (ME) hasta 19 empleados,	- ME hasta 9 empleados;
	- pequeña empresa (PE) de 20 a 99,	- PE de 10 a 49;
	- mediana empresa (MDE) de 100 a 499,	- MDE de 50 a 99;
	- y grande empresa (GE) arriba de 500.	- GE arriba de 100.

\*Fuente: SEBRAE, *As Empresas de Menor Porte na Economia Nacional: alguns indicadores selecionados*, Mimeo., noviembre de 1991, p. 6.

#### Red De Apoyos Públicos Y Privados Hacia Las PYME:

El Sistema Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) es el órgano encargado de canalizar las ofertas de apoyo a las MPYMES. El SEBRAE nació en 1990 como resultado de la privatización del Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (CEBRAE). La mayor parte de su presupuesto (del 70 al 90%) proviene del impuesto obligatorio cargado a todas las empresas...

El principal objetivo del SEBRAE es fomentar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas—industriales, comerciales, agrícolas y de servicios—en sus aspectos tecnológicos, gerenciales y de recursos humanos.

El SEBRAE tiene representación en todos los estados brasileños, en una estructura descentralizada que está organizada como un "sistema", es decir, con un grado relativamente alto de autonomía de dichas representaciones, lo que permite tomar en cuenta la gran heterogeneidad de las empresas y sus necesidades a lo largo de todo el territorio brasileño.

<sup>75</sup> Censo Nacional de Información, *Economia Brasileira: um Balanço de Duas Décadas*, Departamento Económico, Sao Paulo, 1994, p. 9.

<sup>76</sup> Sistema Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, *Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas Industriais no Brasil*, Brasília, 1993, p. 5

<sup>77</sup> *Ibidem*, p. 8.

"El Sistema SEBRAE ha desarrollado nueve programas fundamentales, que son: capacitación gerencial; desarrollo tecnológico; mercado; información; desarrollo de personal; estudios e investigaciones; modernización/informatización; articulación institucional y, finalmente, comunicación social y marketing. En el ámbito de cada programa se desarrollan diferentes proyectos, siempre en asociación con instituciones financieras—tales como el Banco do Brasil, la Caixa Econômica Federal, el Banco Nacional de Desarrollo o los bancos estatales—, institutos de investigación y universidades, órganos gubernamentales—por ejemplo, el Ministerio de Ciencia y Tecnología—y las asociaciones empresariales"<sup>78</sup>

### **Marco Legal**

La Ley 7.256 promulgada el 27 de noviembre de 1984, conocida como el "Estatuto de la Micro Empresa", es el primer instrumento jurídico creado dentro de una política de mayor valoración de las MPYMES por parte del Estado. De acuerdo con dicha ley, el límite para ser microempresa, y por lo tanto obtener los beneficios concedidos, no llegaba a los 40 mil dólares de ingreso bruto anual. "En 1985, aproximadamente 665.020 empresas eran consideradas microempresas. Sin embargo, si se considerara el criterio para la clasificación del número de empleados (hasta 19 empleados en la industria y 9 en el comercio y servicios), o si se presentara una fórmula con diferentes criterios, habría una cantidad mucho más grande de establecimientos que podrían aprovechar los beneficios concedidos a las microempresas (SEBRAE, 1993)"<sup>79</sup>.

La Constitución de 1988 aseguró, en el artículo 179, el tratamiento diferenciado para las pequeñas empresas, con el objetivo de "incentivarlas simplificando sus obligaciones administrativas, fiscales y crediticias, o eliminando o reduciendo las mismas por medio de la ley".

En marzo de 1994 fue aprobada una nueva ley (número 8.864), la cual detalla el texto constitucional. El cambio más importante con respecto al Estatuto de la Micro Empresa es que se incrementa en aproximadamente tres veces el límite para registro como microempresa.

A nivel regional (en los estados y municipios) hay una gran heterogeneidad de leyes que proporcionan incentivos y exenciones fiscales para las micro y pequeñas empresas.

### ***El caso de Chile***

#### **• Contexto Macroeconómico**

El caso de Chile es de un interés particular por numerosas razones, especialmente por tratarse de un país donde la ortodoxia neoliberal se aplicó con mayor rigor y donde las reformas económicas y políticas se llevaron a cabo tempranamente. "Con la aplicación drástica del modelo neoliberal el país se convirtió nuevamente en un verdadero "laboratorio"

---

<sup>78</sup> Casalet M. y otros, *ob. cit.*, p. 49.

<sup>79</sup> *Ibidem*, p. 24.

de las estrategias de desarrollo en América Latina, tal como en el pasado lo había sido el "desarrollismo" y el socialismo democrático"<sup>80</sup>.

El éxito en la aplicación de los programas neoliberales elevó al país al rango de modelo a seguir por parte del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, aun cuando la aplicación de estas recetas demostró sus limitaciones. "La tasa de crecimiento entre 1974 y 1983 no fue más que del 1.3% y la inflación llegó al tope de 173% de la media anual. De hecho, a comienzos de los ochenta, la rápida liberalización del comercio, las drásticas medidas de estabilización y la crisis de la deuda externa condujeron a una violenta crisis (1982-1983) donde el producto por habitante sólo recuperó, al final de esa década, el nivel que tenía a comienzos de 1970. Una vez superada la crisis recesiva, la economía del país comenzó a crecer a buen ritmo, pero con un efecto marcadamente negativo sobre la distribución del ingreso. Esta situación permite entender el énfasis dado por el gobierno democrático—que asumió el poder en 1990— a la manutención de los equilibrios macroeconómicos, combinado con notables esfuerzos en el campo social y político (CEPAL, 1992)."<sup>81</sup>

Ya en 1983 se comenzaba a consolidar a nivel estatal el interés por disponer de una serie de medidas que favorecieran la apertura de la economía. Entre éstas destaca el papel activo del Estado en la promoción de las exportaciones y el uso oportuno de los servicios ofrecidos por el sector público.

Es así como las políticas de apoyo a la empresa encuentran tempranamente un campo que facilita su desarrollo y un ambiente propicio para su modernización, con fuerte énfasis en la productividad y valoración de un empresariado innovador y competitivo. Restaba en 1990, sin embargo, revertir las desigualdades producidas por la aplicación radical del modelo y llevar las oportunidades de modernización a todos los ámbitos empresariales.

Uno de los fundamentos centrales de la alianza de centro-izquierda que gobierna Chile desde 1990 ha sido el logro de una mayor equidad distributiva, con un fuerte énfasis en los equilibrios macroeconómicos y en el crecimiento.

#### • *Algunas Características De Las Pyme*

El Ministerio de Economía utiliza como criterio de clasificación del tamaño de las empresas el volumen de ventas. "De este modo, es posible establecer que de las 465 mil 262 empresas que existían en Chile en 1992, 387 mil 16, esto es el 83%, correspondían a la categoría de microempresas, 65 mil 611 (14.1%) eran pequeñas empresas, 5 mil 797 (1.25%) eran medianas y sólo 6 mil 838 (1.47%) grandes empresas"<sup>82</sup>.

Ahora bien, si se analiza el número de empresas según el punto de vista de su formalización, o sea, aquellas que declararon sus ingresos y pagaron los impuestos correspondientes, "es posible observar que entre 1990 y 1992 el número de empresas formales en el país aumentó de 426 mil 341 a 465 mil 262, lo que equivale a una creación neta de 39 mil empresas en dos años, crecimiento que más que duplica el ritmo de la

<sup>80</sup> Lechner, Norbert, *Chile 2.000: las sombras del mañana*, en Revista de Estudios Internacionales No 105, Santiago de Chile, Enero-Marzo de 1994, p. 37.

<sup>81</sup> Consejo Económico para América Latina, *Industrialización y Desarrollo Tecnológico*, Informe No. 13, Santiago de Chile, Diciembre de 1992.

<sup>82</sup> Casalet M., y otros. *ob. cit.* p. 62.

población en edad de trabajar. Lo anterior estaría indicando un incremento en el número de ciudadanos que busca insertarse en la actividad económica en calidad de empresarios<sup>83</sup>.

En relación con el volumen de ventas, las micro, pequeñas y medianas empresas representaban, en 1992, el 98.53% del total de empresas del país, correspondiéndole el 24.75 del total de las ventas.

Tomando como criterio el número de trabajadores empleados, es posible estimar la participación de las PYME en la generación de empleo. "A las microempresas les corresponde el 36.5% del total y a las PYME el 43.3%, respondiendo ambas a más del 80% de la generación del empleo nacional"<sup>84</sup>

De acuerdo con ese criterio, son microempresas las que ocupan entre 1 y 9 trabajadores, pequeñas entre 10 y 49, medianas entre 50 y 200 trabajadores, grandes más de 200.

#### Redes De Apoyos Públicos Y Privados Hacia Las PYME

Si bien muchas empresas medianas y pequeñas se han modernizado, integrándose al "sector de productividad emergente", otras requieren apoyos específicos para lograrlo. Se trata de los casos en que la productividad y competitividad, aunque heterogénea, es muy limitada. Frente a este desafío, al Estado le compete un papel activo en el fomento de la modernización productiva, lo que incluye:

- a) promoción del desarrollo tecnológico,
- b) capacitación empresarial y de mano de obra,
- c) prospección de mercados y facilitación del acceso a mercados financieros y
- d) promoción de las inversiones.

#### Marco Legal

En este marco, se inauguró el 4 de julio de 1991 el "Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa", concebido para elevar la eficiencia empresarial mediante instrumentos de tipo horizontal, accesibles a pequeños y medianos empresarios. Tales instrumentos buscan eliminar la desventaja que supone el menor tamaño, en el entendido que "una mejora en los niveles de funcionamiento del mercado aumentará las posibilidades de sobrevivencia y desarrollo del empresario promedio del sector, reduciendo la tendencia a una PYME dependiente del Estado"<sup>85</sup>.

En el ámbito marcado por el Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa se diseñaron los Proyectos de Fomento (Profo), cuyo objetivo principal es desarrollar la competitividad de las PYMES a través de la creación de redes de confianza.

Los Profo se definen como una estrategia impulsada por una institución pública o privada a nivel local, que se basa en la promoción de sistemas de relaciones de confianza entre empresas, con el objetivo principal de estimular condiciones locales favorables al desarrollo de la competitividad y de la eficiencia de los sujetos (públicos y privados, productivos y no productivos) que participan en la iniciativa.

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 63.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 65.

<sup>85</sup> Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. *Informe 1992-1993*. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Santiago de Chile.

Para el logro de esta acción, se requiere de la participación de todos los sujetos que componen el sistema local (las empresas, las universidades, los centros tecnológicos, las asociaciones gremiales, los gobiernos locales y la cooperación internacional, entre otros). Cada uno de estos sujetos tiene funciones y capacidades diferentes y, muy a menudo, objetivos específicos no perfectamente coincidentes con los demás, en algunos casos son abiertamente conflictivos o competitivos.

### *El caso de México*

#### *•Contexto macroeconómico.*

México, como otros países latinoamericanos que hemos visto, enfrentó un shock externo negativo en los años ochenta, producido fundamentalmente por la elevación brusca de las tasas internacionales de interés y un progresivo deterioro de los términos de intercambio. La decisión mexicana de interrumpir, a comienzos de 1982, el pago de los servicios de la deuda, inauguró un período de ausencia de financiamiento que agravó, aún más, la restricción externa.

"En 1982, la economía mexicana sufrió una de sus peores crisis, ésta estuvo caracterizada por desajustes profundos tanto internos como externos. En las finanzas públicas el déficit fue de 6 mil 221 millones de dólares. El endeudamiento externo llegó a 87 mil 600 millones de dólares. Como resultado de lo anterior, así como de otros factores, la tasa de crecimiento del producto bruto fue de 0,6%, cifra que cayó a -4,2 en 1983 y la tasa de inflación de 99%".<sup>86</sup>

La política económica, en 1983 y 1984, se orientó a:

- Abatir la inflación.
- Corregir el déficit público.
- Restablecer los pagos del servicio de la deuda.
- Reducir el déficit comercial y desempleo abiertos.

El resultado de esta política de austeridad, aplicada durante 1983-1984, fue una reducción del gasto público y un fortalecimiento del ahorro, paralela a un aumento de ingresos del sector público, el cual significó una notoria mejoría tanto en el balance primario como en el financiero y económico.

Desde marzo de 1992, el desempleo inició su crecimiento negativo, que se agudizó a partir del segundo semestre de 1993, con la desaceleración de la economía, orientada por el gobierno para mantener la tasa de inflación inferior a 10 por ciento.

A su vez, la política monetaria y fiscal restrictiva, sumada a una mayor apertura de la economía, ha provocado el avance del desempleo, cuya profundidad depende de la rama y el sector, así como de la competitividad frente a la apertura.

Las ramas más afectadas por el desempleo son aquellas que han efectuado un proceso de reconversión industrial para competir frente a la apertura exterior.

La evolución negativa de la economía, a lo largo del primer trimestre de 1994, se puede explicar por la profundización de la inestabilidad política, la volatilidad de los mercados financieros y cambiarios y la incertidumbre derivada del recrudecimiento de las tensiones políticas que incidieron activamente a lo largo de un año conflictivo y electoral. El

<sup>86</sup> Casalet M., *ob. cit.*, p. 149.

alto costo del crédito, las pérdidas cambiarias, las menores ventas y utilidades que registran las empresas, afectaron los gastos de inversión y consumo privado.

La situación que afecta a las empresas, especialmente a las micro y pequeñas, es el alto costo del dinero y la desventaja en el acceso a los créditos en el exterior, como fácilmente pueden hacerlo las empresas más grandes y con conexiones internacionales.

Un elemento clave en la regulación de estas restricciones de crédito y de oportunidades de desarrollo, que afecta de manera desigual a las empresas según su tamaño, es el papel desempeñado por la banca de desarrollo y las instituciones de fomento. Si bien durante este sexenio se crearon las condiciones para desarrollar una infraestructura de apoyos para lograr la masificación del crédito y se estructuraron redes de apoyos y concertación de la oferta de servicios, aún existen limitaciones significativas en la cobertura de las demandas, en condiciones favorables, para consolidar la dinámica interna de las P ES, especialmente en la capacidad de innovación y fortalecimiento del poder de negociación.

### → Características De Las Pyme

"En México, la micro, pequeña y mediana empresa suman el 98% del total de las empresas del país, total que, para 1993, ascendía a 1 millón 316 mil 952. Tomando como universo al sector de las PYMES y analizando su distribución de acuerdo con el tamaño de las empresas, se tiene que el 97% está constituido por microempresas.

En cuanto a tipo de actividad en el sector, predominan las empresas que se dedican al comercio (57.4%) y a los servicios (31.3%); el sector de actividad manufacturero y el de construcción son más bien escasos: 10.3 y 1%, respectivamente.<sup>87</sup>

En la encuesta sobre la problemática de la empresa mexicana frente al reto de la modernización (Nafin, Dirección de Investigación y Desarrollo, 1993) se plantea que, entre 1992 y 1993, fue la mediana empresa la que presentó la situación más desfavorable en la percepción de utilidades. Sólo el 58.7% de éstas presentó utilidades, mientras que, en lo que se refiere al sector de las pequeñas y las grandes empresas, el 63.2 y el 6%, respectivamente, obtuvieron utilidades.

Otro elemento que permite visualizar la situación del sector empresarial es el referente a la variación de su producción y ventas. En este rubro, para el período que cubre el trabajo citado *in supra*, fueron las microempresas las que observaron la situación más desfavorable: sólo el 22.8% aumentó su producción y ventas y casi la mitad la disminuyeron (49.9%). Lo que se aprecia en los resultados de este estudio es que, conforme se incrementa el tamaño de la empresa, crece la proporción de aquéllas que aumentaron su producción y ventas. Las micro y pequeñas empresas constituyen el eslabón más débil en la dinámica productiva del sector en la actualidad.

La situación desfavorable para las empresas más pequeñas se reproduce en los aspectos de variación y capacidad de empleo. Conforme se incrementa el tamaño de las empresas, aumenta la proporción de las que aumentaron el número de su personal: 10.4% en la microempresa, 23.9% en la pequeña, 27.9% en la mediana y 32.9% en las grandes (*Op. Cit.*).

<sup>87</sup> NAFIN-INEGI. *La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales Características*, México, 1993, p.4.

"En términos generales, el sector de las MPYMES ubica su mercado en el país, siendo más bien poco significativa su participación en la actividad exportadora. Sin embargo, su orientación hacia un tipo de mercado resulta más completa si, dentro de lo que se entiende por mercado mexicano, se considera una subdivisión entre mercado local, regional y nacional. Así, la microempresa tiende a enfocarse preferentemente en el mercado local (64.5%) y menos en el regional y nacional (19.4 y 15.4%, respectivamente). La pequeña empresa lo hace en partes proporcionales (32.5, 24.1 y 31.3%). De estas empresas, la mediana empresa es la que se orienta, en mayor medida, al mercado nacional (62%)."<sup>88</sup>

El conjunto de las PYME constituye un sector clave en la economía mexicana, el grueso de la actividad empresarial del país se despliega en este sector. Sin embargo, no es un sector homogéneo. Pese a su centralidad y a su capacidad para brindar empleo, la microempresa constituye el rubro más débil y problemático en el conjunto. Por el contrario, la pequeña y la mediana empresa representan su lado más sólido.

#### → Redes de Fomento Al Crédito Y La Competitividad de Las Pyme: La Experiencia de Nacional Financiera (NAFIN)

Nacional Financiera es un instrumento del gobierno federal mexicano para apoyar su política económica. Juega el papel de banca de desarrollo en una economía inserta en un proceso de desregulación y de apertura nacional. Para desempeñar este papel, Nafin ha adaptado su organización y finalidades a las necesidades coyunturales actuales. En 1989 se produce un cambio estructural de la institución que reorienta la oferta crediticia y los sujetos de atención. En efecto, dejó de ser la banca de la industria paraestatal para convertirse en la banca de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYMES).

Los apoyos que ofrece actualmente NAFIN, como banca de segundo piso, se realizan a través del sistema de intermediación financiera, operada por la banca múltiple e intermediarios financieros no bancarios. Esta red está integrada por la banca múltiple y la banca de desarrollo.

En la red de intermediación financiera no bancaria se destacan:

##### a) *Las uniones de crédito*

Constituyen una figura jurídica bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable. Agrupan a personas físicas y personas morales que realicen actividades industriales, comerciales y de servicios.

La diferencia esencial con los bancos es que no realizan operaciones crediticias con el público en general, sino que sólo otorgan crédito a sus socios. La nueva dinámica organizativa, impulsada en las uniones de crédito está centrada en un proceso asociativo, que desarrolla entre las empresas participantes comportamientos de intercambio de información, de mercado y de adquisición conjunta, con el fin de abatir costos de transacción. En la actualidad, la proliferación indiscriminada de las uniones de crédito, la abultada cartera vencida acumulada y la falta de evaluación de los resultados obtenidos,

<sup>88</sup> Casalet M., *ob. cit.*, p. 151.

determinó la creación, por parte de Nafin, de una regulación normativa financiera para contener un esfuerzo que superó todas las previsiones:

**b) Las entidades de fomento**

Desde hace varios años, Nafin ha promovido el establecimiento de entidades de fomento públicas y privadas, las cuales se constituyen dentro de la figura jurídica de un fideicomiso.

El objetivo de estas entidades de fomento es atender de manera integral a la micro empresa tanto con apoyos financieros como con capacitación y asistencia técnica.,

**c) Las empresas de factoraje**

Esta participación de las empresas de factoraje como intermediarios financieros tiene una especial importancia. Su esquema de operación se basa más en la calidad de los clientes de la micro y pequeña empresa que en la solvencia y garantías que éstas puedan ofrecer.

En virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de créditos que éste tenga a su favor por un precio determinado o determinable, independientemente de la fecha y la forma en que se pacte, siendo posible pagar en las siguientes modalidades:

- Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje puro).

- Que el cliente quede obligado solidariamente con el deudor a responder, puntual y oportunamente, al pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje con recurso).

**d) El arrendamiento**

Le ofrece a la micro y pequeña empresa una opción más ágil y flexible para contar con la maquinaria y equipo que requiere para modernizarse, que la brindada por el tradicional crédito refaccionario, atenuando además el problema de la insuficiencia de garantías.

En el arrendamiento, la empresa arrendadora está obligada a adquirir determinados bienes tangibles y otorgar su uso y goce temporal en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación que se liquidará en pagos parciales, debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

El arrendamiento financiero es un mero instrumento financiero, ya que el objeto de la operación no sólo es obtener el uso y goce temporal del bien, sino más bien la propiedad, donde se diferencia entre el capital y los intereses.

Dentro de la perspectiva de Desarrollo Empresarial, se debe destacar la creación de Negocentros. El Negocentro es un centro franquiciable para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuya finalidad es brindar un apoyo integral a las MPYMES para dar respuesta a sus necesidades de capacitación, asistencia técnica y cooperación interempresarial.

→ Asociacionismo, una nueva variante de la cooperación interempresarial. La experiencia de SECOEL

A través de la asociación, las empresas de menor tamaño complementan sus capacidades productivas, sus requerimientos de materias primas e insumos y, sobre todo, se canalizan los apoyos institucionales.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) coordina la acción de instrumentos que persiguen similares objetivos asociacionistas, como las sociedades de responsabilidad limitada de interés público y las empresas integradoras.

La primera (S.R.L.) es una empresa mercantil diseñada para agrupar empresarios con escasos recursos, como el caso de los productores artesanales y la microindustria. Dichas entidades se han creado en los estados de Chiapas, Puebla, Yucatán y Querétaro, y están en vías de creación en los estados de Guanajuato, Guerrero, Hidalgo y Nayarit.

Las Empresas Integradoras fueron creadas por Decreto Presidencial del 6 de mayo de 1993 y su propósito es realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas micro, pequeñas y medianas en todos los ámbitos de la vida económica nacional (art. 1).

Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

#### SUS OBJETIVOS:

- > Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas.
- > Incrementar la eficiencia e inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.
- > Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e implementar su participación en el de exportación.

#### FUNCIONES

La empresa integradora podrá prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

##### a) *Tecnológicos*

- > Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
- > Modernización de la maquinaria y equipo.
- > Planeación del proceso productivo.
- > Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos, diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- > Subcontratación de programas continuos de calidad.

##### b) *Promoción y comercialización*

- > Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- > Aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos.
- > Elaboración de catálogos promocionales.
- > Participación en ferias y exposiciones.

##### c) *Diseño*

- > Tener acceso a servicios especializados de diseño.

> Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados.

> Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.

> Selección de diseños de vanguardia.

#### d) Subcontratación

> Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.

> Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.

> Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.

> Homologar la producción de los subcontratistas.

> Consolidar ofertas para la fabricación de partes piezas y componentes.

> Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.

#### e) Financiamiento

> Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.

> Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.

> Promoción y formación de coinversiones y de alianzas estratégicas.

#### f) Actividades en común

> Vender la producción por cuenta de los socios

> Promover la colocación de ofertas consolidadas.

> Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.

> Adquirir tecnología y asistencia técnica.

> Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.

> Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.

> Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

#### g) Aprovechamiento de residuos industriales.

> Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.

> Promover el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

#### h) Gestiones administrativas.

> Asesoría y gestión en los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

#### VENTAJAS DE LA INTEGRACION

> Se eleva la competitividad de las empresas asociadas.

> Esta figura asociativa tiene flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.

> Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.

> Los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.

> Se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.

> Se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso de renovar o innovar el parque industrial.

> Se alcanza la especialización en determinados procesos y productos.

> Se facilita el acceso a servicios especializados a bajo costo.

> Las empresas asociadas, podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.

> Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros, hasta por un 10% del total de sus ingresos.

> Las empresas integradoras constituyen un factor que puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación de empresas incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.

> Se eficienta el proceso de producción con lo que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados más amplios.

#### **APOYOS INSTITUCIONALES**

##### **A)- Fiscales**

Gozan del Régimen Simplificado de Tributación por un período de 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos, lo que permitirá la capitalización de la empresa integradora.

El régimen fiscal aplicable a las empresas integradoras, se explica en la Resolución que Otorga Facilidades Administrativas a los Sectores de Contribuyentes que en la misma se señalan, publicados en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de marzo de 1996.

##### **B)- Financieros**

Nacional Financiera, S.N.C., de conformidad con el Artículo 60. del Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, otorgará crédito y/o capital de riesgo a las empresas integradoras y a las asociadas. Asimismo, desarrollará esquemas de garantías.

> Impartirá programas de capacitación a las empresas integradoras y a sus socios.

> El Banco Mexicano de Comercio Exterior, S.N.C., de conformidad con lo dispuesto en el Decreto citado, otorgará crédito y/o capital de riesgo a las empresas integradoras y a sus asociadas, para la preexportación y exportación, directa e indirecta y desarrollará esquemas de garantías.

##### **C) Fomento A Las Exportaciones**

> Las empresas integradoras podrán acreditar cualquiera de los programas de fomento a la exportación administrados por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior. En primera instancia, podrán suscribir su registro como Empresa de Comercio Exterior (ECEX), toda vez que esta figura es la única que permite a las empresas "que no son productoras de mercancías", obtener el registro como Empresa Altamente Exportadora

(ALTEX) y Programa de Importación Temporal (PITEX), de acuerdo con la mecánica operativa instrumentada por las delegaciones y subdelegaciones de la Secretaría, con fecha 16 de julio de 1996.

> Asimismo, las empresas integradoras podrán obtener el registro como empresas maquiladoras de exportación, en la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.

#### SOCIOS POTENCIALES

- > Persona físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.
- > Empresas de una misma actividad económica o de diferentes ramas de actividad, que tengan un proyecto de negocios en común.
- > Aquellas empresas que descan integrarse para proveer a otra de mayor escala.

#### CONDICIONES NECESARIAS PARA LA CONFORMACION

- > Presencia de un líder.
- > Cohesión de grupo.
- > Compromiso explícito, por parte de los socios, para cumplir con los objetivos del proyecto que se proponen realizar en conjunto.
- > Mantener el objetivo fundamental de mejorar el nivel de competitividad de sus empresas.
- > Tener claro que la rentabilidad del proyecto de empresa integradora será a mediano y largo plazos.
- > Que la organización de la empresa integradora esté a cargo de un profesional de la administración, ajeno a los socios.
- > Cuenten con una estructura orgánica mínima que garantice la eficiencia y calidad de los servicios.

#### REQUISITOS DE CONSTITUCION

- a) Tener personalidad jurídica propia, en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente.
- b) Contar con un capital social mínimo de 50 mil pesos.
- c) La participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social.
- d) Presentar los documentos siguientes:
  - > Un proyecto de factibilidad económica-financiera, que sustente la integración.
  - > Un plan de negocios o programa de trabajo.
  - > Un proyecto de escritura constitutiva.
  - > Un organigrama funcional.

#### DOCUMENTACION PARA INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO NACIONAL

⇒ *Empresas De Nueva Creación:*

- Solicitud de inscripción, por parte de los socios, en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Proyecto de factibilidad económica-financiera.
- Plan de negocios.

⇒ *Para Refrendar El Registro:*

Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el Artículo 40 del Decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.

- Proyecto de factibilidad económica-financiera.
- Plan de negocios.

• Célula y oficio mediante el cual, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autorizó la operación de la empresa integradora.

Con estas nuevas formas de cooperación interempresarial se busca plasmar una dinámica organizativa basada en la realización de actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos tecnológicos, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.

La aplicación de esta nueva dinámica, a nivel de la cooperación interempresarial, brinda la oportunidad de consolidar comportamientos empresariales menos individualistas para enfrentar tanto la incertidumbre del mercado como la asimilación de los cambios tecnológicos y organizativos. El factor clave de la competitividad ya no es la empresa aislada, cada vez adquiere más importancia la calidad de los vínculos que las empresas son capaces de desarrollar entre sí y con los servicios que el entorno industrial les ofrece.

El interés de esta dinámica asociacionista reside en el carácter de cooperación interempresarial que busca romper las relaciones lineales entre sujetos aislados. De esta forma, los micro y pequeños empresarios no están solos y vulnerables frente a los proveedores, el mercado y la búsqueda de información. Este grupo de empresas, reunidas en una unión industrial o una empresa integradora, constituyen una amplia gama de actores que tienen intereses diversificados y recursos diferentes pero que, sin embargo, pueden armonizar un conjunto de compromisos recíprocos para sostener diversas transacciones (compras de insumos, intercambio de bienes, servicios de información y capacitación, y solicitud de créditos) que implican una proyección de futuro y continuidad en el tiempo.

Esta acción conjunta constituye una normatividad que regula los intercambios entre las diferentes empresas que participan en las uniones de crédito y en las empresas integradoras. A pesar del desarrollo incipiente (especialmente de las empresas integradoras, ya que algunas uniones de crédito tienen 10 años de antigüedad) de estas modalidades de cooperación inter-empresarial, en muchos casos se ha generado una continuidad de funcionamiento que teje una historia compartida y consolida una cultura de trabajo, donde la conciencia de pertenencia a un grupo produce un clima de confianza indispensable para lograr ventajas comparativas dinámicas, ya que estimulan experiencias de aprendizaje interactivo y facilitan la división de los riesgos.

“En las experiencias analizadas del esquema asociativo confluyen múltiples formas organizativas. Unas concentran pequeños talleres articulados vía subcontratación, con trabajo a domicilio (caso Xoxtla: talleres de confección, caso Oaxaca: prendas artesanales). Otras llegan a concentrar un número importante de trabajadores (provenientes incluso de

poblados cercanos) en un sólo taller, como es el caso de los calvetineros en la Empresa Integradora de San Rafael, Puebla"<sup>1</sup>.

En todos los casos, el desafío es cómo desarrollar un clima de confianza y de coordinación entre las empresas pertenecientes al esquema asociativo, que sea capaz de consolidar un sistema eficaz de relaciones sociales.

Del análisis precedente se desprende que en la conformación del esquema asociativo lo determinante ya no es la empresa, sino el conjunto de sus relaciones (o sea, la red de relaciones interempresariales) y la utilización efectiva que éstas (entre todas) realicen de las ofertas del entorno. Es decir, que se articulan varias dinámicas. Una es la oportunidad y efectividad de los vínculos que los grupos asociados establezcan con los servicios ofertados por un conjunto de instituciones, en este caso: NAFIN, SECOFI, intermediarios financieros y no bancarios, instituciones de educación técnica y centros de investigación.

Por otro lado, en los esquemas asociativos confluyen (con mayor o menor coordinación) la acción de diferentes instituciones que conforman el entorno político institucional.

Dicho entorno ha sido conformado por la promulgación de los diferentes programas que resumen las experiencias de trabajo de varias instancias gubernamentales y privadas frente al problema de crecimiento y competitividad de las PYME.

De acuerdo con las atribuciones conferidas por la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, la SECOFI coordina y estimula el desarrollo de las microempresas artesanales.

Otras actividades coordinadas por SECOFI, de importancia en el proceso de modernización de las PYMES, se refieren a la intervención en la creación de una nueva normatividad para la propiedad intelectual, que cubre el rezago de México, con respecto al resto de los países, frente a la protección y difusión de patentes.

También ha participado en la modernización organizativa, a través del Programa de Mejoramiento de la Calidad, la asignación del Premio Nacional a la Calidad y el Programa Compite, con la metodología aportada por General Motors.

### → Apoyo a la Exportación: La Experiencia de BANCOMEXT.

Hasta principio de la década pasada, las exportaciones mexicanas se caracterizaron por la participación sustancial de las industrias extractivas (petróleo y minería), del sector agropecuario, así como de algunas cuantas industrias manufactureras (automotriz, química, alimentaria).

La disponibilidad de recursos naturales y los bajos costos de mano de obra constituían las principales ventajas comparativas del país, de ahí que las industrias exportadoras estuvieran asociadas a estas características. Gran parte de las empresas manufactureras exportadoras se caracterizaban por realizar procesos de ensamble y "maquila" para empresas extranjeras. Sin embargo, los recursos generados por la exportación servían para el pago del servicio de la deuda y, en menor medida, para financiar la inversión en bienes de producción y tecnología.

El contexto de reestructuración industrial y de apertura comercial, iniciado a mediados de los ochenta, sentó las bases para una nueva política nacional en materia de

---

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 160.

comercio exterior. El surgimiento de nuevos y fuertes competidores venidos del lejano oriente, cuyas exportaciones superaban en calidad a las mexicanas, así como la importancia adquirida por los bienes, con alto contenido tecnológico en el comercio internacional, marcaron la pauta para un cambio de política industrial y de comercio exterior. Tal cambio debía impulsar un profundo proceso de modernización tecnológica del aparato industrial, con el objeto de mejorar la calidad y productividad de las empresas y, en consecuencia, poder diversificar las exportaciones en favor de los de productos manufacturados con mayor valor agregado.

Colateralmente, se hizo necesario generar mecanismos financieros, comerciales, institucionales, con objeto de fomentar una más amplia participación de las empresas nacionales en los nuevos esquemas del comercio internacional.

Es así que, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior, El Banco de Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), diseñó una serie de apoyos, instrumentos y estrategias con la finalidad de que las grandes, pequeñas y medianas empresas, puedan insertarse en los mercados de exportación.

De manera integral, el banco proporciona un conjunto de servicios para facilitar operaciones de comercio exterior y de inversión destinados a las empresas. Estos servicios son:<sup>90</sup>

- Crédito a corto, mediano y largo plazos para exportar e importar productos y servicios no petroleros.
- Financiamiento integral para desarrollar proyectos de inversión que incrementen la oferta exportable
- Financiamiento de operaciones de capital de riesgo.
- Participación temporal y minoritaria en el capital de empresas vinculadas al comercio exterior.
- Garantía a corto, mediano y largo plazos para cubrir el riesgo de falta de pago en operaciones de exportación.
- Avales para facilitar a otros intermediarios financieros y empresas la obtención de recursos financieros en el mercado nacional e internacional.
- Extensionismo bancario por medio de servicios de información, capacitación asesoria en materia financiera, para facilitar el intercambio comercial y la inversión extranjera.

La operacionalización de estos apoyos se lleva a cabo, principalmente, a través de una serie de mecanismos financieros y crediticios, con la intermediación de la banca comercial y de otras instituciones financieras (uniones de crédito, empresas arrendadoras, etc.)

La concepción de la red de apoyos parte de la idea que las PYME, por sus características internas, difícilmente pueden convertirse en exportadoras directas. Sólo aquellas que logran insertarse en nichos de mercado, desarrollar productos originales o establecer alianzas estratégicas con empresas del exterior, pueden desarrollar actividades de exportación.

---

<sup>90</sup> Bancomext. *Apoyo financiero y promocional para la Pequeña y Mediana empresa*, México, 1993, p. 51.

Por tal razón, gran parte de los apoyos se canalizan para incorporar a las PYMES a la exportación de manera indirecta, bajo la fórmula de proveedores de materias primas, insumos, partes, componentes, refacciones y empaques, a grandes empresas exportadoras, a cadenas de tiendas departamentales, comercializadoras o a la industria maquiladora.

Sin embargo, la mayoría de las PYMES carecen de condiciones internas que les permitan realizar su producción con calidad y a precios competitivos. En ese sentido, Bancomext promueve acciones para que las PYMES modernicen su estructura productiva y su organización, incrementen su capacidad instalada, tengan acceso a fuentes de financiamiento y puedan sanear sus economías.

En conjunto, las líneas generales de acción de BANCOMEXT para coadyuvar al desarrollo de las PYMES están diseñadas para aumentar su productividad y competitividad, impulsar la formación de alianzas estratégicas y la asociación de empresas para finalmente incrementar su capacidad exportadora.

### → La innovación Tecnológica; la experiencia de CONACYT.

Los procesos de apertura comercial y de reconversión industrial iniciados en el país durante la década pasada, hicieron patente la falta de desarrollo tecnológico de un importante sector de las empresas que componen el aparato industrial, entre ellas las PYMES, así como la notable carencia de un "medio ambiente" propicio para facilitar la innovación en las empresas.

La constatación tuvo efectos significativos para el diseño de una nueva etapa de la política científica y tecnológica nacional. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), adquiere un papel más activo como institución gestora de recursos destinados a la ciencia y tecnología, al mismo tiempo que se promueve una mayor participación del sector productivo.

Así, en el marco del Plan Nacional de Modernización Científica y Tecnológica, a principio de la presente década el CONACYT comenzó a instrumentar un conjunto de apoyos integrales con el objetivo de impulsar la modernización tecnológica, las capacidades innovativas y, en consecuencia, la competitividad de las empresas.

El conjunto de apoyos está dirigido en general a todo tipo de empresas y de diversos sectores. No existe en ese sentido una estrategia definida específicamente para apoyar a las PYMES en lo particular. No obstante el reconocimiento de la importancia de estas empresas en el aparato industrial, constituye el origen de un cambio de orientación en lo que concierne a los destinatarios de los apoyos. Dicho cambio se observa en la promoción que se realiza para hacer más partícipes a las PYMES.

Los apoyos que actualmente tienen mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES son cuatro:<sup>91</sup>

— Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica, *Fideteq.*

— Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas, *Forccytcc.*

— Programa de Enlace Academia-Empresa, *Preaem.*

— Programa de Incubadoras de Base Tecnológica, *Picht.*

<sup>91</sup> Conacyt. *Solicitud y guía de presentación de Proyectos*, mimeo, México, (s/f), p.2.

Los apoyos de Conacyt son implementados recientemente, de forma descentralizada, a través de las delegaciones regionales.

→ Otros apoyos a las PYME

Las acciones impulsadas por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), a través del Programa Nacional de Solidaridad, parten de una concepción de política social encaminadas a mejorar el nivel de vida y bienestar de sectores de escasos recursos.

Iniciada a finales de los ochenta, la política de incitación a la participación social de los sectores sociales puso en marcha programas y apoyos al sector productivo, con la intención de resolver las dificultades de inversión y productividad, fundamentalmente del campo y de las zonas urbanas de carácter popular.

La instrumentación financiera y técnica de los apoyos al sector productivo de base social se realiza a través de *Empresas de Solidaridad*, institución descentralizada de la SEDESOL y creada en 1991 para tal efecto. "Empresas de Solidaridad tiene el propósito de apoyar el desarrollo de proyectos colectivos para mejorar la producción, mediante esquemas de financiamiento accesible y compartido con los sectores de base social, de manera que puedan incorporarse a la dinámica económica que el contexto de apertura impone"<sup>92</sup>.

Este programa fue diseñado para apoyar iniciativas colectivas de creación de microempresas en diversos sectores de actividad. El objetivo central es contribuir a la generación de empleos, mejores condiciones de trabajo, mejores ingresos, etc., mediante la organización social para la producción. Los sectores destinatarios de los apoyos van desde el agropecuario, manufacturas, pesquero, y servicios.

El programa se dirige a un estrato de población caracterizado por no contar con el perfil de empresarios, de visión a largo plazo, carecer de experiencia en mercadotecnia y en cuestiones fiscales y administración de personal. Al mismo tiempo, este sector de la población carece de acceso a financiamiento de otras instituciones, al no poder ofrecer las garantías que se requieren.

Congruentes a la dinámica internacional, México se encuentra en un importante proceso de transformación que tiene por objetivos fundamentales apoyar el crecimiento económico con estabilidad, e impulsar la integración de las actividades industrial, comercial y financiera para generar un mayor nivel de bienestar social.

Para lograr tal transformación, el Gobierno Federal en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo se ha centrado en el fomento de los sectores privado y social a fin de lograr un crecimiento equilibrado del país. En este proceso de cambio, el apoyo a la micro y pequeña empresa ocupa un lugar destacado por el alto potencial de desarrollo económico y del efecto multiplicador que tiene sobre la producción, el ingreso y el empleo.

El Gobierno Federal ha seleccionado dos caminos para canalizar los apoyos a la micro y mediana empresa. Por un lado, el financiero, a través de Nacional Financiera, S.N.C. y del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), que son instituciones de fomento del Gobierno Federal y a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), la nueva regulación. Por otra parte, la promulgación de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, define una serie de medidas tendientes a canalizar el apoyo del Gobierno Federal de este sector coordinando la aplicación y cumplimiento de la misma a la SECOFI.

<sup>92</sup> Sedesol, *Empresas de Solidaridad*, Informe de Actividades, México, 1992, p.1.

Como principal ayuda, hasta ahora se creó una ventanilla única para atender todos los trámites de inscripción y registro de la micro industria en la misma Ley, destacando en ella los siguientes conceptos:

- Se solicita la elaboración de un padrón de los micro-industriales que deseen participar en este Programa para poder ejecutar las ayudas planteadas, haciendo énfasis en que no puede haber extranjeros.

- Se crea la Comisión Intersecretarial para el Fomento a la Microindustria, cuyo objeto es impulsar el desarrollo de las empresas micro industriales y simplificar los trámites administrativos de registro, autorización y cumplimiento de obligaciones.

- Se menciona que se concederá a los microindustriales los estímulos fiscales suficientes, a través de un paquete especializado, adecuado a sus necesidades y características particulares, sin que a la fecha se haya elaborado.

- Se menciona también que a través de mecanismos crediticios acordes con el Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo se fomentará el desarrollo a nivel nacional, para que exista liquidez suficiente y se pueda realizar la inversión necesaria, apoyos que se canalizan a través de Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y Nacional Financiera.(NAFIN).

### MARCO LEGAL

El Sistema Nacional de Planeación define los lineamientos generales para los planes, programas, estrategias y políticas que orientan el desarrollo, económico.

El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991- 1994 tiene el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado y favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas. Para ello se emplean instrumentos pragmáticos y flexibles y acciones de fomento, que atienden a las características, problemática y potencialidades de los estratos empresariales. Su versatilidad les permite vincularse con los diferentes programas sectoriales de industria.

### DEFINICION<sup>93</sup>

1)- Industria Pequeña.- las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría.

2)- Industria Mediana.- las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría.

Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos de número de personal ocupado y valor de ventas netas para clasificarse en un determinado estrato En el caso de empresas de nueva creación, la estimación del valor de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

Las empresas clasificadas como Microindustria e Industria Pequeña tendrán preferencia para el otorgamiento de los apoyos contenidos en este Programa, independientemente de la actividad industrial que realicen.

<sup>93</sup> SECOFI. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, México, 1991-1994, p.9.

"En la actualidad la Industria Micro, Pequeña y Mediana representa el 98% del total de los establecimientos de transformación (114 mil) absorbe el 49% del personal ocupado en el Sector (1.6 millones) y aporta el 43% del Producto Manufacturero (10% del Producto Interno Bruto)."<sup>104</sup>

Se aprecia una marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización.

En el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lograr el acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado internacional.

Con el fin de apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas del Subsector y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, se fomentarán formas asociativas de crédito, compra y comercialización bajo diversas modalidades. Cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas.

Ello permitirá a las personas físicas y morales optar por una o más formas de agrupación según sus propios requerimientos, sin afectar sus operaciones individuales.

Se promoverá la agrupación de las industrias micro, pequeñas y medianas en organizaciones dedicadas a la comercialización conjunta de sus productos en el mercado interno y en el exterior; por este medio, se podrán obtener economías en los costos de distribución (fletes, seguros, publicidad, estudios de mercadotecnia, entre otros) y mayor capacidad de penetración en los mercados. Especial relevancia tendrán las Empresas de Comercio Exterior para fomentar la complementación de las cadenas productivas y la especialización.

Se impulsará la formación de Empresas Integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador. El objetivo es alentar la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado (diseño ensamble, compra de insumos, comercialización, investigación y desarrollo y servicios especializados) que dé como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.

Se fomentará la subcontratación de procesos y productos industriales para apoyar la integración de las cadenas productivas donde sea la solución más eficiente. Se promoverá la articulación de empresas de menor escala con las de mayor tamaño para evitar la duplicidad de inversiones ocasionadas por la integración vertical excesiva. Con ello, será factible mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada, la especialización y la competitividad, y se consolidarán los niveles de subcontratación existentes para ampliarlos posteriormente.

Se impulsará a las empresas de menor tamaño, para que vía la subcontratación participen en el mercado internacional mediante el suministro de partes, componentes, conjuntos, refacciones e insumos a empresas exportadoras y a la industria maquiladora, con lo que se contribuirá a elevar la integración nacional de los productos que se exporten y a incrementar las exportaciones indirectas.

Se fomentará la organización de las industrias micro, pequeñas y medianas, para que participen en las licitaciones que convocan los organismos y empresas del Sector Público. Para tal efecto, podrán optar por constituirse bajo cualquiera de las sociedades señaladas en el artículo, primero de la Ley General de Sociedades Mercantiles, sin perjuicio

<sup>104</sup> *Ibidem*, p. 11.

de concurrir por sí mismas o a través de la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público, propuesta para la microindustria.

#### SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

> El Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993.

> El Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de mayo de 1995

> Acuerdo por el que se modifican las definiciones de microindustria-industria pequeña e industria mediana contenidas en el Apartado I denominado: Definiciones del Programa para la Modernización- y Desarrollo -de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, publicado el 11 de abril de 1991.<sup>7</sup>

“ARTÍCULO ÚNICO.- Se modifican las definiciones de Micro Industria, Industria Pequeña e industria Mediana, contenidas en el Apartado I denominado “Definición” del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 1991, para quedar como sigue:

**Microindustria**, a las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a N\$ 900,000.

**Industria Pequeña**, a las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a N\$ 9,000,000

**Industria Mediana**, a las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a N\$ 20,000,000.

De conformidad con el Apartado I, numeral 2 del Programa citado las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa de que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

#### OTROS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

##### **El caso Perú**

En el Perú se ha establecido la normativa legal para constituir las denominadas Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). En concordancia con la Ley General de Instituciones Bancarias Financieras y de Seguros, las EDPYME tienen como objeto otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades calificadas como de pequeña y microempresa, utilizando para ello su propio capital y los recursos que provengan de donaciones, así como bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y los provenientes de otras fuentes, previa autorización correspondiente.

Para constituir una EDPYME hay dos etapas: obtener el Certificado de Autorización de Organización, y luego el Certificado de Autorización de Funcionamiento. Para la primera etapa son indispensables, entre otros elementos, la hoja de vida o curriculum vitae de cada organizador, la razón social de la empresa, el capital de las operaciones, el estudio de factibilidad económico-financiero, el certificado de depósito de garantía de un

<sup>7</sup> SECOFI, *Diario Oficial*, México, 3 de Diciembre de 1993, p. 14.

banco del país a la orden de la Superintendencia de Banca y Seguros por el 5% del capital mínimo y el nombre del representante de los organizadores.

La segunda etapa implica elevar a Escritura Pública la minuta de constitución social aprobada de la EDPYME, implementar el proyecto y efectuar los aportes de capital en efectivo. Satisfechos los requisitos, la SBS otorgará el Certificado de Autorización de Funcionamiento. Esa autorización será publicada en dos oportunidades en dos diarios principales del país.

#### **El caso Venezuela.**

La Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (Corpoindustria), de Venezuela, ha establecido una línea de crédito para el sector artesanal y la micro empresa, con tasas de interés menores en 45%O a las vigentes en la banca comercial, para respaldar la modernización y el crecimiento de las micro empresas. El monto disponible es de 200 millones de bolívares. Los recursos se otorgan a plazos entre 18 y 48 meses, con 6 de gracia, siendo las operaciones de hasta por 2 millones de bolívares. Según la institución la característica principal del programa radica en la alta rotación de los fondos canalizados.

Además, Corpoindustria dispone de programas de financiamiento a corto, mediano y largo plazos, y en condiciones favorables para las empresas: para capital de trabajo, con plazos de repago de 30 meses y 6 meses de gracia, cuyo interés, también preferencial para el sector empresarial, equivale al 60% de la tasa máxima permitida a la banca comercial. El monto de recursos asignado para esta línea es de 7 y 20 millones de bolívares. La modalidad de crédito rápido (orientado para adquisición de materia primas) establece préstamos de 2 millones de bolívares, 9 meses de repago y 6 de gracia, a un costo financiero menor en 40% a las tasas de interés de la banca comercial.

Asimismo, la institución apoya a las empresas establecidas, en los casos de ampliación y modernización, reconversión industrial y saneamiento ambiental, con créditos de hasta 30 millones de bolívares. En cuanto a la modalidad de empresas promocionales, los créditos son también de hasta 30 millones de bolívares, a similares condiciones de crédito aplicadas para las empresas establecidas. También se cuenta con líneas de crédito para las posadas y paradores turísticos, así como para las cooperativas.

#### **El caso Uruguay**

**NORMA:** Ley de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (proyecto); **ASUNTO:** Pequeña y Mediana Empresa; **FECHA:** Agosto de 1991

Declara de interés nacional la promoción, desarrollo y tecnificación de la micro, pequeña y mediana empresa con el objeto de proceder a su descentralización geográfica, al aumento de la productividad de sus recursos y a la generación de empleo. Se asigna a la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeña y Mediana Empresa, un conjunto de cometidos relacionados con la coordinación, promoción y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa en Uruguay.

Se crea una Comisión Honoraria para el desarrollo de la Artesanía, Micro, Pequeña y Mediana empresa que tendrá funciones asesoras de la referida Dirección Nacional y que estará conformada por un grupo de representantes de los diversos organismos, gremios e instituciones nacionales relacionadas con el segmento de la micro, pequeña y mediana empresa.

### **El caso Colombia.**

Se define PYME aquella unidad económica con sentido de acumulación que tiene entre 11 y 199 trabajadores y que cuenta con activos totales entre US \$61.000 y US \$1.500.000 de los sectores de manufactura, agroindustria, comercio, turismo, transporte, instituciones prestadoras de servicios de salud, empresas cinematográficas y empresas de servicios.

La PE en particular representa más de 22.000 unidades empresariales, y el 23,3% de las empresas colombianas y dan empleo al 38% de la mano de obra formalmente ocupada en el país.

A pesar de su importancia, cabe señalar que la estructura productiva de Colombia se encuentra fuertemente polarizada entre un reducido número de establecimientos de gran tamaño: sólo un 1,5% de las empresas tienen más de 100 empleados y un amplísimo sector de micro o famiempresas que representan el 72,9% del total. De este modo, uno de los problemas de la economía colombiana radica en el débil desarrollo del tejido empresarial intermedio, formado por pequeñas empresas que aportan una mayor especialización y flexibilidad a la estructura productiva, reduciendo su vulnerabilidad frente a las condiciones cambiantes de los mercados internacionales. La debilidad de la PE de Colombia se ve reflejada en la enorme diferencia de productividad con respecto a la grande. Eso afecta al nivel relativo de la competitividad de las empresas de menor dimensión y dificulta la articulación productiva entre empresas de diferentes tamaños con grandes diferencias en su nivel de eficiencia.

#### *Estructura empresarial*

La estructura empresarial colombiana se encuentra ante un importante proceso de cambio. En primer lugar, el empresario colombiano deberá adaptar su empresa si quiere competir en términos de igualdad con la competencia extranjera, la cual gracias al proceso de apertura económica que vive el país tiene más facilidades para penetrar en el mercado colombiano. En este sentido, cabe destacar que la empresa colombiana es poco intensiva en tecnología y cuenta con procesos productivos muy rudimentarios. En definitiva, es una cuestión de supervivencia el que la empresa colombiana se haga más competitiva en los próximos años.

#### *Problemática de las PYME Colombianas.*

Según diferentes estudios de diagnóstico de la competitividad empresarial en Colombia, en concreto de la situación de la PE, existe un alto número de empresas de reducida dimensión, escasamente vinculadas entre sí, y con un limitado acceso a los mercados internacionales. Estas empresas carecen, por lo general de equipos gerenciales calificados para diseñar e implementar nuevas estrategias y se caracterizan por su obsolescencia tecnológica, deficiente gestión de la calidad, insuficiente capacidad de diseño de productos y procesos y de utilización de estándares internacionales, escaso conocimiento de la competencia y de los mercados internacionales, ausencia de adecuados canales de distribución, limitado uso de la subcontratación, bajo nivel de agrupación para el logro de objetivos comunes e inadecuada gestión financiera. Por otra parte, el colectivo de PE tiene dificultades para identificar la naturaleza de sus problemas y para priorizar sus necesidades más inmediatas. Las empresas expresan con facilidad sus necesidades en forma de demanda de financiamiento mientras prestan menor atención a problemas de gestión que pueden mejorar la eficiencia de sus recursos.

Las deficiencias anotadas conducen a una carencia de estrategias competitivas a mediano y largo plazo. Los pasados periodos proteccionistas no han favorecido la consciencia de los requerimientos tecnológicos y organizativos necesarios para afrontar los retos de una economía abierta, por lo que no se ha desarrollado un entorno de servicios empresariales apropiado. Las transformaciones económicas que vive el país deben ser acompañadas por un cambio de la mentalidad empresarial y por el desarrollo paralelo de un mercado de servicios de gestión al que puedan recurrir las PE expresando sus necesidades en forma de demanda efectiva. La función de un mercado de servicios fluido es de crucial importancia para la modernización de la PE colombiana, un mercado dinámico reduce también los costos de transacción en la medida en que se diversifiquen los productos de servicios, se especialice su oferta y se difundan metodologías de análisis de gestión adecuadas para ese sector empresarial.

La conformación territorial de Colombia ha favorecido una considerable concentración empresarial alrededor de la zona andina y de las grandes ciudades, de hecho Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira participan con más del 60% del PIB Colombiano y cerca del 90 % del producto industrial; sin embargo, los servicios empresariales tienden a concentrarse en la capital y tienen más dificultades para desarrollarse en las otras regiones del país, donde las carencias anotadas son relativamente mayores.

### Marco Legal.

El ex-Presidente Gaviria puso en marcha la llamada <<apertura económica>> que durante 1993 tuvo su máximo desarrollo. Este cambio de régimen implicó por una parte, el desmantelamiento de diversos instrumentos de política social y económica que en el pasado se manejaban como parte de la política económica y sectorial.

Dicha apertura también significó cambios de instituciones y competencias en el Estado. Se privatizaron diferentes áreas correspondientes al ámbito del Estado, en el sector de higiene urbana, bancario y de instituciones financieras, telecomunicaciones, transporte marítimo, zonas francas todo ello aplicando el concepto de modernización del Estado, fusionando, transformando y liquidando entidades en cuya formación o administración tiene parte el Estado. La modificación del régimen de la Seguridad Social, la creación del Ministerio del Medio Ambiente y del Ministerio de Comercio Exterior y la puesta en vigor de algunas de las instituciones previstas en la nueva Constitución Política como son la Corte Constitucional, la Fiscalía, el Defensor del Pueblo y la acción de tutela, son algunas de las innovaciones que fueron introducidas en el país con esperanzas de lograr un cambio institucional.

Con el objetivo de modernizar la economía colombiana, el gobierno, con el apoyo del Congreso, adelantó substanciales cambios en la legislación económica del país a partir del segundo semestre de 1990 y el primero de 1991.

a) Reforma Laboral. Ley 50 de 1990. El objetivo de esta ley es eliminar distorsiones en el mercado laboral colombiano, mediante la eliminación del esquema de cesantías que imponía cargas retroactivas e implementando el salario integral con el cual el empresario puede disminuir y proyectar costos con mayor certeza.

b) Reforma Financiera. Ley 45 de 1990. Permite la inversión de capitales del exterior en la actividad financiera y amplía el campo a otros sectores como Sociedades Fiduciarias, Leasing, Comisionistas de Bolsa, Almacenes Generales de Depósito y Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías. También contiene

medidas encaminadas a lograr la transparencia del mercado y la protección a los consumidores.

c) Reforma Tributaria. Ley 49 de 1990. Está destinada a crear una estructura impositiva moderna y eficiente, con tarifas uniformes y recaudos estables. Regula la repatriación de capitales y el fortalecimiento del mercado de capitales, declarando no constitutivos de renta ni ganancia ocasional los ingresos provenientes de la enajenación de acciones en bolsa.

d) Ley 6 de 1992 Reduce gradualmente las tarifas del impuesto de renta previstas para los dividendos y participaciones distribuidos a inversionistas extranjeros, así como la tarifa del impuesto de remesas grava las utilidades comerciales de sucursales de sociedades extranjeras.

e) Ley de Puertos. Ley 1 de 1991. Se ordena la liquidación de la empresa estatal COLPUERTOS y se privatizan sus actividades. La construcción, mantenimiento y administración de los servicios portuarios estará a cargo de sociedades portuarias de capital privado, público o mixto.

f)- Reforma Cambiaria. Estatuto de Cambios Internacionales. Ley 9 de 1991. Establece principios para la liberalización y flexibilización del Régimen de flujo de capitales autoriza la libre tenencia y posesión de activos en el exterior y libera las transacciones corrientes de bienes, servicios e inversiones de capitales en el exterior. Actualmente la función reguladora la tiene la Junta Directiva del Banco de la República

g) Reforma de Comercio Exterior. Ley 7 de 1991. Contiene los principios básicos de la política de comercio exterior que orientan las medidas de importación y exportación. La política de apertura se orienta a la simplificación y reducción del nivel de aranceles dentro de un horizonte de cuatro años. La ley dispuso la creación del ministerio de Comercio Exterior, hoy en pleno funcionamiento, encargado de la negociación, diseño y ejecución de la política comercial exterior del país, y del Banco de Comercio Exterior, entidad financiera encargada de la promoción de las exportaciones.

h) Reforma a las inversiones de capital del exterior Estatuto de Inversiones Internacionales. Define las formas de inversión de capitales del exterior, sus modalidades, derechos cambiarios y condiciones de inversión. Este brinda al inversionista un marco legal atractivo, ágil y competitivo

i) Nuevos espacios para la inversión privada. Esta participación se dará en proyectos de infraestructura y a través de la enajenación de algunos activos del Estado. Los principales objetivos de la apertura de espacios públicos a la inversión privada son:

- Conseguir recursos adicionales para el gasto social.
- Ampliar el mercado de capitales y democratizar la propiedad accionaria.
- Especialización y eficacia de la actividad del Estado.

### Sociedades

La legislación mercantil colombiana establece la siguiente clasificación de sociedades mercantiles: colectiva, en comandita simple, en comandita por acciones, de responsabilidad limitada, anónima, de economía mixta y sociedad mercantil de hecho.

Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse los beneficios obtenidos en la empresa o actividad social. Esta sociedad una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica diferente de los socios individualmente considerados.

La capacidad de la sociedad se circunscribe al desarrollo de la empresa o actividad prevista en su objeto. Se entienden incluidos en el objeto social los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad.

Se tienen en Colombia como comerciales para todos los efectos legales, las sociedades que se formen a partir de la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades por acciones y las de responsabilidad limitada se rigen por las normas de las compañías comerciales, cualquiera que sea su objeto.

Las sociedades colectivas y las comanditarias simples podrán constituirse por documento privado, sin sujeción a las prescripciones del régimen comercial, cuando no se propongan actividades comerciales como objeto principal, pero el correspondiente documento debe contener las estipulaciones sobre los pactos que siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato social y ser éste inscrito en el registro mercantil, lo mismo que las reformas del contrato social, para que dichas estipulaciones sean oponibles a terceros.

La copia de la escritura social será inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal. Si se abren sucursales o se fijan otros domicilios, dicha escritura deberá ser registrada también en las cámaras de comercio que correspondan a los lugares de dichas sucursales, si no pertenecen al mismo distrito de la cámara del domicilio principal.

### Consideraciones Finales

La respuesta a los interrogantes que se presentan a continuación, considero que pueden ser los tres grandes pilares donde pueden apoyarse las PYME:

- 1- ¿Cómo es posible contribuir al desarrollo de las PYMES desde la política pública?
- 2- ¿Qué efecto han tenido y tienen las políticas Públicas sobre este conjunto de empresas?
- 3- ¿Por qué es conveniente favorecer relativamente a las empresas pequeñas con instrumentos de política?

Con respecto al cómo, el primer paso debe ser la identificación de situaciones en las que los mecanismos de mercado son incapaces "per se" de resolver los obstáculos al nacimiento y crecimiento de las empresas. Estas situaciones comportan fallas de mercado que requieren intervención pública. Una de las principales fallas identificadas consiste en los costos de transacción relativamente mayores que enfrentan las PYMES, incluyendo el costo de transmitir creíblemente información sobre ellas mismas al sector bancario, a sus proveedores y a sus clientes. El segundo paso es actuar directamente sobre esas fallas, evitando operar sólo sobre sus consecuencias. Por ejemplo usar subsidios a la tasa de interés resulta inútil si las PYMES no puedan armar proyectos de inversión con riesgos atendibles por el sistema bancario. Esta acción puede ser específica o genérica.

En lo que se refiere a la acción pública específica, en primer lugar, debe implementarse de forma tal que pueda ser evaluada utilizando mecanismos de mercado. Por ejemplo, cuando se crean servicios orientados a resolver total o parcialmente el problema

identificado, el Estado sólo debe subsidiar parcialmente su funcionamiento. El pago del complemento por el sector privado empresario demostrará su utilidad y valoración por parte de los receptores. En segundo lugar, los servicios a subsidiar, más que financieros deben ser servicios reales, tales como el asesoramiento legal, contable, de gestión, de marketing, de información de mercado (local y externo), tecnológico, de entrenamiento, etc. Hay dos motivos importantes para esta recomendación: primero, bajo este diseño los fondos no pueden malversarse hacia otros fines y, segundo, contribuyen indirectamente a que las empresas logren acceso al crédito, al reducir el riesgo implícito en los proyectos presentados y en sus costos de evaluación. La evidencia sobre la evolución de las políticas públicas en los distintos países analizados refuerza el argumento teórico y el diagnóstico para la acción local, que orientaron, a su vez, a la recomendación. En lo que se refiere a la acción pública genérica, la misma es de una importancia insoslayable, y si bien explícitamente dirigida a favorecer a las PYMES, de hecho es a estas empresas a las que más beneficia. Esta acción apunta a crear un "clima de negocios" favorable constituido por la estabilidad macroeconómica, la inserción internacional y la construcción de instituciones que resguarden la seguridad jurídica.

Al analizar las políticas públicas seguidas en los países considerados en este trabajo, resulta pertinente hacer una división en dos periodos diferenciados de tiempo. En lo que se refiere a las políticas más recientes, adoptadas en los últimos 15 años, se destacan varias de ellas diseñadas para atender específicamente los problemas de las PYME. Las mismas consisten en la provisión de servicios reales, descentralizados, organizados por el sector privado bajo un régimen de subsidio. La evaluación de su impacto es altamente positiva y su costo fiscal, bajo. Las políticas previas a este periodo, que en muchos casos subsisten en versiones muy modernizadas, centraban su atención en la asistencia financiera a las empresas, atacando los síntomas pero no las causas de las dificultades enfrentadas por las PYME. Aún cuando los destinatarios anunciados fuesen las empresas de menor tamaño, en muchos casos los beneficios de la política se filtraron al resto de la estructura económica. Asimismo, el impacto del conjunto de políticas de promoción industrial se evalúa como discriminatorio del desarrollo de PYME.

Con respecto a la tercera pregunta, sobre el por qué, la opinión prevaleciente en la Argentina asigna a las PYME ciertas ventajas que harían deseable su promoción y el aumento de su participación en el empleo y en el producto. Una lista estilizada de los argumentos y su evaluación es:

1ra- Contribuyen a la flexibilidad productiva y tecnológica.

Efectivamente, tanto la literatura especializada como la experiencia indican que la rotación de empresas y empleos en las PYMES es superior al promedio de las empresas. Vale la pena aclarar, sin embargo, que es precisamente la rotación al que se considera un elemento favorable, que involucra tanto el "nacimiento" como la "muerte" de PYMES.

2da- Generan competencia

En una economía pequeña como la argentina, la apertura comercial es el instrumento idóneo para generar competencia. La concentración empresarial local es irrelevante si la economía está abierta al comercio exterior.

3ra- Emplean mano de obra no calificada.

Puede ser cierto en el corto plazo, pero en el largo plazo la causalidad tendería a invertirse. La mano de obra no avanza en capacitación porque no es necesario cuando las PYMES gozan de beneficios promocionales y a la vez, las PYMES no crecen porque no hay

recursos humanos suficientemente capacitados. La promoción económica contribuiría en este caso a cerrar un círculo vicioso entre ineficiencia, falta de capacitación y promoción.

4ta- Son trabajo-intensivas y generan más empleo.

La mayor intensidad-trabajo que se observa en las PYMES considerando el conjunto de la producción industrial tiende a desaparecer al definir en forma más homogénea cada producto. Las empresas tienen distinta intensidad de uso de los factores debido al tipo de bien que producen más que a su tamaño. En cuanto a la generación de empleo, la controversia en torno a este aspecto se ha sesgado hacia dar mayor importancia a los nacimientos de empresas como factor dinámico en el crecimiento neto del empleo. Por otra parte, la contribución al crecimiento se define sobre la base del uso eficiente de todos los factores de la producción, vale decir, debe considerarse el empleo por unidad de factor escaso utilizado (capital físico, financiero y humano).

## PARTE SINGULAR

### CAPITULO III.- EL SISTEMA EMPRESARIAL EN CUBA

#### 3.1 ANTECEDENTES.

En las economías organizadas bajo el principio de la propiedad colectiva de los medios de producción, el Estado tiene una preponderancia; ésta se transmite al sistema mediante una planificación de carácter centralizado. En este modo de producción los precios se determinan por coeficientes técnicos, aparentemente no relacionados con la escasez ni orientados por las utilidades. En tales circunstancias, la empresa es una unidad técnica de producción dentro de una compleja trama de objetivos preestablecidos. A estas entidades les corresponde más apropiadamente el nombre de Empresas Estatales.

El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, empleado en Cuba, estaba inmerso en las relaciones de producción socialista y sus correspondientes leyes económicas. Se trataba de un sistema mediante el cual se dispone de todo el aparato económico nacional, que pretende asimismo incorporar elementos de cambio; a través de éstos resultará factible la adaptación a las cambiantes circunstancias macroeconómicas. La dirección de la economía se llevaba a cabo mediante la Asamblea Nacional de Poder Popular, su Consejo de Estado y el gobierno que designa la mencionada Asamblea; este último se integra por el Consejo de Ministro y un Comité Ejecutivo. La Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) es el vértice de la pirámide de dirección y planificación de la economía nacional. También se deben considerar los ministros y los organismos centrales, tanto para aspectos globales como sectoriales de la economía.

La JUCEPLAN determinaba, siguiendo las directivas gubernamentales, los objetivos específicos y las metas que deben alcanzarse en las distintas producciones ramales. El aparato de planificación y control también se disemina en provincias, municipios y en las mismas empresas. Así pues, el plan de la economía nacional no sólo toma en consideración aspectos ramales e institucionales, sino que tiene una vertiente regional, la cual se hace patente a través de la direcciones de planificación territorial que se subordinan a la instancia provincial del Poder Popular, por lo que respecta a aspectos de carácter operativo y la órgano central de planificación en cuanto a lo funcional y metodológico. Para efectos de seguimiento de los programas, así como para su debido control, existía un amplio conjunto de indicadores de planificación en cada eslabón de la economía: de carácter global, ramal e institucional. Estos últimos expresan la participación de cada empresa en el plan de la rama y su comportamiento individual.

Las direcciones de planificación territoriales, por otra parte, son los órganos donde se compatibilizaba el conjunto de planes empresariales y unidades económicas territoriales en cuestiones tales como las finanzas, calidad de la vida, recursos laborales, recursos naturales de la región, etcétera.

Los problemas básicos de la dirección de la economía socialista resultaban ser:

- el carácter y la expresión de la ley del valor y la ley del desarrollo proporcional y planificado y su relación el resto de las leyes económicas;
- el carácter, la forma, los límites, las premisas y los resultados de la utilización en la dirección de la autogestión;
- la correlación entre centralización y descentralización en la dirección del proceso de reproducción;

-la coordinación entre los reguladores económicos (indirectos) y administrativos (directos) en la economía y;

-en general sobre la organización económica de la producción socialista, es decir, en cuanto a su esencia, los principios y las formas del cálculo económico.<sup>1</sup>

Este cálculo económico se aplicó por vez primera en la URSS; en 1952 la Academia de Ciencias efectuó la mencionada práctica de manera interna en una fábrica. Entonces se planteó que el cálculo económico era una categoría económica generada por el modo de producción socialista. El principio de éste es la medición de insumos y los resultados de la producción, la recuperación de los gastos y el aseguramiento de acumulaciones monetarias; dicho cálculo se basaba en el uso del factor estímulo material y está basado en la utilización de la ley del valor. En otras palabras, se trataba de un método de gestión de la economía planificada que pretende la obtención de una mayor eficiencia en la producción, por medio de una evaluación precisa de recursos y productos bajo la premisa de lograr mejores y mayores resultados en menos gastos.

El sistema presupuestario implicaba que todos los ingresos de las unidades económicas se asumen al presupuesto nacional, de él saldrían los recursos para cubrir los gastos. Según el método en cuestión, cada entidad debe aportar al presupuesto estatal los ingresos que estuviesen presupuestados, y a la vez puede hacer uso de los recursos determinados a ella en el presupuesto estatal. Este esquema de relaciones eliminaba o atenúa el interés de las empresas por comprar con base en el valor y vender igualmente con base en éste. En el sistema de cálculo económico, las empresas venden su producción y sus servicios, compran materias primas y pagan salarios; una vez cubiertos los gastos se supone que debe quedar un remate: la ganancia. La intención básica es estimular a los colectivos laborales para cumplir los plazos, lograr la calidad prevista, alcanzar las metas trazadas, todo ello con el menor gasto de trabajo social.

Los principios en los que se basaba el cálculo económico son: la autogestión financiera y la rentabilidad; la independencia económico-operativa; los estímulos materiales; la responsabilidad material, y el control "mediante el peso" (moneda). El primer enunciado implica que, sin ayudas externas, las empresas se autogestionen de tal suerte que los ingresos cubran sus gastos. Más aún, deberá quedar un remanente para el Estado, otro para la estimulación del colectivo y la ampliación y abarreamiento de la producción. De sufrir pérdidas, la empresa solamente puede subsistir con la ayuda del Estado mediante subvención.

La dependencia económica operativa es un principio básico del cálculo económico y se expresa en una autonomía relativa de carácter material, jurídico, planificador, contable y administrativo organizativo. La empresa tiene derechos de gestión operativa sobre la propiedad cedida por el Estado para su administración, sobre la cual tiene la de posesión. Materialmente, la empresa tiene facilidades para comprar, vender y alquilar fondos básicos para el cumplimiento de sus tareas. Jurídicamente la empresa tiene personalidad, ello la hace sujeto de derechos y obligaciones. Su carácter planificado se traduce en la capacidad de decidir el programa de producción y el presupuesto de caja, tanto anuales como prospectivos. Por otra parte, distribuye entre sus establecimientos o talleres las diversas tareas de acuerdo con el plan económico, crea las condiciones productivas necesarias, planea y lleva a cabo sus actividades financieras con el banco correspondiente al solicitar y emplear

<sup>1</sup> José Felipe Álvarez A. "El cálculo económico en la reproducción simple y ampliada". Economía y desarrollo, Fac. de Economía de La Habana, La Habana, núm. 84, ene-feb., 1985, p. 11.

los créditos para medios de rotación, distribuye la ganancia correspondiente de la actividad económica final, paga impuestos, y recibe premios y subsidios del presupuesto estatal. Esta independencia se manifiesta en términos contables al llevar a cabo un balance. Orgánicamente, la empresa determina y organiza la producción en sus establecimientos, dicta la disposiciones administrativas\_procedentes, decide la gestión diaria y dirige una determinada porción de la economía del país.

El principio de los estímulos materiales se manifiesta en el mejoramiento de los indicadores de la producción, ya que a mayores resultados mayor deberá ser la remuneración de los trabajadores. De esta manera se movilizan las fuerzas laborables del colectivo.

La responsabilidad material es un principio por el cual las empresas están obligadas a asumir los daños que la mala organización de la actividad cause al Estado y otras organizaciones y personas. Sobre la empresa, los funcionarios y los obreros recae esta responsabilidad material, la cual consiste básicamente en la cobertura cabal y a tiempo de las obligaciones al presupuesto estatal, en términos de impuesto de circulación, impuestos sobre la ganancia y obligaciones debidas al Estado. Por otra parte, la empresa es responsable ante el banco respecto a las obligaciones crediticias y financieras contraídas; igualmente, los daños que ocasionalmente se inflijan a otras organizaciones o particulares están sujetos a resarcimiento. Los dirigentes asumen responsabilidad personal, en caso de negligencia en su gestión y por los malos resultados de su labor.

El Comité Estatal de Finanzas, así como los departamentos financieros de los municipios del Poder Popular y los departamentos y direcciones del organismo superior, lo mismo que el Banco Nacional de Cuba, realizaban el "control mediante el peso" por el cual se fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones de las empresas respecto al presupuesto estatal. Otras formas de control son las que se ejercen al ceder crédito previo análisis del cumplimiento de los planes productivos.

La gestión de las empresas estatales cubanas, así como sus uniones, disponían, como ya hemos observado, de los fondos productivos sociales en los límites que fija el Estado. Las entidades reponen los medios básicos desgastados y modernizan y expanden los fondos productivos con sus propios recursos y con crédito bancario. Por su parte, el Estado elige centralizadamente, de acuerdo con el esquema de planificación, el proceso de reproducción ampliada con el propósito de alcanzar las metas señaladas en los planes y programas respectivos. La generación de nuevas empresas, así como la construcción de grandes obras de infraestructura, son planificadas y financiadas con el presupuesto y el crédito bancario. Asimismo, los fondos básicos de rotación de las empresas nuevas se obtienen por iguales medios. Las empresas estatales podían decidir bajo su responsabilidad sobre los gastos para actividades de investigación científica, nuevas técnicas e incorporación y avances tecnológicos, sin contravenir el interés social; y su financiamiento provenía de fuentes propias o del crédito bancario.

Los órganos de dirección ramal de la economía cubana efectuaban el control correspondiente sobre las unidades de producción o de servicio. La tutela puede ser de orden técnico o bien administrativo. En el primer caso, se trata de orientaciones metodológicas y normativas para todas las empresas, en tanto que la tutela administrativa la ejercen sobre aquellas empresas comprendidas dentro de su sector. A la fecha existen 16 sectores, ocho en la esfera productiva y ocho en la prestación de servicios no materiales (la educación, la cultura y el arte, la salud pública y la asistencia social, etc.). No todos los sectores tienen empresas bajo su tutela ya que, como hemos visto, en virtud del servicio

prestado existen entidades denominadas Unidades Presupuestadas, las cuales están directamente vinculadas al Estado y administran el presupuesto asignado para el suministro del servicio.

“En 1984 la esfera productiva contaba con 2 063 empresas, correspondía más de 37% a la industria, 28.2% al comercio, cerca del 14% a la rama agropecuaria u cerca del 11% a la construcción”.<sup>2</sup> El control financiero se llevaba a cabo por el Comité Estatal de Finanzas (CEF) y el Banco Nacional de Cuba (BNC). El CEF regula los cobros y pagos de las empresas, determina las prioridades en la ejecución de los pagos y establece las bases metodológicas para la distribución de la ganancia. Esta metodología parte del cálculo de la ganancia de balance, a la cual se le deducen los intereses bancarios y el pago por los fondos productivos al Presupuesto, para formar así “la ganancia de cálculo”, a partir de la cual se calculan los fondos de estimulación, las transferencias hacia los organismos superiores de dirección, el incremento de la norma financiera y las inversiones básicas para el desarrollo de la empresa. A la diferencia se le denomina “saldo libre de ganancia”, el cual debe ser entregado al Presupuesto del Estado. El control financiero se manifiesta también como un control monetario sobre las empresas, tanto en la producción como en la circulación, ya que los indicadores financieros controlan los medios básicos y los medios de rotación (materias primas, materiales, productos en proceso, productos terminados, combustible, etc.). El CEF define las tareas de amortización de los medios básicos y las normas financieras de los medios de rotación. A través de las tasas queda determinado el ritmo de reposición de activos y la renovación de los mismos. La norma financiera es de carácter anual y establece los fondos de rotación que quedan a disposición de la empresa, asegurándose así el mínimo indispensable para la operación; ello la lleva al crédito bancario para suplir la insuficiencia.

El Banco Nacional de Cuba dicta otro tipo de disposición en su calidad de banco central. De esta manera, éste efectúa también un “control por el peso” a través de la cuenta bancaria que está radicada en una sola agencia. Entre las normas del BNC están, entre otras, la liquidación de las obligaciones en un plazo máximo de 15 días; el control del fondo de salarios; el descuento directo de los volúmenes financieros planificados para control y recuperación de créditos, y la ejecución del orden de prelación de pagos.

Otras formas de control sobre la empresa la llevaban a cabo diversos comités nacionales: el Comité Estatal de Precios daba la aprobación oficial de los precios; el Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social definía las tarifas y la escala única salarial; el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico-Material regulaba la circulación de los medios de producción y determinaba la distribución de las materias primas; el Comité Estatal de Estadísticas determinaba la información oficialmente exigible a la empresa sobre bases mensuales, trimestrales y anuales; el Comité Estatal de Normalización, Metrología y Control de Calidad determinaba los patrones de medición cualitativos y cuantitativos, calificando la producción de la empresa; finalmente, la acción empresarial en el extranjero era regida por el Comité Estatal de Colaboración Económica.

A reserva de reconsiderar el tema cuando nos ocupemos en las tendencias actuales de las empresas, es conveniente recordar que los principios del cálculo económico obligan a una medición del desempeño por medio de indicadores de diversa índole. Inicialmente se pretendió en los países socialistas la obtención de indicadores integrales de la actividad económica, para finalmente concluir que es necesario todo un sistema de ello. Éstos se basan

<sup>2</sup> Ruiz Dueñas, Jorge. “Empresa Pública: Elementos para el Exámen Comparado. Fondo de Cultura Económica”, México, 1988, p. 108

en los siguientes principios: aseguramiento de la interrelación entre el criterio de eficacia de la producción y el propio contenido de los indicadores; interrelación entre los indicadores de la eficacia económica de la producción con los indicadores y métodos vigentes en el plan de la economía nacional; necesidad y posibilidad de medir la eficacia económica de la producción en diferentes niveles de dirección; reflejar el nivel de la eficacia de la utilización de los factores fundamentales de la producción, tales como, medios de trabajo, objetos de trabajo y fuerza de trabajo; lograr la unidad entre las secciones independientes del sistema de indicadores así como entre los indicadores, generalizadores e individuales.

La economía cubana había avanzado por la vía intensiva de la producción social. Hubo una industrialización acelerada, acompañada de la modernización de la agricultura; en particular, de la producción azucarera. Esta última se realiza mecanizadamente en un 70%, y se aplica también en otros cultivos así como en la ganadería vacuna. Por otra parte, los implementos agrícolas de producción nacional tienden a colmar las necesidades nacionales, al grado de que 60% del equipamiento tecnológico de los centrales azucareros es de fabricación cubana. El Producto Social Global promedio, entre 1980 y 1984, alcanzó una tasa cercana a 8%. En cuanto a la modernización administrativa requerida por el sistema selectivista, se puede agregar que 99,5% de las empresas estatales estaban integradas al cálculo económico, y que para 1984, 47,8% de ellas estaban incorporadas al mecanismo de los fondos de estimulación material.

Una de las tendencias más acusada en la evolución de las empresas estatales es, al igual que en las empresas públicas de las economías de mercado, la de concentración. Por una parte, 14,2% de las empresas están integradas en 42 uniones; a ellas se han ido adscribiendo los centros de investigación para una mayor vinculación entre desarrollo tecnológico y producción. La industria azucarera está agrupada en 146 complejos agroindustriales. Por otra parte, la tendencia a la concentración ha llevado, a la reducción del número de empresas estatales a pesar de la creación de algunas nuevas entidades. El grado de especialización y de aprovechamiento intensivo de los recursos se manifiesta en una reducción de más de 28% del número de empresas entre 1977 y 1984, cuya consideración respecto al total se dio en orden de importancia sobre todo en los siguientes sectores: industria, actividad agropecuaria, comercio y construcción. Sin embargo, es el sector agropecuario, el que ha desarrollado más la concentración disminuyendo en 40,5% durante el período mencionado, seguido de la construcción (37,7%), la industria (30%), el comercio (24,6%), y el transporte (20%).

Entre las insuficiencias más significativas del sistema empresarial estatal cubano, se debe señalar que a las *empresas pequeñas* el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía les impone un esquema de rendimiento de resultados que eleva los costos indirectos de operación por las exigencias burocráticas. Aun se requiere mayor equilibrio entre las exigencias de la producción planificada y la autonomía relativa de las empresas en virtud del número de indicadores, dispositivos legales y demás esquemas de control; sin embargo, algunos mecanismos no han alcanzado su madurez.

Finalmente, el pretendido aprovechamiento intensivo del personal administrativo, bajo la forma del llamado "multifuncion", no ha logrado ser implantado lo suficiente.

Asimismo, el sistema de dirección, gestión y control del sector externo cubano es el resultado de un proceso de transformaciones iniciado con posterioridad al triunfo revolucionario y cuya esencia fue la instauración y funcionamiento del Monopolio Estatal sobre el Comercio Exterior (MECE). Dichas transformaciones han tratado de adaptarse a

los diferentes momentos históricos y su fin ha sido la adecuación y perfeccionamiento de las instancias y entes participantes en el complejo sistema del comercio exterior.

En efecto, este proceso ha significado una maduración paulatina de las estructuras organizativas y de todo el sistema cubano del comercio exterior.

En este contexto, el sistema empresarial de esta actividad ha evolucionado notablemente a lo largo de este período, en el que pueden determinarse momentos clave, que han marcado cambios importantes en las pautas organizativas del comercio exterior en Cuba.

#### Ira. ETAPA.

En los primeros años del período revolucionario (hasta mediados de los años 60), caracterizados por cambios esenciales para el establecimiento de las bases institucionales y jurídicas para la instauración del MECE, son creadas en los marcos del Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX) las primeras cuatro empresas del comercio exterior (marzo de 1961) responsabilizadas con las diferentes actividades.

Sin embargo, casi inmediatamente (1962) y como resultado de la experiencia práctica se hace necesaria la creación de 11 empresas especializadas por surtidos y actividades de comercio exterior llamadas a sustituir a las dos empresas que realizaban globalmente la actividad de exportación e importación respectivamente (ECUBEX y ECUBIM).

Este paso constituyó, entonces, una necesidad desde el punto de vista operativo, pues con este nuevo enfoque se agilizaba el nivel de actividad externo del país, lo que se revertía en última instancia, en una mayor eficiencia en la gestión de comercio exterior. Posteriormente, ya en la segunda mitad de los años 60, a partir de la subdivisión de algunas de las 11 empresas ya creadas para actividades particulares, surgieron nuevas empresas aún más especializadas.

Esta primera etapa se caracterizó por una absoluta centralización de la actividad operativo-comercial del país en manos del Ministerio de Comercio Exterior, que desde su creación en febrero de 1961 ha fungido como principal centro administrativo de esta actividad en el país.

#### 2da. ETAPA.

Sin embargo, desde 1966 y hasta el presente se inicia y desarrolla un proceso de descentralización de empresas de comercio exterior respecto al MINCEX que fue comenzado entonces, con la separación de CUBATABACO (Empresa Cubana Exportadora del Tabaco) del MINCEX (1966), convirtiéndose en una entidad "vertical", lo cual significó la integración de la empresa al Combinado del Tabaco vinculado estructuralmente al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA).

Este proceso, que consistió en el traspaso de algunas actividades propias de comercio exterior, anteriormente subordinadas al MINCEX, a otros Organismos, que quedarían responsabilizados con todo el proceso por el que pasaba necesariamente un producto desde su creación hasta su realización en el mercado externo, constituyó una importante transformación en el contexto de un conjunto de ajustes de tipo operativo (creación de nuevas empresas, desintegración de algunas, creándose otras, movimientos de productos entre empresas, etc.) condicionados por la propia experiencia práctica adquirida hasta aquel momento.

Así, este segundo momento se caracterizó por el desarrollo y continuación de un proceso de descentralización, pasándose a la descentralización de un gran número de empresas de comercio exterior respecto al MINCEX en este período, además de otros ajustes de tipo operativo que se pusieron de manifiesto.

El propósito de la descentralización era, en aquel momento, en unos casos por tratarse de organismos altamente consumidores de productos importados o exportadores netos y, en otros, por la naturaleza altamente especializada de sus operaciones comerciales, era elevar la calidad de las exportaciones, la operatividad, la agilidad la especialización, en fin, elevar la eficiencia de la gestión externa, empleando métodos diferentes a los utilizados hasta entonces.

### 3ra. ETAPA.

A inicios de los años 70 comienza la búsqueda e implantación de formas más ágiles y novedosas para comerciar con el área capitalista, creándose sociedades mercantiles con capital total o parcialmente cubano radicadas en países capitalistas, donde por razones económicas o políticas resultara conveniente y surgen variantes de representación con carácter continental. El empleo de estas formas de gestión, que posteriormente fueron perfeccionándose con el decursar del tiempo, fue impuesto por las realidades a las que hubo que enfrentarse en el plano externo, pero sobre todo, en los mercados capitalistas.

El esquema de empresas privadas en el exterior surgió en 1971 con la creación en Francia de Caribmolasses Co Ltd., dedicada a la comercialización de mieles finales.

El I Congreso del Partido Comunista de Cuba (P.C.C.), celebrado en 1975, marcó el inicio de un profundo proceso de ordenamiento estructural e institucional del país, del cual el comercio exterior formó parte importante, perfeccionándose organismos tales como el Comité Estatal de Colaboración Económica (CECE) y el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material (CEATM)) a los cuales se subordinaron nuevas empresas de comercio exterior.

### 3.2 CONTENIDO ACTUAL

#### *La Situación En El Momento De La Ruptura.*

La ruptura del modelo de relaciones económicas externas de Cuba al desaparecer el CAME y desintegrarse la URSS como Estado, dejó a Cuba en condiciones difíciles desde el punto de vista de su participación en la economía internacional, lo que se reflejó en:

- \* especialización exportadora basada en productos primarios, altamente concentrada en pocos renglones y estructurada en surtidos que no están del todo acordes con las tendencias o requerimientos de los mercados en los cuales el país debe participar.

- \* altos consumos de combustible, materias primas y piezas de repuesto como consecuencia de las tecnologías procedentes del CAME, lo cual acentúa más la dependencia importadora;

- \* el país quedó casi tontamente aislado de fuentes de crédito internacional;

- \* estructura organizativa altamente centralizada, con poca vinculación directa de las empresas productoras o consumidoras con los mercados externos y poco conocimiento de éstos; mecanismos de funcionamiento y gestión empresarial distantes de los requerimientos de los mercados actuales (flexibilidad, agilidad, capacidad de innovación, entre otros).

*recomendamos*

*igual a la época de Batista*

\* el bloqueo económico de los Estados Unidos se recrudeció por la Ley Torricelli, ante las expectativas de que el país colapsara al no contar con las relaciones con el campo socialista y perderse, por tanto, los elementos de compensación que ellas significaban.

Una característica importante a tener en cuenta era la alta concentración mercantil de los intercambios cubanos en un socio comercial, en este caso la URSS, que representaba al 70% de los mismos. Vale la pena señalar que esta característica estuvo presente también antes de 1959, cuando los Estados Unidos abarcaba el 67% de las exportaciones y el 70% de las importaciones.

Desde los mismos inicios de la crisis se valoró como necesario realizar una reorientación de las prioridades del desarrollo, dirigiéndolas más a apoyarse en recursos propios y a crear nuevas fuentes generadoras de ingresos externos sobre la base de nuevas ventajas comparativas, derivadas del aprovechamiento de recursos naturales o de los resultados científicos-técnicos.

Se priorizan así la producción de alimentos, el turismo, la industria farmacéutica y biotecnológica; ante la continuada contracción de exportaciones tradicionales, se hace imperativo recuperar las posiciones competitivas perdidas e incrementar los ingresos externos.

El país enfrenta el reto de mejorar su inserción en la economía internacional; para ello sus producciones y servicios deberán adquirir competitividad, con vistas a incrementar las exportaciones y lograr una eficiente sustitución de importaciones, propósitos que en las condiciones cubanas se vuelven una exigencia macroeconómica para recuperar y sostener el crecimiento de la economía en su conjunto.

Esta mejoría de la inserción (o reinserción si se requiere) significa: la participación en las corrientes dinámicas del comercio internacional; el acceso al financiamiento internacional; el acceso a la inversión extranjera directa; el acceso a la tecnología.

El logro de lo anterior depende tanto de factores exógenos, ajenos al control del país, como de las políticas internas que se apliquen.

En el caso cubano los factores exógenos son el bloqueo de los Estados Unidos y el contexto internacional actual.

En el ámbito de las políticas internas, se reconoce que necesariamente deben estar interrelacionadas y que pueden agruparse en tres conjuntos: la política comercial, que debe recoger la estrategia de integración a la economía internacional, tanto desde el punto de vista geográfico como mercantil, así como la política arancelaria, las reglamentaciones complementarias y la promoción de exportaciones; la política macroeconómica, dirigida a establecer los incentivos que apoyen el proceso de reinserción mediante la aplicación de las políticas fiscal, monetaria y cambiaria; y la política de desarrollo productivo, encaminada a fortalecer la capacidad competitiva de las empresas y a orientar el desarrollo ramal".

#### *Características De La Apertura Cubana.*

Desde inicios de la década años sesenta, y durante los siguientes cinco lustros, en la economía cubana no estuvo presente la inversión extranjera; el intercambio comercial exterior se llevaba a cabo por un grupo de empresas estatales y el movimiento de turistas se limitaba a unos cuantos miles.

Fue a partir de la segunda mitad de los años 80 que el flujo turístico comenzó a multiplicarse, aparecieron nuevos tipos de empresas, incluso algunas extranjeras, y se

<sup>3</sup> CEPAL "Políticas para Mejorar la Inserción en la Economía Mundial". Santiago de Chile, 1994.

constituyeron las primeras empresas mixtas y otras formas de asociaciones económicas productivas y de servicios entre entidades cubanas y firmas de otros países. La prensa internacional comenzó a reflejar estos cambios. Con curiosidad e interés comercial e inversionista, muchas empresas en otras latitudes iniciaron la búsqueda de datos y conocimientos sobre estas nuevas experiencias cubanas.

La información accesible y las oportunidades de hacer negocios en este país se han incrementado en los años recientes.

Como se desprende del punto anterior, la economía cubana fue siempre "abierta" y la protección no era un objetivo de la política económica per se, aunque la concesión de subsidios presupuestarios a las empresas, de hecho, tenía efectos equivalentes a los de una protección arancelaria.

Una revisión de las diferentes variantes estratégicas formuladas en las tres últimas décadas confirma la orientación exportadora de la economía, cuyo basamento era el modelo de relaciones económicas definido con los países del CAME al cual se ha hecho ya referencia.

Se asiste ahora más bien a la reafirmación de la vocación de apertura, entendida como un proceso liderado por las exportaciones, según el concepto antes precisado, unida a un proceso de descentralización, desregulación y reducciones arancelarias, esto último según los acuerdos del GATT y la nueva Organización Mundial de Comercio. (OMC).

El impulso inicial a este proceso vino dado por el cambio en las condiciones externas, por lo cual las primeras medidas adoptadas fueron las relacionadas con diferentes aspectos del sector externo, algunas incluso antes del colapso total del campo socialista. Básicamente estas medidas iniciales se concentraban al capital extranjero, modificaciones en la estructura empresarial al capital extranjero, modificaciones en la estructura empresarial vinculada con el exterior --bien fuera por la vía comercial o por la relación con la inversión extranjera-- así como la adopción de algunas formas de autofinanciamiento en divisas fundamentalmente en apoyo a la actividad exportadora.

Si se examina la evolución del proceso en el tiempo, se observa que a finales de 1991, el IV Congreso del Partido adopta una Resolución sobre el Desarrollo Económico del país donde se recogían consideraciones que se irían teniendo en cuenta posteriormente en las transformaciones de la economía.

En julio de 1992, la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó importantes cambios en la Constitución, tanto en el orden político como económico; estos últimos refrendan el proceso de apertura y se refieren a:

\* Limitación a la extensión de la propiedad socialista (Artículo 14): La propiedad socialista se ejerce ahora sobre los medios fundamentales de producción.

\* Transmisión de propiedad socialista (Art. 15): Se autoriza al Consejo de Ministerios o a su Comité Ejecutivo para transmitir excepcionalmente bienes del sector socialista a personas naturales o jurídicas que los destinen al desarrollo económico y social del país, sin afectar los fundamentos del Estado.

\* Nuevas formas de propiedad (Art. 23): El estado reconoce la propiedad de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones económicas que se constituyen conforme a la Ley.

\* Modificación en el ejercicio del comercio exterior por parte del Estado (Art. 18): El estado no detenta ya el monopolio del comercio exterior; su función es orientar y dirigir la actividad. Todas las asociaciones económicas con capital extranjero están autorizadas a

exportar e importar directamente. Se ha incrementado el número de empresas productoras cubanas que exportan e importan directamente.

\* Régimen de planificación económica (Art. 16): Se sustituye el concepto de Plan Unico de Desarrollo Económico y Social por el de "un plan que garantice el desarrollo programado del país". La admisión de empresas privadas, cuyas operaciones son independientes de la planificación estatal, así como la necesidad de conceder una mayor autonomía a la propias empresas estatales en el ordenamiento que va surgiendo en las nuevas condiciones, en el sentido de modificar los anteriores métodos, basados fundamentalmente en la planificación y asignación material de recursos, promedio de balances, con alta centralización, por otros de carácter financiero y de acción más indirecta.

Procede entonces analizar con mayor detalle cada uno de los tres conjuntos de políticas previamente señalados, los avances y aspectos que sería necesario completar para dar mayor coherencia al proceso de apertura:

### 1-LA POLÍTICA COMERCIAL.

Ha sido el primer conjunto de políticas en que se ha actuado y sin lugar a dudas el más dinámico.

En primer lugar cabe destacar el rediseño de la estrategia de integración a la economía internacional, que se expresa tanto en el ámbito geográfico como mercantil. Esta estrategia tiende necesariamente a buscar la mayor diversificación de mercados y de productos, en correspondencia con las características del entorno internacional, cada vez más abierto.

Un segundo aspecto viene dado por los importantes cambios institucionales, organizativos y de gestión, asociados a la actividad externa, directa o indirectamente.

La eliminación del ejercicio del monopolio del comercio exterior por el Estado; la descentralización de la gestión comercial externa; la vinculación directa de algunos productos o consumidores con los mercados externos y el autofinanciamiento en divisas para empresas seleccionadas, son los rasgos básicos de este proceso, que necesariamente debe continuar perfeccionándose.

El objetivo de estos cambios es apoyar el proceso de reinserción internacional de Cuba, buscando que las empresas nacionales alcancen una relación más estrecha con los mercados de exportación y puedan también mantener la atención directa sobre el aseguramiento de los insumos importados.

En estos momentos un variado espectro de empresas ejercen actividades de comercio exterior: empresas estatales especializadas en comercio exterior; empresas estatales productoras, autorizadas a exportar o importar directamente; asociaciones económicas con capital extranjero y sociedades mercantiles privadas cubanas. EL total, unas 240 entidades cubanas realizan actividad de comercio exterior, a lo cual se suman 212 asociaciones con capital extranjero. A manera de referencia, es conveniente apuntar que en 1989 tan sólo cincuenta empresas realizaban actividad de comercio exterior.<sup>4</sup>

Aunque continúan centralizados en empresas estatales de comercio exterior las operaciones de azúcar, petróleo, alimentos básicos y algunos otros renglones donde la gestión central es necesaria para optimizar recursos o su carácter estratégico, en general se observa en el resto de las empresas vinculadas con el exterior el paso a formas de

<sup>4</sup> Osvaldo Martínez, intervención en Seminario Internacional "La Pequeña Empresa en el Desarrollo Económico y Social", La Habana, 21 de julio de 1995.

funcionamiento financieros y mayor autonomía. No obstante, esto resulta insuficiente en la medida en que los cambios institucionales y en la gestión no se extiendan al resto del aparato productivo del país, por lo que una tarea inmediata es la confirmación de un sistema de gestión empresarial que articule adecuadamente todas las relaciones, tanto con el exterior, como el interior del país.

El tercer aspecto a considerar dentro de la política comercial en su vinculación a armonización con otras políticas nacionales, en particular con la política industrial y con la política cambiaria. Esta vinculación se expresa básicamente a través del uso de los aranceles.

En Cuba el arancel había dejado utilizarse como instrumento económico en virtud del sistema de relaciones económicas con los países del CAME, en que el comercio era contingentado en términos físicos y las empresas recibían asignaciones materiales como resultado de los balances elaborados a diferentes niveles en la economía.

Como parte del proceso inicial de transformaciones, en octubre de 1990 se reactivó el Arancel de Importaciones mediante el Decreto Ley 124. Este arancel contiene las diferentes tarifas agrupadas según el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

En un primer momento, la utilización del arancel está cumpliendo básicamente la función fiscal y la de instrumento negociador con el exterior. Su uso como instrumento de protección efectiva será posible cuando se integre un sistema de gestión empresarial que abarque a los diferentes tipos de empresas que existen en el país y defina las relaciones de éstas con el Estado así como los instrumentos a utilizar para ello, y el arancel forme parte del conjunto de señales para guiar la actividad económica de las empresas.

El cuarto elemento a considerar es la promoción de exportaciones. En este caso, la cuestión radica en desarrollar una estrategia de integración a los mercados internacionales favoreciendo a las actividades productivas con potencial exportador de bienes y servicios. Pero es necesario que esto se haga de acuerdo con las exigencias contemporáneas, sin acudir a subsidios, sino con políticas dirigidas a fortalecer la capacidad competitiva de las empresas, incluyendo el aseguramiento de los insumos necesarios.

Para esto hay que hacer uso de un variado conjunto de instrumentos que le den un sesgo exportador a la economía; entre ellos juegan un papel importante los incentivos a las exportaciones no tradicionales y el manejo del tipo de cambio.

También deben contemplarse otras medidas más específicas encaminadas a la formación gerencial moderna y al apoyo institucional en las áreas de financiamiento, seguros, información y promoción.

## 2-LA POLÍTICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO.

En las nuevas condiciones de la economía internacional esta política cobra especial importancia. No se trata de diseñar políticas proteccionistas para ganar competitividad encubriendo ineficiencias, sino de diseñar acciones que fortalezcan la capacidad competitiva de las empresas.

Esto comprende desde las políticas de desarrollo tecnológico, hasta la capacitación y el desarrollo de las capacidades gerenciales, así como la atracción de capital para la modernización y expansión de las empresas.

En el caso de Cuba, adquiere particular importancia la cuestión del redimensionamiento productivo y de la renovación del parque de equipos tecnológicos y no tecnológicos, en gran medida procedente del antiguo campo socialista y que presenta un

grado de obsolescencia relativamente elevado dada las limitaciones que han existido desde 1991 en las importaciones. Esta tarea demandará una estrategia particular.

En un plano más global, esta política incluye la elaboración de programas por sectores o ramas, que orienten el desarrollo de los mismos a la capacitación de inversión extranjera directa.

La apertura al capital extranjero constituye uno de los primeros pasos del proceso de transformaciones de la economía cubana. Concebido para obtener acceso a capital, mercados y tecnologías, ya contribuye de manera visible al fuerte desarrollo del turismo y a la reanimación de varias importantes ramas industriales y de los servicios.

La nueva Ley de Inversión Extranjera aprobada por la Asamblea Nacional el 5 de septiembre último constituye un paso de avance en el proceso, por cuanto lo facilita y brinda mayor garantía y claridad al inversionista extranjero.

### 3-LA POLÍTICA MACROECONÓMICA.

La economía cubana está pasando a formas de funcionamiento más descentralizadas con mayor uso de los instrumentos monetarios y financieros, a diferencia de la forma anterior, asentada básicamente en la distribución de recursos del sistema de balance materiales y en la dirección centralizada conforme al plan.

Esto significa que comienzan a actuar ya en el país los componentes de la política macroeconómica con diferente grado de fuerza en función del desarrollo que hayan logrado los instrumentos propios de cada uno. En particular, está actuando activamente la política fiscal y en un futuro cercano lo deberá hacer la política monetaria y la cambiaria.

El pronóstico debe ser que estas políticas establezcan los incentivos que apoyen el proceso de reinserción de Cuba en la economía internacional.

En este sentido, la política fiscal contempla el apoyo al proceso de captación de capital extranjero al permitir reducciones y exenciones temporales de impuestos a las empresas mixtas. Adicionalmente, deberá considerar medidas de apoyo a la exportación como pudieran ser reducciones de impuestos, devoluciones de aranceles y otras. Por otra parte, las medidas de saneamiento financiero interno al plantear la reducción o eliminación de los subsidios a las empresas, son consistentes con el propósito de lograr una verdadera competitividad, por la vía de una mayor eficiencia y un incremento de la productividad.

En cuanto a la política monetaria y la cambiaria, se dan los pasos que conduzcan a la eliminación del exceso de dinero en circulación así como la futura implantación de un único signo monetario con un tipo de cambio económicamente fundamentado que modifique la estructura de precios relativos en favor de las actividades que generan ingresos externos o sustituyen importaciones, todo lo cual debería ser congruente con un sistema de gestión empresarial más autónomo y que se guíe por los diferentes instrumentos monetario-financieros.

También resulta de vital importancia la creación de un verdadero sistema financiero con sus instituciones e instrumentos, que facilite los vínculos con los mercados internacionales de capital, amplíe las posibilidades de captación de recursos y permita un mayor flexibilidad en la operación de las empresas.

Otro aspecto que complementaría las acciones en cuanto a la captación de capital sería el logro de una solución al problema de la deuda externa cubana. El Gobierno cubano ha hecho pública su disposición de examinar en el Club de París u otros foros apropiados, tanto multilateralmente como bilateralmente, las posibilidades de lograr acuerdos con los

acreedores "en un marco de flexibilidad y búsqueda de soluciones razonables".<sup>5</sup> Con algunos países se han encontrado vías para honrar los compromisos y a la vez aumentar el comercio y las inversiones; el caso más significativo es México.

De todo lo anterior expuesto puede concluirse que la etapa inicial de la apertura externa que consiste en: diversificación geográfica, descentralización de la gestión externa, apertura al capital extranjero y desregulaciones, ha sido cumplida con un saldo favorable. La etapa actual es mucho más compleja, pues involucra también la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más sofisticados y, sobre todo, la coordinación de las diferentes políticas.

Según se reconoce en las publicaciones oficiales de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, el sistema empresarial del comercio exterior cubano está conformado, en la práctica, por tres categorías de entidades cubanas para el comercio exterior:

#### 1. Empresas estatales (clasificada como subordinada o no al MINCEX).

La Empresa Estatal de Comercio Exterior constituye una entidad económica con personalidad jurídica, patrimonio, denominación y administración propios, con potestad para realizar operaciones tanto en el territorio nacional como en el extranjero a partir de una nomenclatura.

La misma está jurídicamente facultada para realizar operaciones de lícito comercio. Realiza indistintamente actividades de exportación o ambas inclusive y también de servicios.

Estas empresas se encuentran adscritas a un Organismo de la Administración Central del Estado Cubano, que puede ser un organismo productor como tal (ministerio) o un organismo global con una actividad más amplia en la economía.

No obstante que el número parece ser reducido, en ellas se concentra la realización de productos de exportación estratégicos como el azúcar (CUBAZUCAR), entre otros; y la mayor parte de la importación de bienes intermedios claves, equipos, alimentos (CUBAMETALES, MAQUIMIMPORT y ALIMIMPORT).

La razón fundamental por la cual las empresas estatales subordinadas no han sido segregadas del MINCEX en busca de la descentralización, se encuentra en la naturaleza de los productos que las mismas comercializan, que requieren de alta especialización por tratarse, en el caso de las exportaciones, de productos estratégicos para Cuba, algunos bursátiles o de consumo "universal" para la economía, en el caso de las importaciones.

Por su parte se subordinan a otros Organismos de la Administración Central del Estado, pero se mantiene una subordinación de tipo metodológico respecto al MINCEX. A lo largo de los años las empresas no subordinadas han proliferado, como resultado de una política tendiente a la descentralización y a la especialización de la actividad económica.

#### 2. Sociedad privada, incluyendo corporaciones.

La sociedad privada del comercio exterior constituye una sociedad mercantil, que cuenta igualmente con personalidad jurídica, patrimonio, administración y denominación propios. Las mismas constituyen conforme a las regulaciones vigentes en Cuba. Su base jurídica para el funcionamiento se halla, por tanto, en la legislación cubana, fundamentalmente en el Código Civil, en el Código de Comercio vigente y en otras disposiciones legales.

Dentro de estas identidades mercantiles las corporaciones, constituyen también sociedades mercantiles, con la particularidad de que, en Cuba, con esta denominación se

<sup>5</sup> Carlos Lage. Discurso en el Foro Económico Mundial: Davos, Suiza, enero de 1995.

identifican a las sociedades y cuya función es administrar financiera, comercial y legalmente a las empresas a ellas subordinadas por el capital que se convirtió. La corporación Cubanacán S.A., es un buen ejemplo de esta categoría de entidad cubana en el comercio exterior.

### 3. Representaciones de firmas extranjeras.

Se distinguen a las representaciones de firmas extranjeras, que constituyen oficinas de compañías constituidas en el exterior y que se establecen en Cuba al amparo de las disposiciones vigentes acerca de este particular. Las mismas se encuentran debidamente inscritas en el Registro Nacional de Representaciones Extranjeras y operan de conformidad con la licencia que se expide luego de la inscripción en el mismo.

En los últimos años, el gobierno cubano ha promovido la adopción de un conjunto de medidas que posibiliten una mayor flexibilización no sólo de la actividad externa en sí misma y de sus mecanismos de financiamiento, sino también de los procesos económicos en Cuba, lo cual está asociado en la práctica, a la necesidad impostergable de adaptación del país a las nuevas condiciones de inserción en la economía mundial.

En este sentido, actualmente la economía se encuentra inmersa en un proceso de cambios respecto a las formas de gestión anteriores, que se distinguían por su carácter altamente centralizado y planificado, asociado a la participación de Cuba en los procesos de Coordinación de Planes, con enlace quinquenal, así como en otros acuerdos a largo plazo en los marcos del CAME, que implicaban una alta definición a nivel estatal de las ubicaciones, los volúmenes y surtidos del intercambio externo.

En este contexto, existen ya algunas empresas de la economía interna a las que se ha dado posibilidades de exportar sus producciones e importar algunos suministros directamente, en los arcos de este proceso interno de flexibilización y adaptación a las nuevas condiciones externas que prevalecen y en la búsqueda de una mayor vinculación de la producción con los mercados externos. Tal es el caso de la Corporación ACINOX, conformada por las industrias Antillana de Acero, la Fábrica de Acero Inoxidable de las Tunas y el Combinado de Alambres de Nuevitas.

En este grupo se encuentran también las empresas productoras de equipos y tecnologías de avanzada (biotecnología, equipos médicos e industria farmacéutica), que poseen en muchos casos sus propias firmas comercializadoras y sus propios mecanismos descentralizados de importación, insertándose en una nueva concepción integral que abarca el proceso investigación- desarrollo- producción- comercialización.

Igualmente, se ha dado inicio a la aplicación de esquemas de autofinanciamiento de los gastos en divisas a partir de los ingresos en empresas de la economía interna pertenecientes a organismos tales como: el Ministerio de la Industria Básica, el Ministerio de la Industria Sideromecánica, la Academia de Ciencias de Cuba, el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, entre otros.

El concepto de autofinanciamiento en las actuales condiciones de limitaciones financieras de la economía cubana ha tenido necesariamente que estar asociado, en lo fundamental a garantizar el respaldo material para los fondos exportables y los servicios que generan divisas convertibles, aunque en ocasiones el alcance de los esquemas se vea ampliado a la generalidad de los suministros. En este sentido, no puede perderse de vista que el país se encuentra en un momento "especial", en el que se delimitan prioridades y que medidas como estas son transitorias hacia formas más perfeccionadas de financiamiento.

Otra de las líneas que ha tomado fuerza en este proceso de adaptación es la creación de distintas formas de asociación económica con capital extranjero, entre las que destacan las empresas mixtas para el aprovechamiento de capacidades no utilizadas de territorio nacional, aprobadas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, las cuales están capacitadas para realizar actividades de comercio exterior.

En este sentido, existe una amplia diversidad de ramas industriales susceptibles para la colaboración: goma, química, petroquímica, papel, vidrio, sideromecánica, tabacalera, alimentaria, ligera, médico-farmacéutica, biotecnología, computación y electrónica., además del turismo, sector pionero en la formación de estas entidades en Cuba.

Así, a la luz de la experiencia de hoy, las modificaciones contenidas en la nueva Constitución dan la posibilidad de una mayor flexibilización en cuanto al comercio exterior, como resultado de la necesidad de crear un marco jurídico idóneo, para el normal desenvolvimiento de las diversas modalidades de asociaciones económicas y comerciales con firmas de otros países, según las normas y prácticas internacionales, lo cual anteriormente no era contemplado. De esta manera, a diferencia del concepto que regía acerca del Monopolio Estatal del Comercio Exterior, el estado posibilita la participación del capital extranjero en la actividad de comercio externo del país aunque, como se ha dicho, mantiene su papel de sector y controlador de esa actividad.

### *Cambios y transformaciones de los Noventa*

En esta ocasión --años noventa-- a la crisis provocada por la desaparición de los vínculos con los países ex-miembros del CAME\*, se añaden problemas estructurales y de funcionamiento ya manifestados durante la segunda parte de los años ochenta.

Al transcurrir casi la mitad de los años noventa se observan cambios, ocurridos con rapidez, unos como resultados de factores externos, otros implementados por el Gobierno, y cambios resultantes del efecto de las leyes económicas y sociales.

Al romperse los principales lazos y relaciones económicas, la economía ha sufrido un fuerte impacto, en buena medida similar al observado en otras naciones que fueron miembros del CAME y a las que en breve plazo se les alteró todo su comercio exterior.

En parte debido a las limitaciones de recursos de importación -- y su asignación en tiempo y lugar -- y en parte por problemas de organización, estimulación y atención a los trabajadores productivos, los niveles de producción de las exportaciones tradicionales mermaron en los años recientes.

En adición a lo anterior, durante 1992 y 1993, los precios de las exportaciones tradicionales han estado afectados por la depresión reinante en sus principales mercados, Canadá, Europa y Japón. Junto con la recuperación productiva es de esperar que la reanimación de las economías a donde se destinan las mismas, conlleve una normalización de los niveles de precios.

La oferta reducida de bienes y servicios, unida a una gran cantidad de dinero en manos de la población y a la circulación de la moneda nacional paralelamente con monedas extranjeras (dólares casi siempre), provocan el desarrollo de un mercado negro con precios diferenciados, en ocasiones solamente en dólares. La estimulación salarial por medio de la

\* Significaba Consejo de Ayuda Mutua Económica y era una organización económica en el marco de los países del Sistema Socialista.

moneda del país ha perdido valor y la tasa de cambio en el mercado no oficial del peso cubano se deteriora considerablemente.

En las actuales circunstancias, ha sido verdaderamente sorprendente que la economía cubana haya podido resistir tamaño impacto, y que, incluso en algunos sectores y actividades, haya podido alcanzar logros significativos en este difícil período.

El Gobierno adoptó, desde mediados de 1991, un Programa de Emergencia Económica, denominado *Plan del Período Especial*, el cual incluye las principales medidas, para atenuar las afectaciones a la población, reducir los gastos sociales y las inversiones estatales y priorizar aquellas acciones que en mayor medida contribuyan a superar las dificultades y remontar el proceso de desarrollo. Entre las más importantes se encuentran priorizar las exportaciones y las actividades vinculadas al turismo, elevar la producción de energía y atraer inversiones extranjeras.

Según a proclamado el Gobierno desde que comenzó a adoptar las nuevas medidas económicas, las mismas se basan en criterios de justicia social y no corresponden a las llamadas "políticas de choque".

Para liberar al sector estatal de una carga en la producción de bienes y servicios que no pueden ejecutar eficientemente y como alternativa para dar empleo se amplían las posibilidades de ejercer el trabajo por cuenta propia. En menos de un año se ha elevado el número de los trabajadores por esta modalidad de 40 000 a 162 000. Ciertos pronósticos sitúan su nivel para finales de 1994 en 200 000 personas, el 7% de la población económicamente activa. En el futuro es muy probable que se produzca una mayor ampliación de las posibilidades para los trabajadores por cuenta propia.

El proceso de apertura a las inversiones extranjeras ha tomado velocidad y se diversifica en un número mayor de actividades. Según recientes informaciones oficiales, cada semana se aprueba una o más asociaciones económicas en donde participan capitales foráneos. En 1992 la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Parlamento Cubano en su XI período de sesiones, aprobó una Ley de Reforma Constitucional, y como parte de la misma se incluyeron nuevos artículos y se modificaron otros que facilitaban y aclaraban el reconocimiento del Estado cubano a la propiedad y derechos de las asociaciones radicadas en Cuba.

El aparato de administración estatal se está reduciendo. En abril pasado se eliminaron 15 ministerios e instituciones con carácter de organismo central. Aún aquellos organismos que se han mantenido, también han sido requeridos de actualizar sus funciones y diseñar con mayor eficiencia y en escala más reducida sus aparatos administrativos. Las nuevas directrices se orientan a la descentralización de la responsabilidad y la administración de los recursos económicos, desplazando las mismas de los aparatos centrales, a las empresas y otras entidades económicas.

La mayor parte de las 400 empresas estatales que abarcan el 82% de las tierras agrícolas se convirtieron en 4 000 cooperativas, transformando cerca de 500 000 trabajadores asalariados en cooperativas que explotan 4 millones de hectáreas otorgadas en usufructo gratuito. Pueden adquirir con créditos a largo plazo los activos de las anteriores empresas, asumen la responsabilidad por la operación y resultados financieros de la producción, de la cual son propietarios.

Nuevas disposiciones permiten a los productores agrícolas -tanto campesinos como cooperativas y empresas estatales- vender libremente en el Mercado Agropecuario sus

excedentes de productos, una vez satisfechos los contratos con las empresas estatales de acopio. En este Mercado los precios se fijan por la oferta y demanda.

La normalización de las finanzas internas contemplan un programa de medidas a introducir entre la segunda mitad de 1994 y el año 1995. Entre las principales medidas que conforman este programa, en adición al nuevo sistema de impuestos directos (aprobado en agosto de 1994), se incluyen precios más elevados para los cigarrillos y las bebidas, incremento de las tarifas de los servicios de electricidad, telefonía, transporte interurbano y provincial y de acueductos. Otro grupo de medidas incluye el cobro de algunos servicios prestados gratuitamente hasta el presente.

El proceso de saneamiento financiero de las empresas estatales y de reproducción de los subsidios por pérdidas se ha iniciado. Para 1994 se estima una reducción de los subsidios de un 25% y otra sustancial disminución para 1995.

Las políticas y medidas económicas aplicadas en los últimos años, así como las hasta ahora anunciadas, entrañan un período de transición con características muy particulares, propias de la sociedad que ha construido y adoptado, así como de la cultura y de las tradiciones cubanas. Las nuevas medidas influirán en las bases de funcionamiento de la economía.

Dichas políticas procuran la viabilidad del modelo socialista en las nuevas circunstancias internacionales, diversificando las formas de propiedad (como las cooperativas, el trabajo por cuenta propia, y las asociaciones económicas con entidades extranjeras), a la vez que se persigue un saneamiento de las cuentas fiscales. En algunos pocos años se puede vislumbrar una economía cubana diferente.

En los años noventa se ha agudizado en la economía cubana la brecha entre el *sector socialista tradicional* regido por el peso y el *sector internacionalizado, dolarizado y orientado al mercado*. Esta división obedece, entre otras circunstancias, a la expansión del turismo y de las empresas extranjeras y mixtas; la contracción de la economía socialista y la pérdida de confianza en ella; el debilitamiento del peso por la acelerada inflación debida a las emisiones monetarias para financiar el déficit fiscal, y la sobrevaluación del tipo de cambio. La coexistencia de dos monedas y la bifurcación estructural se han reflejado en la distribución del ingreso y han influido en el comportamiento económico de la población.

Esta situación ha hecho resurgir problemas sociales que casi habían desaparecido a comienzos de los años sesenta. Ultimamente se ha logrado reducir el tipo de cambio paralelo y atenuar la bifurcación, gracias a ciertos cambios institucionales y la adopción de algunas políticas, sobre todo las de carácter fiscal que comenzaron a aplicarse en 1994. Se ha podido disminuir el déficit, desacelerar la emisión monetaria y controlar la inflación del peso, lo que incrementó la demanda de esa moneda. Pero habrá que seguir profundizando este proceso de cambios para reunificar la economía, mediante medidas de política cambiaria, la mayor liberalización de la pequeña y mediana empresa y la desregulación de los precios.

A mediados de 1995, la economía socialista tradicional regida por el peso abarcaba prácticamente todas las ramas de actividad, con la excepción de los trabajadores por cuenta propia en actividades artesanales e industriales y algunas empresas mixtas de exportación. También formaban parte de este sector la mayoría de los servicios, incluidos todos los financieros; gran parte de los comerciales; algunos servicios personales, con la excepción de los prestados en forma independiente; la mayor parte del comercio al por mayor y al detalle, con la excepción de los mercados de productos agrícolas, industriales y artesanales; la mayoría de los servicios de transporte, y todos los servicios de comunicaciones.

El papel de la economía socialista tradicional en el sector agrícola sufrió una profunda transformación a raíz del establecimiento de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) a mediados de 1993. La creación de estas cooperativas se tradujo en una baja de la participación estatal en el sector agrícola de 75% a 35%, en tanto que la proporción de tierra cultivada en manos del Estado bajó de 80% a 25%. En cambio, el Estado sigue desempeñando una importante función en la provisión de insumos, la prestación de servicios de apoyo y la adquisición de las cuotas establecidas de ciertos productos a precios regulados.

La expansión de la economía internacionalizada se tradujo, en primer lugar, en un aumento de las actividades dolarizadas, incluidos el turismo, la participación extranjera mixta, la producción de bienes y servicios de apoyo, y las remesas de dólares desde el extranjero. Y en segundo lugar, en el surgimiento de actividades económicas intermedias o de transición orientadas al mercado o a un cuasimercado, incluidos el subempleo, tanto en la economía oficial como en la paralela y en actividades vinculadas a mercados.

Hasta 1990 la asignación de recursos en el sector socialista tradicional se realizaba en el marco del sistema de planificación centralizada. Por lo tanto, el volumen, la composición y el destino de la producción de las empresas; la composición y el origen de los insumos; las modalidades de inversión dentro de cada sector y rama de producción y entre ellos, así como la naturaleza de los vínculos externos, estaban determinados por el plan.

La asignación de los recursos humanos a distintos sectores, ramas de la industria y actividades no se regía por el funcionamiento descentralizado del mercado, sino que respondía a decisiones del gobierno central, aunque en algunos casos los estudiantes podían elegir la carrera que deseaban seguir y el área en que preferían trabajar, y el Estado ofrecía trabajo a todos los que se incorporaban a la fuerza laboral en un campo relacionado con sus estudios.

El sector internacionalizado y dolarizado de la economía cubana está integrado por el turismo y los servicios de apoyo, las empresas extranjeras asociadas en cubanos en empresas conjuntas, algunas empresas mixtas grandes y las sociedades anónimas. Estas últimas son conglomerados de propiedad estatal, autónomas desde el punto de vista financiero y administrativo, que operan en este sector de la economía y actúan en forma muy similar a las empresas privadas. A mediados de los años noventa, algunas empresas estatales han empezado a trabajar para el sector turismo, que les paga en divisas; asimismo, se han creado explotaciones agrícolas que producen legumbres para el sector turismo y cobran en dólares. También forman parte de este sector de la economía los receptores de dólares del exterior, que gastan en la economía interna del mercado, en tiendas que operan exclusivamente con dólares. Otro componente de este sector es la economía interna del mercado, integrada por trabajadores independientes registrados o no registrados; los mercados de productos agrícolas, artesanales e industriales y, en mucha menor medida, las UBPC. El sector agrícola privado es otra de las áreas que integran este sector; aunque representa el 14% de las tierras dedicadas a la agricultura, es posible que genere una mayor proporción del valor agregado agrícola, debido a que produce un porcentaje desproporcionado de productos de alto valor, como los tubérculos y el tabaco.

En este sector de la economía, la asignación de recursos está determinada, al menos en parte, por los mecanismos del mercado. En los casos de los trabajadores independientes y de las transacciones que se realizan en los mercados de productos agrícolas, artesanales e industriales, los precios dependen de la oferta y la demanda; el ingreso a estos mercados,

que suelen ser muy competitivos, es realmente fácil. Los precios de los artículos artesanales están denominados en pesos o en dólares, al tipo de cambio paralelo, y las transacciones pueden realizarse en ambas monedas.

En el sector turismo y el de empresas extranjeras, todas las transacciones se realizan en dólares. Las tiendas que operan con dólares absorben parte de los dólares y pesos cubanos "convertibles" en circulación y dejan cuantiosas utilidades al Estado, equivalente a un impuesto; actualmente participan en esta actividad varias cadenas que importan alimentos, prendas de vestir, calzado, artefactos, aparatos eléctricos y otros bienes duraderos, incluso caramelos y bebidas no alcohólicas y alcohólicas, así como restaurantes para extranjeros y cubanos.

Las remuneraciones y las ganancias en este sector están determinadas en gran medida por las fuerzas del mercado.

En el sector de empresas extranjeras, los factores externos de producción tienen que recibir remuneración en dólares, porque de lo contrario no tendría incentivos para operar en Cuba. Se supone que a los empleados cubanos de empresas extranjeras se les paga en pesos; los pagos suplementarios en dólares son ilegales.

Las remesas en dólares no son un pago por servicios prestados, sino regalos de familias que viven en el extranjero.

Por otra parte, si las empresas del sector socialista tradicional de la economía cambian los dólares recibidos por su exportaciones al tipo de cambio oficial, sus ganancias son muy limitadas, por lo que no tienen incentivos para incrementar y diversificar sus exportaciones.

Las sociedades anónimas, que son grandes conglomerados dolarizados, también utilizan los tipos de cambio oficiales; pero como muchas de ellas funcionan parcial o totalmente en el sector internacionalizado (turismo, tiendas que operan con dólares, exportaciones e importaciones o prestación de servicios a empresas extranjeras, al servicio diplomático o a organizaciones internacionales) tienen derecho a importar productos básicos a los que no se aplican aranceles. Estos productos importados se venden, entre otros, a turistas, a cubanos que manejan dólares y a empresarios extranjeros; están exentos de aranceles, pero en muchos casos se les aplica un recargo, que en la práctica constituye un impuesto. Se han adoptado normas y disposiciones con el objeto de contrarrestar la marcada preferencia de las sociedades anónimas por las importaciones y fomentar la compra de productos nacionales.

Por último, la expansión del turismo y la creciente participación de las empresas extranjeras desde el comienzo de los años noventa han contribuido al crecimiento de la economía internacionalizada y dolarizada. Entre 1990 y 1993, el número de turistas aumentó de unos 340 000 a 550 000, en tanto que las entradas brutas provenientes del turismo se incrementaron de 189 a 720 millones de dólares, aunque el valor agregado en Cuba ascendió apenas a alrededor del 30% del ingreso bruto en 1994, de acuerdo a lo informado por funcionarios del Ministerio de Turismo (16 de febrero de 1995). También ha ido en aumento el número de empresas extranjeras que han abierto filiales en Cuba o han creado empresas mixtas con firmas estatales. Se exige a los turistas, y a los empresarios y comerciantes extranjeros, que operen en dólares.

Las medidas de reforma adoptadas en el segundo semestre de 1993 legitimaron la mayor parte de las actividades económicas que habían comenzado a desempeñar los cubanos. Las reformas fueron esencialmente una respuesta oficial a lo que estaba realizando

la población. Las medidas adoptadas han fortalecido el sector internacionalizado de la economía, al posibilitar el surgimiento de lo que podría considerarse un tercer sector, aunque guarda estrecha relación con el sector internacionalizado. Este tercer sector es un mercado interno que opera simultáneamente con dólares y pesos, que han reaparecido desde que comenzaron a aplicarse las medidas de reforma y que ha registrado una notable expansión desde que se promulgaron las nuevas leyes.

En virtud de la primera reforma de importancia que se introdujo en agosto de 1993, después del periodo de parálisis, la tenencia y el empleo de dólares por parte de los cubanos dejó de constituir un delito.

De todos modos, esta medida reforzó el sector dolarizado de la economía y dio respaldo al empleo de dólares en transacciones internas.

La liberación del autoempleo en microempresas en septiembre de 1993 autorizó a quienes desempeñaban 147 tipos de actividades económicas a registrarse oficialmente, y a dejar de trabajar clandestinamente. A fines de 1994, ya se habían registrado como trabajadores independientes alrededor de 170 000 personas, más de 48 000 de las cuales trabajaban en La Habana (Periódico Granma, 1995, p. 3). La expansión de este sector permitió absorber una cantidad cada vez mayor de excedentes de ingresos.

La reapertura de los mercados de productos agrícolas el 1° de octubre de 1995 contribuyó notablemente al fortalecimiento de los mecanismos de mercado. En las leyes sobre la materia se estipula que en dichos mercados los precios que deben estar determinados por la oferta y la demanda que deben abarcar a todos los productos agrícolas, incluidas las granjas privadas, las granjas estatales, las UBPC, las granjas del ejército, los huertos privados y diversas cooperativas; que todo el país debe constituir un mercado único integrado y que los productos agrícolas se pueden transportar libremente a toda la isla, pero que las granjas sólo pueden vender su producción en esos mercados una vez que hayan cumplido con sus obligaciones contractuales con el Estado.

En una ley anexa, promulgada el 7 de octubre de 1994, se dispone la liberalización del transporte, en ella se autoriza a todos los dueños de vehículos de tamaño mediano a suscribir contratos con las granjas para el transporte de alimentos a los mercados (Ministerio de Transporte de Cuba, 1994). Los efectos positivos de estas dos leyes han quedado rápidamente en evidencia.

Gracias a estos mercados, la oferta de alimentos en las áreas urbanas ha aumentado y los precios han bajado a un nivel mucho menor que el registrado en los mercados negros. La existencia de mercados agrícolas también despierta el interés de los productores por incrementar la producción, lo que permite pensar que la oferta seguirá aumentando y que los precios seguirán bajando. La legalización subsiguiente de los mercados de productos industriales y artesanales (1° de diciembre de 1994) se basa en gran medida en la de los mercados agrícolas, aunque su crecimiento y las consecuencias de su funcionamiento han sido menos espectaculares. Por otra parte, los mercados industriales y artesanales ofrecen una gran variedad de productos a los consumidores cubanos, como cocinas o querosén, artículos de aluminio para la cocina, zapatos y prendas de vestir. Los artesanos y los artistas producen actualmente una variedad extraordinaria y cada vez mayor de artículos destinados a los turistas, pero también a los numerosos cubanos que disponen de dólares.

En resumen, la legalización del autoempleo, la apertura de mercados agrícolas, industriales, artesanales y de servicios de transporte, y la transformación de granjas estatales en cooperativas han realzado la importancia de los precios y han ampliado el alcance de la

economía de mercado. Aunque este sector de la economía está estrechamente vinculado a la economía internacionalizada y dolarizada, se diferencia de esta última en que está más orientada al mercado interno y más regida por el peso. Este segmento de la economía cubana es producto, entre otras cosas, de una fusión del sector internacionalizado y dolarizado, por una parte, y del sector socialista tradicional, por otra. La persistente expansión de la economía de mercado y la creciente fusión de los sectores mencionados son elementos esenciales de la transición hacia la economía mixta de mercado.

En resumen, desde el verano de 1993 se inició una nueva etapa de reformas económicas internas y de saneamiento financiero con la introducción de un amplio espectro de medidas e innovaciones sin precedentes en la práctica económica cubana.

Las medidas principales adoptadas en 1993-1994 han sido:

1. Despenalización de la tenencia de divisas. A mediados de 1993, ante la extrema escasez de divisas, se introdujo la libre circulación interna del dólar. Esto permitió captar, por la vía comercial, decenas de millones a través de tiendas especializadas.

2. Política de incentivos al trabajo por cuenta propia. Esta política abrió un espacio a formas no estatales de empleo y de producción y servicios cuyo aporte al producto interno, si bien aún no resulta relevante, ha constituido una alternativa a la deprimida oferta estatal y, en el orden del empleo, proporciona medios legales de vida a más de 160 000 personas. Se labora para establecer el control de las utilizadas de la comercialización, la posible venta de materias primas a dichos trabajadores, las facilidades de transportación, el uso de locales y otras variantes.

3. Cooperativización del agro cubano. Se inició un proceso de transformación de las empresas estatales agropecuarias en Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UPBC) que ya abarca 2 600 000 ha, con más de 1 221 en el sector agrícola no cañero. Sólo faltan unos 600 para concluir este proceso (de toda el área empleada en la producción de café, el 76% está en manos de las UBPC, así como el 69% de cultivos varios, el 48% del arroz y el 42% de la ganadería). En términos de empleo, ello significa que más de 400 000 obreros agrícolas (considerando la agricultura cañera y no cañera) se han incorporado a esta nueva forma de producción.

4. Reorganización institucional y normativa de los órganos de la administración central del Estado. Dicho sistema se redujo a 27 ministerios y 5 institutos. El proceso no sólo implica la disminución de los órganos de la administración central del Estado, sino también un cambio en su función y papel que abre un espacio a una mayor descentralización y autonomía en la gestión de las empresas estatales.

5. Saneamiento económico y financiero. A fines de 1993 los problemas relativos al desajuste financiero interno estaban entre los más importantes de la economía cubana. El desequilibrio se expresaba en abultado déficit fiscal, exceso de circulante, fuerte tendencia inflacionaria en el mercado no estatal, creciente proceso de dolarización de la economía y acentuada depreciación de la moneda nacional.

6. Nuevo tratamiento laboral y salarial de los trabajadores disponibles. La Resolución No. 6/94 del MINTRAB adecúa la política de empleo y salario a las nuevas condiciones de desarrollo de la economía nacional. A la vez que admite la posibilidad de no lograr el pleno empleo, asegura un tratamiento justo a los trabajadores en función del tiempo laboral cumplido.

7. Introducción del mercado agropecuario (1° de octubre de 1994) y del mercado de bienes industriales y artesanales (1° de diciembre de 1994) sobre la base de la libre concurrencia de la oferta y la demanda.

8. Territorialización de las soluciones. Las situaciones más complejas en el nivel territorial se presentan en La Habana, que requirió el movimiento de los principales dirigentes y la creación de una comisión gubernamental de apoyo a la capital con grupos de trabajo en transporte urbano; producción agropecuaria, pesca y aprovechamiento del área cultivable; instalaciones hospitalarias, abastecimiento de medicamentos y dificultades y deficiencias en la atención de la salud, entre otros.

### 3.3. EL PAPEL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

#### ANTECEDENTES → GENERALIDADES

En Cuba el tema de la pequeña producción, sus características, sus debilidades y fortalezas son tema preocupante, tanto de las autoridades gubernamentales, como de los propios actores sociales. Además de las consideraciones generales del nivel de desarrollo de este sector de la economía cubana, se plantea la necesidad de conocer experiencias prácticas que ayuden a una definición más adecuada del tipo de apoyo técnico que podría tener este sector económico-social de la realidad cubana actual.

En la economía cubana, a fines de la década de los 50, el 23% del Ingreso Nacional era aportado por el sector industrial, de él la mitad correspondía a la industria azucarera que, con capacidades subutilizadas, empleaba 80 mil trabajadores de un total sectorial de 270 mil. De los aproximadamente 2,300 establecimientos industriales existentes, la mitad clasificaba como microempresas que empleaban menos de 6 trabajadores, sólo 14 no azucareras lo hacían a más de 500 y el resto eran pequeñas con menos de 25 empleados. En 1959, Cuba presentaba una economía altamente dependiente de la producción azucarera ya que las posibilidades de acumulación interna y en parte su capacidad importadora estaban sujetas de forma directa al comportamiento de las exportaciones azucareras. A partir de este momento comienza un periodo caracterizado por importantes transformaciones estructurales cuya base están las nacionalizaciones realizadas fundamentalmente en 1960 y la aplicación de las leyes de Reforma Agraria. Ello cambió la estructura económica del país, predominando el sector estatal en todas las ramas, con la presencia de un pequeño sector privado en el comercio minorista y la agricultura. En el comercio minorista esta participación estaba limitada a pequeños establecimientos atendidos por el dueño y sus familias.

En la venta de víveres, hortalizas, mueblerías y papelerías la participación del privado seguía siendo determinante. En la gastronomía era del 20% y en la hotelería del 15%.<sup>6</sup>

El sector privado en Cuba tuvo una peculiar evolución, ya que más de la mitad de los productores privados surgen y se desarrollan después de 1959, su mayoría dedicados al comercio, diseminados en gran cantidad de pequeñas unidades de las que el 31% eran ilegales.<sup>7</sup>

Algunos de estos comerciantes y productores llegaron a convertirse rápidamente en importantes suministradores del sector estatal, incluso, los de más altos volúmenes de

<sup>6</sup> Manuel Millares. "Problemas del Comercio Interior en Cuba". Revista Cuba-Socialista No. 61. 1966.

<sup>7</sup> Héctor Ayala. "Transformaciones de Propiedad en el Período 1964-1980".

actividad desplazaron a otros productores y establecieron monopolios en la producción y comercialización de ciertos artículos.

Unáse a ello que el 52.3% de los comerciantes traficaban víveres y licores, obstaculizando la política trazada por el gobierno en esta esfera.<sup>8</sup>

Ante tal auge y por la inexistencia de mecanismos que permitieran limitar y subordinar la iniciativa privada a las necesidades del desarrollo social, en marzo de 1968, se nacionaliza todo el sector privado del comercio, los servicios y la pequeña industria.

En rigor, este último proceso de nacionalización no se ajustaba a la lógica de las transformaciones contempladas en la transición del capitalismo al socialismo, lo que provocó que el sector estatal asumiera el reto de administrar y dirigir todas las actividades de la economía en un contexto caracterizado por innumerables problemas de dirección, débiles controles de producción y distribución, subutilización de capacidades, uso irracional del transporte, crecimiento de los inventarios e indisciplinas laborales. Contexto que sirvió en gran medida como base a tal desarrollo del sector privado.

Aparejado a este proceso se inició un programa de industrialización del país. La mayor parte del nuevo equipamiento procedía del campo socialista, con un peso determinante de la URSS, aunque un número importante de instalaciones fueron adquiridas en países capitalistas desarrollados.

En la industria que se fue estableciendo, se introdujeron muchas tecnologías con sensibles atrasos respecto a los estándares mundiales, los cuales se manifiestan en: altos consumos de energía, bajos niveles de automatización, escalas de producción desproporcionadas, y esquemas técnico-productivos inflexibles, lo que hace sus producciones de alto costo nada competitivas para un mercado de libre concurrencia al que tenemos que enfrentarnos en estos momentos.

Debiendo añadirse que dicha industria se desarrolló con muy bajo nivel de integración y cooperación dificultándose el sumar esfuerzos productivos para objetivos de mayor complejidad y valor agregado.

La economía cubana transitó en los últimos 35 años por un proceso de industrialización en el que se generó la tendencia a crear grandes empresas, integradas verticalmente, con escasas relaciones de cooperación con otras empresas nacionales.

La preferencia por la autarquía empresarial, que permitió en gran medida el proceso inversionista industrial, se originaba en la falta de estimulación para cooperar dado el alto nivel de aseguramiento procedente de los antiguos países miembros del CAME, así como en las complejidades de los suministros de abastecimientos y la baja efectividad de los mecanismos de contratación mercantil. Esta situación tenía sus raíces en los problemas que presentara el Sistema de Dirección y Planificación vigente en esa etapa, por el que las relaciones verticales eran materiales y las relaciones horizontales eran monetario-mercantiles, pero no funcionaban.

"La empresa estatal industrial de Cuba disponía en 1988, como promedio, de más de 15 millones de pesos en activos fijos, daba empleo a más de 1 millón de ciudadanos y producía unos 12 millones de pesos anuales".<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Trucba, Gerardo. "Reflexiones sobre la reestructuración Industrial en las Condiciones de la Actualidad Cubana: La Pequeñas y Medianas Empresas", Economía Cubana, Boletín Informativo, Centro de Estudios de la Economía Mundial, No. 23, Sept/Oct/95, p. 10.

La distribución de las empresas según su tamaño (medido a partir del número de trabajadores) y la distribución porcentual de los ocupados en la industria de acuerdo con el tipo de empresas, puede apreciarse en el trabajo de Gerardo Trueba (1995).

El dimensionamiento del sistema empresarial estatal cubano, absolutamente predominante durante el período 1965-1990, era muy diferente al de otros países europeos y latinoamericanos, donde existe una red de múltiples tamaños que facilita la especialización productiva. Ello se cumple tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, aunque los criterios sobre qué considerar como pequeño, mediano o grande puede diferir de acuerdo con las características socioeconómicas del país en cuestión.

#### *EL MARCO CONCEPTUAL.*

En el actual contexto mundial, el logro de competitividad internacional y de una inserción más dinámica en los mercados son condiciones indispensables para lograr un desarrollo sostenido. Para alcanzar este propósito las teorías más en uso plantean la necesidad de reducir las restricciones a la importación y de llevar a cabo amplias reformas comerciales conducentes a una mayor apertura y liberalización.

Los supuestos básicos que fundamentan estas estrategias son la contribución a la eficiencia que hace la liberalización de las importaciones y el papel protagónico de las exportaciones en la promoción del crecimiento económico. Argumentos acerca del efecto nocivo del "intervencionismo estatal" son adicionalmente esgrimidos por los partidarios más decididos de las corrientes neoliberales.

Cabe entonces realizar una distinción entre los conceptos "apertura" y "liberalización", que a veces se usan indistintamente para calificar los procesos de cambios. Autores como Agosin y French-Davis concuerdan con Damill y Keifman en la siguiente definición:<sup>10</sup>

*Apertura:* conjunto de políticas para orientar a la economía hacia los mercados internacionales, en un proceso liderado por las exportaciones.

*Liberalización:* se refiere solamente al desmantelamiento de la protección y de otros controles gubernamentales, en un proceso liderado por las importaciones.

Según los propios autores los requisitos para una reforma comercial sea exitosa pueden resumirse en:<sup>11</sup>

- que el aumento de las exportaciones sea más significativo que la baja en la sustitución de importaciones;
- que las exportaciones arrastren positivamente al resto de la economía;
- que la competitividad internacional se logre con aumentos continuos de la productividad en vez de salarios bajos y subsidios o exenciones tributarias crecientes;
- que se evite la destrucción indiscriminada de la capacidad instalada existente a causa de la apertura, y se permita una efectiva reconversión productiva;
- que se vaya acompañada de un cambio sostenido y creíble de los precios relativos a favor de la producción de bienes exportados;
- que perfeccione o cree los mercados e instituciones requeridos para la mejora persistente de la productividad, a través de la capacitación laboral, el mejoramiento de la

<sup>10</sup> Manuel R. Agosin y Ricardo French-Davis. "Liberalización comercial en América Latina". Revista de la CEPAL No. 50, agosto de 1993

<sup>11</sup> Ibidem.

infraestructura, los incentivos a la innovación tecnológica, el desarrollo de un mercado de capitales de largo plazo o canalizado hacia la inversión productiva, y el fortalecimiento de la capacidad para negociar el acceso a mercados externos.

#### *LA DEPENDENCIA EXTERNA CUBANA.*

La economía cubana ha sido siempre altamente dependiente del exterior. Para ello hay razones estructurales, algunas de carácter natural y otras de tipo histórico, asociadas a la herencia colonial y al proceso de desarrollo económico.

La elevada dependencia importadora es consecuencia de un conjunto de factores:

- La reducida extensión territorial del país y su escasez relativa de recursos naturales, en particular los energéticos.

- El proceso de desarrollo económico y social acelerado que tuvo lugar a partir del triunfo revolucionario, que implicó el fomento a la creación de numerosas ramas industriales, la mecanización y quimización de la agricultura, la electrificación (que ya abarca a más del 90% de las viviendas), la extensión masiva de la educación y la salud, entre otras cuestiones, todo lo cual conduce a la elevación de las necesidades de combustible, materias primas, materiales, maquinarias y equipos, como demuestra la experiencia histórica de los procesos de desarrollo económico y social.

- El éxodo de fuerza de trabajo agrícola hacia labores y la relativamente baja eficiencia en el uso de los recursos en la agricultura, aplicaron un elevado componente importado de la dieta de la población, que a finales de los años 80 se calculaba en alrededor del 57% de las proteínas y más del 50% de las calorías consumidas.<sup>12</sup>

- La aún insuficiente integración industrial en varias ramas, de lo que resultan mayores requerimientos de importación. Algunos ejemplos se observan en la poca integración de la industria química y la relativamente escasa cooperación entre empresas mecánicas y de otras ramas.<sup>13</sup>

- El alto consumo energético de la industria, que representa aproximadamente el 60% de la energía global que el país gasta en un año.<sup>14</sup>

- Las características de muchas de las tecnologías instaladas, altamente consumidoras de materias primas.

La estructura empresarial, conformada sobre la base de las concepciones del socialismo soviético con una óptica cubana, devino desproporcionada al ser casi inexistentes las empresas medianas y pequeñas, de exceptuarse unos miles de campesinos y algunos dueños de camiones y taxis. Es decir, ni siquiera disponían de independencia comercio y talleres con pocos trabajadores, sino que se consolidaban administrativamente para integrar grandes empresas de propiedad estatal.

La empresa industrial promedio contaba con más de 15 millones de pesos en activos fijos y casi 1 300 trabajadores, y producía anualmente 12 millones de pesos.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Ver Estela Espinosa: "La Alimentación en Cuba. Su dimensión social y principales aspectos que la caracterizan". Tesis de Doctorado. La Habana, 1991.

<sup>13</sup> Miguel A. Figueras. "La industrialización en Cuba". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, págs. 16-21.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> Cálculos elaborados sobre la base de Rogelio Torras: "La reinserción internacional de la República de Cuba: reorganización industrial y pequeña industria" (monografía de curso). ILPES. Santiago de Chile, noviembre de 1991. p. 6

La actividad agropecuaria estatal también se asentó en grandes unidades empresariales, incluso en cultivos como el tabaco y otros varios (hortalizas y vegetales) con menor extensión tradicional.

En la construcción, el transporte, el comercio y otras áreas de la economía la situación era similar. Es que para una empresa estatal resulta muy complejo contar con pocos trabajadores debido a las obligadas tareas de personal, finanzas, estadísticas, planificación, abastecimiento, etc., que ha de realizar con independencia de su tamaño.

Sin embargo, en la década de los 80, cuando comenzaron las crecientes dificultades originadas por el desbalance financiero externo con los países capitalistas que obligaron, primero, a renegociar el pago de la deuda y, después, a suspender el pago, el país y su sistema empresarial empezaron a mostrar formas de funcionamiento novedosas. Proceso que se aceleró a inicios de los años 90, al perderse por completo el intercambio estable considerado más justo con los países socialistas.

Es decir que si, por una lado, se centralizó el más alto nivel un número superior de decisiones sobre recursos y divisas; por otro, se efectuó cierta descentralización y flexibilización al extenderse las nuevas formas empresariales, autorizadas a operar en el territorio nacional, en mayor o menor grado -e incluso, a funcionar plenamente-, con divisas.

Ello se refiere a las asociaciones económicas con participación de capital extranjero, a la representación en Cuba de firmas extranjeras y, en particular, a la creación de sociedades mercantiles cubanas. Estas últimas se registran jurídicamente y operan en gran medida como si fueran privadas aunque, hasta ahora, sólo constituyen una transfiguración del patrimonio del Estado cubano.

Son precisamente esas nuevas formas las que, en 1992, se extendieron en magnitud suficiente para conformar lo que se ha denominado economía emergente. O sea, un subsector dinámico y en ascenso cuyas características contrastan de manera favorable con el anterior universo estatal.<sup>16</sup>

Durante 1994 la amplia difusión de la economía emergente comenzó a incidir fuertemente en la empresa estatal tradicional, a pesar de mantenerse dos áreas de moneda en el ámbito empresarial. Otras modificaciones ocurren al transferirse una mayor responsabilidad productiva a la propiedad no estatal, no sólo al acceder capital extranjero sino también por otras vías nacionales.

Una de esas vías se encuentra en el sector agropecuario, donde se han entregado tierras estatales en usufructo a largo plazo tanto a unos 1 000 campesinos individuales<sup>17</sup> como a cooperativas agrícolas de campesinos; si bien lo más trascendente es la constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) a partir de la transformación del 58% de las tierras de entidades estatales.

En realidad, la disminución del tamaño y la flexibilización se convirtieron en un fuerte estímulo para la actividad productiva antes estatal un poco más tarde, cuando se instauró el mercado agropecuario y se autorizó a los campesinos y las UBPC no cañeras a vender en ese mercado, a precio de oferta-demanda, el 20% de la producción acordada con el Estado.

---

<sup>16</sup> Ver grupo de ponencias del Taller sobre Economía Emergente, celebrado en el INIE en junio de 1993. En especial, "La economía emergente de Cuba" y "Distribución sectorial de la economía emergente", de Rogelio Torres.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

Algo similar ha ocurrido en la industria, donde no siempre el capital extranjero tiene un monto elevado como en el níquel, el petróleo, la telefonía o la construcción de hoteles. A veces son negocios medianos y pequeños, como tiendas, cafeterías, talleres o servicientros, cuya eficiencia económica los hace convenientes.

También algunas empresas estatales subdividieron sus grandes instalaciones industriales, otorgándole independencia administrativa y económica a cada sección, lo que se ha facilitado la reanimación productiva en varios casos; por ejemplo, la empresa "Van Troi" de calzado y ciertas empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

En el futuro inmediato, cuando el país consolida el paulatino proceso de recuperación económica a pesar de la deplorable situación de la actividad azucarera, parece inevitable la revisión a fondo del sistema empresarial estatal, de manera que se elimine la actual desventaja de su gestión con respecto a las entidades mixtas y las privadas sociedades mercantiles cubanas.

Sin embargo, no puede desconocerse que tal revisión supone liberar al sector estatal de su responsabilidad directa en infinidad de pequeñas actividades comerciales y productivas -en las que la experiencia internacional demuestra su insuficiente eficiencia- ya sea por concesión, arrendamiento, cooperativización o mayor ampliación de los trabajos por cuenta propia.

Una vez concentrada la actividad productiva estatal en empresas grandes y medianas de importancia, habrá de erradicarse la desventaja de su accionar con relación a las entidades mixtas o a aquellas jurídicamente privadas. Ello presupone conceder a los empresarios públicos una verdadera autonomía y responsabilidad en el manejo de todos los recursos, incluidos los laborales y monetarios de cualquier índole. Dicha modificación implicará alteraciones en el contexto nacional.<sup>18</sup>

Téngase presente que, según se extendió la economía emergente, fue ampliándose la diversidad de condiciones laborales, salariales, contables, de gestión, jurídicas, etc., en muchas ocasiones al margen de las reglamentaciones y normativas estatales. Acorde con la concesión de autonomía en ese subsector, se estuvo obligado al empleo activo de mecanismos de control financiero indirecto, como impuestos, aranceles y tasas de interés por préstamos o créditos, casi inexistentes en la tradicional economía estatal cubana de los años 80 y anteriores. Al mismo tiempo, el nuevo funcionamiento empresarial impuso la reactivación o incorporación de instrumentos como los seguros, las cuentas corrientes, los cheques de viajero, el alquiler de equipos o capacidades, la publicidad comercial, los procedimientos de quiebra y otros.

Todo esto significa que la autonomía empresarial implica serios requisitos y limitaciones de variado tipo que la compensen. Transferir a la empresa estatal condiciones similares al área emergente, de manera que se logre una mejor articulación entre ambas economías, deberá constituir un proceso paulatino. Algunos pasos parciales ya han sido dados.

Así, el sistema empresarial de las FAR ha integrado con suficiente coherencia interna una amplia cantidad de entidades de variado tipo. Nuevas organizaciones corporativas estatales -por ejemplo, citricos- se encuentran funcionando con un esquema más descentralizado. La cultura se ha reestructurado, con formas más flexibles, mientras el

<sup>18</sup> Un enfoque interesante al respecto puede verse en B. Dilla: "Cuba: la crisis y la rearticulación del consenso político". Revista Cuadernos de Nuestra América, No. 20. La Habana, 1993, pp. 20-45.

tabaco, el níquel, el petróleo y otros rubros de importancia se adaptaron a la coyuntura del presente.

Un próximo paso de superior magnitud deviene inevitable para integrar plenamente el universo económico nacional a un accionar descentralizado sin perder su dirección central. Al mismo tiempo, es posible simplificar las numerosas soluciones parciales ya adoptadas.

Puede suponerse que las primeras acciones de ese paso se efectuaron al anunciarse una nueva ley de inversión extranjera más transparente y cercana a las aspiraciones de los que aportarian capital, así como al ser relevados en meses recientes, sin indicarse razones de mal trabajo, titulares de importantes instituciones estatales (Ministerio de Economía y Planificación, Banco Nacional de Cuba, Ministerio de Comercio Interior, Ministerio del Trabajo y Ministerio de la Industria Ligera).

Una reestructuración a fondo del sistema empresarial estatal, sobre la base de una superior descentralización, en nuestra opinión, implica alterar la mayor parte del tradicional andamiaje estatal en cuanto a instituciones, mecanismos e instrumentos.

En términos de instituciones se aligeraría aún más la carga ministerial al asumir las empresas y las relaciones interempresariales una creciente responsabilidad directa. La planificación centralizada estilo soviético se convertiría en un plan focalizado en los elementos de cambio, apoyado en la autoridad del contrato estatal y el control de precios o sus intervalos de variación para asegurar las proporciones macroeconómicas, junto a la utilización de palancas fiscales, monetarias y arancelarias. Todo ello, como plan, sería indicativo para el sector no estatal en aumento.

Consecuentemente, la estructura bancaria y financiera deberá expandirse, diversificarse y fortalecerse. El acceso a las divisas y el sector externo podría ser común a todos los empresarios, quienes asumirían así ser común a todos los empresarios, quienes asumirían así gran parte de sus propias inversiones. Algo más adelante sería factible fijar una o varias tasas de cambio sin la actual rigidez y limitaciones, de manera que todas las operaciones comerciales en el territorio nacional pasaran a efectuarse en la moneda del país.

La legislación laboral, con su carga estatal de plantillas, escalas salariales y estímulos por criterio centralizado, supuestamente se haría inoperante ante la necesidad de la libre contratación de personal, aunque sin perder los logros en cuanto a salario mínimo, seguridad social y otras atenciones a quienes las requieran, como la salud y la educación.

Los instrumentos indirectos de control monetario, fiscal y arancelario deben devenir comunes, junto a un mayor debate entre los especialistas sobre aquellos aspectos de la política económica que afectan de forma desigual a los diferentes actores y grupos sociales.

El personal calificado capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de funcionamiento económico está disponible en la Cuba actual, por lo que, a nuestro entender, el país podrá transitar de manera natural por este próximo paso.

“El propio hecho de que las actividades pioneras en la descentralización y recepción de recursos de inversión extranjeros (turismo, producción de acero, minería, petróleo, materiales de la construcción, tabaco) se encuentren entre las 18 ramas industriales que crecieron, con los más altos índices, en 1994 permite aseverar que existe cierto consenso en cuanto a que la recuperación de la economía de la isla pasa por el reforzamiento de la autonomía de los actores económicos. Que el énfasis de la política económica en 1995 se ponga en el redimensionamiento empresarial, es un indicio a favor de esta hipótesis”.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Del Rosario Hernández, Vivian, “La Descentralización de la Economía Cubana”. Economía Cubana. Boletín Informativo. CIEM. No. 21. La Habana, Mayo-Junio/1995. p. 22.

De ahí que si bien a comienzos de los años 90 la descentralización se llevó a cabo lentamente, desde 1993 ha tomado una mayor velocidad con el proceso de transformación agrícola. Diríamos que la secuencia fue la siguiente:

1ro.- Comercio Exterior.

2do. Actividades productivas dirigidas al exterior; economía emergente,<sup>20</sup> en las cuales confluye el capital extranjero, elemento que también coadyuva a la descentralización

3ro.- Agricultura.

4to.- Comercio interior.

5to.- Política laboral, y salarial iniciada con la aprobación del trabajo por cuenta propia en 1993, que debe sufrir, con el redimensionamiento empresarial y los cambios previstos en el comercio y los servicios, nuevas adecuaciones.

6to.- Sistema empresarial en su conjunto.

“Otro inicio en pro de la extensión de la descentralización y autogestión de toda la economía es la meta del gobierno de reducir los subsidios a las empresas en el 34%, luego del 39% alcanzado en 1994 que difícilmente se logrará si éstas no transforman su gestión económica y financiera”.<sup>21</sup>

El patrón de la descentralización probablemente se adoptará teniendo en cuenta la estructura de las empresas pioneras en dicho proceso, y de manera similar las relaciones entre las empresas y el Estado. Aunque esta es una descentralización parcial y muy gradual si se compara con la existente en otros países, en el caso de Cuba constituye un síntoma de cambio.

En el sector del comercio y los servicios, sobre todo el minorista, es factible que se toma en consideración la experiencia de China o de otros países, especialmente en lo referente a la introducción de los arrendamientos y fórmulas cooperativas. Al respecto se intenta que el mercado empiece a operar como “forma descentralizada de cooperación social”<sup>22</sup> e instrumento que debe regular y reflejar los cambios en la oferta de productos, la demanda, la calidad y los costos.

En otras palabras, el mercado ha de contribuir a modificar las relaciones internas de la economía caracterizadas por un sistema de asignaciones materiales, y en lo adelante, servir de mediador de los vínculos entre los sectores industrial, agrícola y de servicios, así como integrar la economía interna en correspondencia con los efectos de la apertura exterior.

### *UNA NUEVA ETAPA.*

Con la desaparición del bloque socialista europeo en 1989 y como consecuencia de ello las condiciones que daban sustentabilidad externa a la economía cubana, se impulsó la necesidad de replantear la estrategia económica.

<sup>20</sup> Por economía emergente se conoce el subsector de la economía constituido por las empresas mixtas, sociedades mercantiles de intereses cubanos, esquemas de financiamiento en divisas, representaciones de formas extranjeras y otras entidades y asociaciones que operan cuentas en divisas bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos, con mayor o menor grado de autonomía, y están organizadas sobre bases institucionales y legales propias. Ver Alfredo González Gutiérrez: “Economía emergente: logros, dificultades y perspectivas”. Economía Cubana (boletín informativo del CIEM), No. 15, La Habana, 1994.

<sup>21</sup> Del Rosario Hernández. Op. cit., p. 23.

<sup>22</sup> Pedro Mondreal: “Apertura y reforma de la economía cubana: las transformaciones institucionales (1990-1993)”. Cuadernos de Nuestra América, vol. XI, No. 21, La Habana, 1994, p. 165.

La brusca caída de las importaciones produjo una paralización del parque industrial, llegando a ocuparse la capacidad industrial a menos del 20%. Haciéndose necesaria e impostergable la activación del parque; no sólo por la posibilidad de contar con sus producciones, sino también para detener el proceso de deterioro físico de la maquinaria paralizada, y la desarticulación de la fuerza de trabajo calificada que emigra constantemente en busca de otras fuentes de trabajo más estables.

Este empeño no debe ir únicamente dirigido a la recreación de la industria paralizada, sino también a reconvertirla en una industria competitiva. Utilizando para ello las experiencias disponibles en el país y a nivel internacional, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y de esquemas empresariales modernos, descentralizados, innovadores, con mayor autonomía y alta flexibilidad e iniciativa que al mismo tiempo que permita una mayor competitividad, contribuya a la creación de nuevas fuentes de trabajo con reducido gasto de inversión.

Por otro lado, resultaría necesario los criterios de especialización industrial a partir de la sustitución de producciones afines a la mejor correlación entre ramas exportadoras de creciente valor agregado y las que sustituyen importaciones e integran internamente la economía sobre bases racionales y eficientes.

La economía cubana prácticamente carece en estos momentos de micro y pequeñas empresas. En la actualidad, con la apertura del trabajo artesanal y por cuenta propia, se han creado las bases de la tipología empresarial, pero todavía está en gestación un proceso de forma organizada y no existe legislación que la proteja y estructure.

Este proceso se puede caracterizar por los cuatro rasgos esenciales siguientes:

1.- Ruptura del monopolio del comercio por el estado y reorientación geográfica y de su estructura en productos y servicios.

Implica la multiplicación del número de agentes económicos que realizan dicha actividad. Su diversificación, especialización y, por ende, atomización en actividades y empresas.

2.- Apertura a la inversión extranjera.

Supone la elevación de los niveles de eficiencia en la industria y los servicios y, por tanto, el fraccionamiento industrial según las líneas o secciones productivas de los gigantes industriales altamente ineficientes.

En otros casos supone su redimensionamiento como resultado de la renovación o reconversión tecnológica. De cualquier manera, sería acertado el nacimiento de nuevas empresas, generalmente más pequeñas, o la subdivisión de las existentes.

3.- Descentralización y Autofinanciamiento.

La descentralización debe suponer un cambio en las relaciones de regulación y control entre el aparato central del Estado y los niveles subordinados. Por ello, un necesario margen de libertad y autonomía en la base como condición indispensable para hacer viable el principio de autofinanciamiento y el requerido traslado del poder de decisión del nivel central a los niveles subordinados.

Esta descentralización no sólo se limita a la dirección productiva, sino que tiene un necesario reflejo en los métodos de la producción en sí misma y, lógicamente, en las estructuras empresariales.

Se trata, en alguna medida, de un proceso inverso al que originó la actual estructura empresarial, que responde a una gestión de la economía centralmente planificada al estilo

tradicional y su resultado lógico, las grandes agrupaciones productivas, controlables por su nivel de agregación a partir del aparato central.

4.- Cambios en la estructura de la propiedad.

Significa el surgimiento de la propiedad mixta y un sensible aumento de la propiedad cooperativa y de la propiedad privada (vía trabajo por cuenta propia).

Asimismo, constituye una necesidad de la producción material la creación de una estructura entre las pequeñas y las medianas empresas que complemente a la gran industria y establezca una cooperación abierta para la producción de varios artículos.

El enfoque de la reanimación industrial se conjuga con el análisis del redimensionamiento de la industria (pequeñas y medianas empresas), siempre considerando aquellas que sean factibles y adecuadas a esta reestructuración.

Es indispensable estudiar integralmente los vínculos estrechos de la gran industria con las pequeñas y medianas empresas, para establecer una estrategia de complementación entre ambos tipos.

La pequeñas y medianas empresas deben desempeñar, en el caso cubano, dos papeles protagónicos principales:

- Lograr una mayor eficiencia de la industria existente.

- Aportar soluciones al empleo de alrededor de 1 millón de personas disponibles que se enfrentarán a la búsqueda de trabajo en los próximos años a causa de la reconversión industrial que es necesario realizar y del crecimiento demográfico natural.

Todo hace indicar que se va a necesitar de empresas más pequeñas en el sector industrial con mayor autonomía, responsabilidad y flexibilidad, tanto en su estructura interna como en su esfera de operación.

Ello pudiera contribuir no sólo a la activación económica territorial, sino también de forma significativa al empleo de la fuerza de trabajo paralizada, disponible o excedente de otras actividades.

La reanimación industrial se completa con el análisis del "redimensionamiento de las industrias" convirtiéndolas en PYME, siempre que sea factible.

Es necesario estudiar integralmente los vínculos estrechos entre la gran industria con las PYME, con el objetivo de establecer una estrategia de complementación entre ambas.

La rehabilitación del trabajo por cuenta propia en 1993 y su adecuación ha propiciado cambios en el peso de los diferentes sectores dentro de la estructura del empleo, aumentando la participación del sector no estatal en la misma en un 20 por ciento.

Por otra parte, se ha propiciado el surgimiento de microempresas de corte familiar que siendo estimuladas pudieran llegar a convertirse en pequeñas o medianas empresas de propiedad cooperativa o familiar con posibilidad de cubrir el espacio vacío o parcialmente ocupado de forma ilícita en la estructura industrial del país. Pudiendo satisfacer no sólo las demandas de artículos de uso y consumo familiar, sino también algunas industrias.

De hecho, ya es posible comprobar la existencia de una red de conexiones (relaciones de abastecedores-proveedores-prestamistas, etcétera) en este sector del trabajo por cuenta propia. En algunos estudios realizados y por declaraciones de los propios cuentapropistas, en su actividad emplean tres personas como promedio.

Como se ha podido apreciar será importante crear un espacio económico amplio para PYME en casi todos los sectores. Para ello en las condiciones cubanas, se cuenta con

importantes ventajas comparativas para su éxito y algunas desventajas que se pueden transformar.

- Entre las primeras están: la fuerza de trabajo calificada; cierto nivel de desarrollo industrial; economía centralizada; sistema de ciencia y tecnología; alta capacidad de innovación; mercado interno controlado y la posibilidad de asimilar las experiencias ya alcanzadas por otros países.

Sobre este particular cabe señalar que la articulación productiva de nuestros sujetos económicos adolece de serias inconsistencias, el mercado interno está poco desarrollado y vínculos interempresariales escasamente concertados.

- Por otro lado, encontramos el problema del entorno empresarial; el cual hay que diseñar e instrumentar para permitir la potenciación y la eficiente gestión económica de las PYME.

- El sistema financiero, en particular el bancario, es insuficiente desde el punto de vista estructural y funcional para garantizar dicho entorno.

- La dualidad monetaria es otro elemento distorsionador de la política y sus elementos de gestión que dificulta el financiamiento necesario en moneda dura -dado el marcado carácter abierto de la economía-, como el desenvolvimiento económico de las unidades productivas.

- Añádase a ello que la legislación no contempla de forma importante la posibilidad de establecer vínculos de cooperación e incluso de creación de fórmulas empresariales que permitan una mayor ampliación de la actividad. Las insuficiencias de nuestra política fiscal impiden que ésta actúe como reguladora de los procesos económicos, siendo ello su objetivo esencial.

Es presumible que en una primera etapa las PYME pueden dirigir sus actividades a la construcción de muebles, calzado, textiles, confecciones, imprentas pequeñas y medianas, talleres de reparaciones de vehículos automotores, de equipos electrónicos, de muebles, la gastronomía, la producción metalmecánica, reparaciones de viales, recolección de la basura por zonas y territorios, industrialización de la basura, recolección y procesamiento de la materia prima, mantenimiento de motores industriales y mantenimiento general de industrias, entre otras actividades productivas y de servicios.<sup>23</sup>

En la medida en que sepamos estimular y conducir estas nacientes PYME estaremos incentivando el ahorro que es su principal fuente de inversión, se propiciaría el desarrollo de algunas regiones o territorios dado que las necesidades de capital son pequeñas en sus inicios y se utilizarían en grado creciente las materias primas y mano de obra local convirtiéndose en fuente creadora de nuevos empleos. En general, el desarrollo económico y social del país puede darse con una adecuada articulación entre las grandes empresas estatales y las pequeñas y medianas que surjan bajo cualquier tipo de propiedad.

El desarrollo de una política de creación y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas requiere varios elementos de vital importancia, entre los que se destacan:

- Creación de fuentes y mecanismos de financiamiento.
- Casas comercializadoras dirigidas a comprar sus producciones y a vender materias primas, productos y artículos a este sector.
- Posibilidad de lograr facturas y pedidos estatales.

---

<sup>23</sup> Gerardo Trueba. "Reflexiones sobre la Reestructuración Industrial en las Condiciones de la Actualidad Cubana: La Pequeña y Mediana Empresa".

- Creación de un buró de enlace entre las pequeñas y medianas empresas y las instituciones y organismos internacionales.
- Programas de entrenamiento para preparar al nuevo empresario (es un obrero) en su papel de gerente.
- La ciencia debe garantizar la introducción de las innovaciones tecnológicas que aseguren el ahorro sistemático de energía y el cuidado del medio ambiente.

Es conocido que en cualquier proceso inversionista o de préstamos para crear un negocio en Cuba se necesita moneda nacional, la cual desempeña un papel determinante como promedio en más del 30% del monto total requerido. La banca cubana tiene en sus manos la posibilidad de circular el dinero de las cuentas de ahorro y financiar el proceso de gestación y desarrollo de la pequeñas y medianas empresas, así como de otras industrias y sectores del país.

Algunos bancos especializados, como el Banco Internacional de Comercio S.A. y el Banco Financiero Internacional S.A., que operan en Cuba actualmente, cuentan con fondos en divisas aportados por la población que pueden desempeñar un papel relevante en el financiamiento de producciones de las pequeñas y medianas empresas con destino a la exportación o/y al comercio interno conocido como "de frontera". Estas y otras formas y medidas para circular el dinero que se encuentra en los bancos cubanos deben de incluirse en el conjunto de actividades para reanimar la economía nacional.

Será algo difícil que la economía se reanime si no participa de manera organizada y coherente toda la población en diferentes formas y modalidades. El trabajador por cuenta propia es un productor aislado y de sobrevivencia cuya dinámica no sobrepasa la producción simple: por este hecho, no llega a alcanzar un nivel suficiente de acumulación (siempre que no adquiera productos desviados del Estado) y sus índices de productividad son muy bajos.

Una de las paradojas del desarrollo económico experimentado en estos años fue la de crear una estructura industrial poderosa para el tamaño de nuestro país, fomentando industrias que incluso no existían al triunfo de la revolución, en tanto la integración vertical que fundamentó dicho proceso conformó compartimientos estancos con escasa conexión entre ellos y débil información acerca de necesidades recíprocas.

Este diseño de desarrollo industrial basado en la versión soviética de la concepción fordista de la organización de la producción, por una parte, y en la inserción de nuestro país en el sistema CAME, por otra, no se adecua a nuestras realidades de hoy por razones harto conocidas. De ahí se deriva, a mi juicio, la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el rediseño del sector industrial cubano como elementos que promuevan la integración horizontal, reforzando consecuentemente los procesos de colaboración y complementariedad que conduzcan a un aprovechamiento más eficiente de la planta industrial. Me refiero a lo que Porter ha denominado sectores conexos y de apoyo, de fundamental significación para alcanzar ventajas competitivas.

La reducción de los espacios tradicionales donde aplicar eficazmente los recursos altamente calificados, puede ser contrapesada por la apertura de espacios no tradicionales que generaría la expansión de las pequeñas y medianas empresas. Para Cuba, la intrusión no constituye una restricción en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; todo lo contrario, es una condición de partida, algo con la dinámica de las pequeñas y medianas empresas, podría conducir a obtener ventajas competitivas en sectores donde aparentemente no existen.

Aún cuando nuestro país posee una rica experiencia en la formación institucionalizada de directivos que se remonta a cerca de 20 años, con vistas a las pequeñas y medianas empresas habría que incorporar, a las habilidades propias de todo gerente, el espíritu empresarial. Dirigir una empresa no es igual que ser empresario, de la misma forma que no todo empresario tiene sentido o mentalidad empresarial. Asimismo es en nuestro caso concreto. Las pequeñas y medianas empresas exigen, en primer lugar, mentalidad empresarial. Saber distinguir entre buenas ideas y oportunidades en buenos negocios con el mínimo de recursos, determinando dónde y cuándo asumir los riesgos, es algo fundamental. Ética y tenacidad son los otros componentes que conduce al éxito en este tipo de empresas. En tal sentido, el desarrollo de dicho sector en Cuba, a la vez que requiere formación específica en varios de esos aspectos, puede convertirse en "seleccionador natural" de empresarios.

Diferentes ventajas con que cuenta nuestro país de ser significativas en el diseño de un programa de desarrollo de pequeñas y medianas empresas, en tanto otras podrían constituirse en barreras.

"El actual proceso de transformación de la economía cubana genera, en su dinámica y como resultado de su de su evolución, las pequeñas y medianas empresas. No obstante -y de aquí la segunda reflexión-, el proceso de surgimiento de dichas empresas no ha de tener un carácter puramente espontáneo, sino que debe diseñarse e implementarse conscientemente pues no ocurre exento de contradicciones y dificultades que pueden limitar en extremo sus efectos positivos para el desarrollo del país".<sup>24</sup>

#### DESCENTRALIZACIÓN AGRÍCOLA.

Por ser la más profunda, vale la pena dedicarle una atención mayor. Aunque los resultados de la descentralización en el agro aún no están a la vista, es un buen ejemplo para el análisis por integrar la expansión de nuevas formas de propiedad y de relaciones entre las fases de producción y comercialización. También por intentar la incorporación de la autogestión, con lo que se modifican los anteriores esquemas para el establecimiento de salarios y precios.

"La creación de las UPBC ha resultado, sin duda alguna, el más significativo y directo paso hacia la formación de un importante sector de pequeñas y medianas empresas en la economía cubana".<sup>25</sup>

Según la legislación que da origen a ese tipo de unidad productiva, tiene como características:

- Autonomía en la gestión.
- Autofinanciamiento (sujeto de crédito, cuenta bancaria).
- Dueña de su producción.
- Elección colectiva de su dirección.

Esta transformación de la agricultura cubana ha producido efectos positivos dignos de mencionarse.

A. Reducción de la superficie promedio por empresa agrícola (58% de las tierras estatales).

B. Posibilidad de un mejor uso de los medios agrícolas y la fuerza de trabajo.

<sup>24</sup> Carrizao Moreno, George. "El Proceso de Transformación Económica en Cuba y las Pequeñas y Medianas Empresas. El Ejemplo de las UBPC". Boletín Informativo de Economía Cubana. No. 23, Sept/Oct/95, p. 17.

<sup>25</sup> Idem, p. 19.

### C. Posibilidad de una menor centralización de la gestión productiva.

En la pirámide del sector agrícola se mantiene el Ministerio de la Agricultura, cuyas funciones y gestión tienden a modificarse radicalmente. De hecho se le desagregan las principales actividades de exportación: cítricos, café y tabaco, y respectivamente: apicultura, plantas ornamentales y otras. Las uniones o empresas que se constituyen dictarán las directivas sobre la utilización de sus propios recursos, lo que no quiere decir que el ministerio no intervenga en ello; en la práctica, aún lo hace más de lo que estipulan las prerrogativas otorgadas a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UPBC).

Sólo que en la base, en el nivel de cada actividad, empiezan a convivir diversas formas de producción y de propiedad y crece el fondo de tierra trabajado por cooperativas y campesinos privados. En cada giro coexisten los productores privados cuyo número se incrementa a partir de la política de entrega de tierras para determinadas producciones-, las cooperativas y las empresas estatales.

En tal sentido, la apertura de los mercados campesinos con precios regidos por la oferta y la demanda ha permitido a las nuevas asociaciones cooperativas (UPBC) saldar deudas con el Estado que, sin ello, hubieran gravado su gestión.

La reactivación de la agricultura y la ganadería, que es en última instancia el objetivo de la descentralización de la agricultura -léase constitución de los mercados agropecuarios y entrega de tierras a cooperativas y campesinos independientes-, debe iniciarse a partir de 1996, y, con esto, producirse un alivio en cuanto a las importaciones de alimentos, que después del petróleo son el otro gran renglón de las importaciones. Como señalara John Kenneth Galbraith: "Según la experiencia y la observación mundiales, la agricultura funciona mejor bajo el control automotivado, a veces autoexplotado del campesino como individuo", lo cual, de acuerdo con el propio autor, no debe implicar que el Estado deje de intervenir totalmente en la actividad puesto que en estos rubros "no es inusual el subsidio público (...) los campesinos trabajan bien e invierten bien cuando obtienen seguridad respecto a los posibles precios y entradas".<sup>26</sup>

Ya es posible identificar una descentralización en la base, en el nivel de la producción y la propiedad, que tuvo como motor impulsor la conversión de las empresas estatales en asociaciones cooperativas iniciada a finales de 1993; y por otro lado, una descentralización en las diferentes actividades que llega a abarcar todo el sector. De forma gráfica pudiera decirse que es horizontal y vertical.

Dentro de este panorama adquiere especial significación la vertebración de las actividades (por ejemplo, tabaco, cítricos y café), desde la siembra hasta la exportación, incluida la autorización de la importación de los insumos necesarios para garantizar la reproducción. Eso ha implicado que algunas de ellas asuman claramente una estructura corporativa, bajo el principio general de cubrir sus gastos e incluso aportar al financiamiento de otras ramas. Se trata de aplicar a las empresas o uniones de empresas el mismo principio autogestionario que animó la creación de las cooperativas, con los consiguientes criterios de eficiencia, rentabilidad, utilización de los mecanismos monetario-mercantiles y repartición de las ganancias.

A la par que se otorga autonomía y se flexibilizan los mecanismos de contratación, se abrió la posibilidad de que la industria contrate a los sujetos productores, sean privados o cooperativas capaces de asegurarle los insumos, pagándoles según convenio. En el caso de

<sup>26</sup> John Kenneth Galbraith: En Nexos, año 14, vol. XIV, No. 158, México, 1991, pp. 8 y 9.

*¿Nuevo tipo del artefacto?*

las actividades en que la agricultura y la industria están integradas, como el tabaco, se introdujo el pago en pesos convertibles a los agricultores y a los trabajadores de la industria, así como ajustes en los pagos en moneda nacional.

En este contexto interactúa además el capital extranjero con una magnitud que depende de la modalidad de asociación existente en cada producción agrícola, el cual incorpora nuevas formas de gestión y es otro factor descentralizador pues usualmente da lugar a la creación de una empresa cuyos vínculos con la economía y las estructuras estatales son diferentes.

¿Qué ha ocurrido en la práctica? La experiencia de las UPBC todavía no es todo lo exitosa que debiera.

En 1994 el 60% de las UPBC no cañeras presentó pérdidas en su gestión. Diversas razones pudieran explicar tales resultados:

1. Las UPBC han heredado un sistema agrícola en crisis, carente de recursos pero con un diseño acorde a su abundancia, en el cual están inmersas, y que también tiene que cambiar.

2. Excesivo tutelaje de la empresa agrícola -ahora de servicios y acopio-, que limita la acción y autonomía de las UPBC.

3. Alto nivel de centralización en la distribución de los recursos. Acorde con la situación de escasez actual, pero ciertamente contrario a la autonomía empresarial.

4. Falta de experiencia empresarial unida a la ausencia de mentalidad y actitud de propietario por parte del productor agrícola. Fluctuación laboral.

5. Poca participación en el mercado (libre) de productos agropecuarios.

Como ilustra el caso de las UPBC, el proceso de reconversión de la economía del país, incluido el resurgimiento de las pequeñas y medianas empresas, no ocurre exento de contradicciones y dificultades que deben ser superadas mediante la acción directa y consiente de la dirección del país.

#### *LIBERACIÓN DE EMPRESAS.*

Otra de las dificultades que enfrenta Cuba actualmente para llevar a cabo el proceso de adaptación de su producción industrial a las nuevas condiciones, es el tamaño predominante de las plantas.

En parte como reflejo de tendencias prevalecientes en los antiguos países socialistas de Europa y en parte a causa del interés nacional en obtener supuestas ventajas, fueron construidas muchas plantas de grandes dimensiones. "Ocurrió con dos enormes textileras integrales (una con 80 millones de metros y la otra con 60 millones de metros de tejidos anuales) la hilandería gigante cercana a La Habana, dos plantas de cemento con una capacidad de 1.5 millones de toneladas cada una, los grandes centrales colosos de 12 000 y 14 000 toneladas de molida diaria, las enormes plantas de reconstrucción de camiones, las grandes plantas de prefabricados, el Combinado Cárnico de Camagüey y otras. En ocasiones no pudieron aprovecharse las economías de escala debido a que las capacidades no se explotaron al máximo, lo cual indica cómo en fábricas de menor tamaño y menor costo de inversión se habrían obtenido mejores resultados con menores costos unitarios."<sup>27</sup>

Como es sabido, en las presentes condiciones económicas de Cuba la única solución factible, ante la imposibilidad de satisfacer los requerimientos energéticos y

<sup>27</sup> Miguel Figueras: "El proceso de industrialización en Cuba: tres décadas y sus perspectivas". Seminario de Alto Nivel sobre la Industrialización. ONUDI. La Habana, marzo de 1994, p. 14.

materiales de la industria, ha sido la paralización de las plantas y procesos que no cuenten con una capacidad de autofinanciamiento en divisas o no resulten estrictamente imprescindibles para la nación. De esta forma, se estima que entre 1992 y 1994 el nivel de aprovechamiento del potencial industrial instalado en el país no superó el 20%.<sup>28</sup>

Por otro lado, recientemente se ha ido desarrollando en sectores más tradicionales de la industria diversas iniciativas que, contando asimismo con la participación extranjera, tienden a flexibilizar los mecanismos y a buscar nuevas formas para explotar las considerables y dispersas capacidades productivas creadas en años precedentes; iniciativas estas que apuntan hacia la reconversión tecnológica y organizativa de la producción.

Los esfuerzos encaminados a la reestructuración de la economía, y en particular de la industria, tomando en consideración el capital extranjero, han tenido en general un saldo positivo y contribuido sensiblemente en el último lustro al sostenimiento básico de la economía del país que, aún en situación muy precaria, muestra síntomas del comienzo de cierta recuperación.

Este camino deberá continuar profundizándose y ampliándose en el futuro, para lo que se requeriría la creación de premisas internas que, de no lograrse oportunamente, se convertirían más tarde o más temprano en obstáculos que limitarían el necesario ritmo del proceso de ajustes de la economía de Cuba a las nuevas condiciones.

Entre esas premisas se podrían mencionar las siguientes:<sup>29</sup>

1. Activar nuevas fuentes de acumulación con fines inversionistas y de creación de reservas materiales en la esfera productiva, con una mayor independencia del presupuesto del Estado.
2. Lograr la articulación de un mercado de bienes intermedios y de capital, sobre la base de una moneda nacional, que descansa en una verdadera y efectiva tasa de cambio para tales fines.
3. Conformar nuevos tipos de empresas industriales, de base social, con mayor autonomía, responsabilidad y flexibilidad.
4. Propiciar la creación de pequeñas y medianas industrias, especialmente de complementación productiva, para cubrir producciones deficitarias de menor complejidad tecnológica pero de difícil ejecución en el país.
5. Acelerar la reconversión energética de los procesos y equipos que presentan los mayores índices de consumo de energía y/o combustibles, así como la máxima sustitución posible de las fuentes tradicionales por otras de origen nacional, preferiblemente renovables.

Es también evidente que el presupuesto del Estado no debe (y no puede) seguir siendo en el futuro la base principal de la acumulación productiva, como lo fue en el pasado: en particular ahora, bajo las nuevas condiciones de imperiosa eficiencia a las que deben conducir la descentralización empresarial y la creación de unidades básicas de producción cooperativa, empresas jurídicamente privadas y empresas mixtas.

Aparece así la necesidad de fortalecer las bases financieras y materiales para que las empresas cubanas -industriales, comercializadoras, agrícolas y otras- creen sus propias fuentes de reproducción y se interesen por su expansión. Un apoyo futuro en esta dirección

<sup>28</sup> Ver Alfonso Casmovira: "La economía de Cuba en 1993 y perspectivas para 1994". Economía Cubana (boletín informativo del CIEM). No. 16, La Habana, 1994, p. 6.

<sup>29</sup> Fernández Font, Mario. "La Reestructuración Tecnológica de la Economía Cubana en los próximos años". Economía Cubana (Boletín Informativo del CIEM). No. 23, Sept/Oct/95. La Habana, p. 27.

podría examinarse mediante el estudio de todas las posibilidades de constituir reservas financieras complementarias, como podrían ser fondos especiales destinados a tales fines, con tasas de interés acumulativas o con deducciones de los impuestos, e incluso la posible participación de los trabajadores de las propias empresas bajo determinadas relaciones de interés y estimulación.

La recuperación de la capacidad inversionista del país y el proceso de reconversión tecnológica de su economía, en escalas superiores, requerirían la estructuración progresiva de un mercado de bienes intermedios, de capital y servicios industriales que no puede descansar indefinidamente, como en el presente, prácticamente sólo sobre las divisas.

Claro esta que hacer realidad un propósito de tal naturaleza necesita un mínimo de reservas económicas que respalden la definición de tasas de cambio del peso cubano a las monedas extranjeras, y viceversa, que estuvieran económicamente fundamentadas y que contaran con un reconocimiento por parte de los factores vinculados a la actividad económica sobre bases efectivas de funcionamiento, en las escalas de cambio posibles y con la dinámica de modificación necesaria.

La identificación de las principales características para un proceso de cambio económico en Cuba -ya expuestas- requiere una descripción representativa de sus principales elementos, entre los cuáles se destaca la Reforma Empresarial que pudiera verse en un doble aspecto: De Reestructuración y Privatización.

Este 1er. aspecto conlleva a la introducción de sistemas de Administración Empresarial, creando el marco legal adecuado, o lo que es lo mismo y que se ha dado en llamar "Redimensionamiento de la Economía", que consiste:

"... en un análisis Empresa por Empresa -en esta primera etapa, al menos, las productivas del país-, de su objetivo, el destino de esa producción, la necesidad de esa producción, su estructura productiva, su equipamiento, su organización, su plantilla, y determinar en las condiciones actuales de la economía, en el momento en que la economía empieza a recuperarse, en las condiciones de mercado que se han cambiado y que ya tenemos una apreciación más exacta de sus perspectivas, cuál debe ser el destino y la organización de cada una de esas plantas."<sup>30</sup>

En cambio, el 2do aspecto sí resulta complejo. En la experiencia de la Revolución Cubana, el problema de la articulación de diferentes formas de propiedad (estatal, cooperativa y privada) tuvo desde muy temprano una solución a favor de las formas de propiedad y organización estatal. El peso de éste sector ha sido absolutamente dominante y decisivo en los logros económicos -sociales del país durante más de tres décadas.

Así, los procesos de cooperativización y privatización de determinados aspectos económicos -ya de hecho iniciados en Cuba con la creación de las UBPC, la ampliación del Trabajo por Cuenta Propia y la Inversión Extranjera se continuarán desarrollando.

Sin embargo, la situación económica actual y el cambio en el contexto internacional, coloca de nuevo en un primer plano de discusión el problema de la articulación de diferentes formas de propiedad. La coexistencia creciente de formas de

---

<sup>30</sup> Lage, Dávila, Carlos, "Intervención en el V Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba", La Habana, Cuba, Marzo de 1996.

propiedad estatales y no estatales parecería ser un proceso inevitable en las circunstancias actuales.

En las condiciones actuales del país, la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica plantea como una necesidad el establecimiento de formas diversas de propiedad. no obstante, la esencia socializadora del proyecto cubano exige preservar la preeminencia de la propiedad social. Su predominio debe ser un rasgo central del modelo para garantizar la conducción del desarrollo socio-económico del país en función de los intereses nacionales, y sostener el gasto social necesario que permita niveles de vida decorosos al conjunto de la población. Aquí, deberá articularse la incorporación de formas de propiedad privada sobre los medios no fundamentales de producción que deben constituir componentes estructurales, y no sólo coyunturales, cuando garanticen más altos niveles de eficiencia y empleo, dentro de los límites que se establezcan para controlar su desarrollo.

En términos del desarrollo futuro, el crecimiento de la productividad -en particular, para los productores individuales- plantearía el paso de muchos de estos a formas de producción más avanzadas, por lo cual el Estado deberá establecer políticas que faciliten este proceso.

El problema de las escalas óptimas de producción se mueve en diferentes planos. Si bien en un mercado interno sin competencia exterior sería saludable fomentar en cierta medida la competencia entre empresas, en otro plano en que haya cierta apertura comercial externa, el Estado podría fusionar empresas hasta ese momento independientes, y fomentar entonces la competencia con las empresas extranjeras. Ello requiere en todo momento una intervención discrecional del Estado.

En los sectores monopólicos y oligopólicos están concentradas las actividades estratégicas y las que pueden permitir una inserción ventajosa en el mercado internacional. Las empresas que funcionen en esos sectores, por la importancia social de su producción, la capacidad de generar excedente económico y el monto del capital requerido, deben permanecer y desarrollarse como propiedad estatal. Se admitirá la asociación con capital extranjero cuando la falta de recursos, tecnología o mercado lo haga necesario.

En aquel sector donde puedan coexistir muchas empresas podrían darse varias formas de propiedad: la estatal, la cooperativa, la Privada, la Individual y la Mixta. Aquí se ubican los servicios a la población, las producciones menores y la parte más importante de la producción agropecuaria.

Esta concepción conlleva al reconocimiento de la Pequeña y Mediana Empresa cooperativa y privada nacional bajo formas de producción mercantil.

Se necesita una diversidad de empresas más pequeñas -en especial, en una serie de ramas del sector industrial- con mayor autonomía, responsabilidad y con características de superior flexibilidad, tanto en su estructura interna como en su esfera de operación. Se requiere, igualmente, de una elevación de la capacidad de manejo financiero, tecnológico y comercial y de un despliegue del interés por el desarrollo colectivo de sus propias actividades y la verdadera disposición al cambio, la competitividad y la eficiencia.

Tales características hacen suponer una mayor independencia (y también un mayor control efectivo) de las empresas estatales con respecto al Estado, como ente central del gobierno.

Como complemento a lo anterior, debieran estimularse otras formas de pequeña y mediana producción industrial, no necesariamente por la vía estatal sino cooperativa y en

determinada medida familiar, para cubrir un espacio por lo general vacío o parcialmente ocupado -de manera oculta- en la estructura industrial del país.

Este tipo de actividad industrial, de alta densidad de trabajo pero bajo nivel tecnológico y escasa demanda de recursos, se orienta principalmente hacia la producción de artículos de uso y consumo personal y familiar, así como complementarios de producciones de las industrias ligera y alimentaria; algunos servicios industriales, entre otros, de mantenimiento y reparación; e, incluso, la recuperación y reciclaje de materias primas.

Organizaciones productivas de tal naturaleza se aprecian como formas más avanzadas de trabajo social que otras basadas en la labor aislada del trabajador por cuenta propia.

Por no formar parte de ninguna de las áreas prioritarias de la economía, las microempresas no tienen derecho a importar insumos a los tipos de cambios oficiales; tampoco han organizado grupos que defiendan sus intereses y presionen al gobierno para que les permita hacerlo. De hecho, las microempresas ni siquiera tienen derecho a importar directamente del extranjero al tipo de cambio del mercado negro, aunque pueden llegar a adquirir insumos importados ya ingresados al país.

Como se indicó anteriormente, la legislación de las microempresas de trabajadores independientes y la apertura de mercados en los que pueden operar legalmente han sido medidas positivas e importantes, pero la evolución de este sector se ha visto frenada por una serie de disposiciones legales. La limitación del tamaño de las empresas a unidades de autoempleo con reconocimiento oficial y, en la práctica, a algunas empresas familiares, es muy restrictiva. En primer lugar, hay muchas actividades económicas que deben tener una mayor magnitud para ser realmente eficientes y eficaces.

En segundo lugar, en la legalización del autoempleo realizada entre septiembre de 1993 y julio de 1995 no se consideró una amplia gama de empresas que utilizan tecnología de vanguardia, de tal modo que el proceso se limitó a actividades poco avanzadas desde el punto de vista tecnológico (Gramma, 1993, p. 5). Todas las firmas que ofrecen servicios pueden prestar importante asistencia a empresas públicas y privadas a bajo costo; se trata, entre otras, de empresas que ofrecen consultorías técnicas y de gestión, empresas de abogados, empresas de comercialización, servicios de agrimensura y de oficina, y firmas de arquitectura y de exploración geológica. Para que Cuba cuente con una economía moderna y avanzada, habría que legalizar a todas las empresas de este tipo y, además, se debería autorizar a todos los profesionales, con la excepción de los médicos, a trabajar por cuenta propia. También sería conveniente que se legalizaran diversos servicios personales y algunas pequeñas industrias.

En tercer lugar, la legislación que rige el funcionamiento de las microempresas prohíbe la comercialización privada, lo que limita el alcance de sus operaciones porque cada productor debe encargarse de la venta de su producción. Por lo tanto, no se puede abrir tiendas en las que se ofrece una variedad de productos de distintas fuentes.

En cuarto lugar, convendría que se enmendaran leyes sobre propiedad, de tal manera que los comerciantes minoristas y los productores pudieran abrir tiendas y centrales comerciales especializados. Cabe preguntarse si es razonable exigir que los productos agrícolas, artesanales e industriales sólo se vendan en determinados locales, cuando algunos de ellos ya están funcionando al máximo de su capacidad. Sería muy conveniente que se liberalizaran las normas sobre ubicación y alquiler que se aplican a estas empresas, porque les permitiría ofrecer mejores y más variados servicios a los clientes.

En resumen, la eliminación de una serie de restricciones que dificultan el desarrollo de este sector podría contribuir a crear empleos, a elevar las condiciones de vida de los cubanos y a estimular la productividad de empresas públicas y privadas de gran tamaño, mediante la prestación de servicios comerciales, todos los cuales son objetivos prioritarios.

Por último, la supresión de las restricciones es esencial para que se produzca un aumento de la demanda de pesos y de la disponibilidad de bienes y servicios, lo que su vez redundaría en una baja de los precios determinados por el mercado y del precio del dólar en el mercado negro.

Fuera de la liberalización de las empresas ya analizadas, es posible que los cambios más importantes de esta naturaleza sean la apertura de un mercado inmobiliario, de automóviles y de otros medios tangibles, la privatización y la cooperativización, y la reestructuración de las sociedades anónimas. Otros cambios institucionales, como la reforma de los sistemas financiero y bancario, la adopción de normas que regulen el funcionamiento del sector privado y la promulgación de nuevas leyes sobre derecho de propiedad, son factores importantes de la transición económica, aunque tal vez sean menos esenciales para la reunificación de la economía.

Otra reforma institucional que podría ser muy importante siempre que se realizara con mucha cautela es la privatización y cooperativización de las entidades de propiedad del Estado. Ya se ha comenzado a privatizar una gran proporción de las granjas estatales y a convertirlas en cooperativas. Hay muchos servicios estatales que funcionan en pequeña escala y que ya han comenzado a enfrentarse a la competencia de un sector independiente cada vez más extenso. Entre ellos se cuentan tiendas de distintos tipos, talleres, salones de belleza y peluquerías, bares y cafés. La privatización de estos negocios mediante su venta a ciudadanos cubanos sería una medida acertada: de hecho, permitiría que se prestaran mejores servicios, porque en esta área el Estado siempre ha tenido dificultades para asegurarse de que se presten servicios adecuados y para adaptarse a la demanda de los consumidores. La privatización también permitiría al Estado recibir una gran cantidad de antiguos pesos, lo que limitaría su circulación, aumentaría su valor en comparación con el dólar y reduciría el precio de bienes y servicios en antiguos pesos. Las entradas que recibiría el Estado por este concepto posibilitarían una reducción del déficit fiscal y de la emisión de dinero. Todos estos efectos contribuirían a atenuar la división de la economía.

La privatización de las pequeñas y medianas empresas plantea mayores dificultades. El gobierno ya ha autorizado la privatización parcial de algunas empresas de este tipo y la venta de los activos privatizados a extranjeros mediante la creación de empresas mixtas con participación extranjera minoritaria, en muchos casos para la ejecución de proyectos de inversión. La venta de activos a extranjeros, aun mediante la creación de empresas mixtas, presenta una serie de inconvenientes, entre otros la venta de activos de alto valor a precios muy bajos y la constante remesa de utilidades fuera del país. La venta de estas empresas a cubanos podría ser una buena alternativa, pero los cubanos no podrían pagar en dólares. Tal vez convendría explorar otras alternativas, como la transformación de las empresas más grandes en cooperativas. La privatización total o parcial de monopolios "naturales", como ocurrió con la venta del 49% de la compañía de teléfonos a la firma mexicana *Doğrus*, es aún más difícil y exige la creación de nuevos organismos públicos de control, para evitar el posible abuso del poder monopolístico.

Claro está que ese tipo de actividad empresarial se vincula directamente con la solución de problemas locales -aunque puede trascender los marcos de un territorio- y por

ellos resulta decisiva la gestión, organización, control y estímulo que le den los órganos del Poder Popular en este nivel.

Por otro lado, dicha forma de actividad empresarial puede contribuir significativamente no sólo a la activación productiva territorial, sino también al empleo de la fuerza de trabajo disponible o excedente de diferentes esferas.

En síntesis, la adaptación de la economía cubana a las nuevas condiciones del entorno mundial, con su apertura al capital foráneo en busca de mayor eficiencia y mercados, implica una revisión a fondo del sistema empresarial vigente. De hecho, los cambios en la economía cubana de los últimos años van demostrando nuevas concepciones de gestión y dimensión cuyo resultado final es la consecución de la eficiencia económica de forma coherente e integral.

### **3.4-FORMULACIÓN JURÍDICA.**

Las empresas estatales en Cuba responden a una estructura interna que cobra complejidad en virtud de la magnitud de la entidad. Conforme sea necesario establecer eslabones intermedios, puede surgir entre los establecimientos y la empresa global una unidad administrativa, su función consiste en acercar la dirección a los niveles inferiores. El establecimiento es propiamente el nivel empresarial, éste puede ser numeroso y en él se efectúa la producción material o la prestación de los servicios.

Las empresas no sólo constituyen un sistema técnico económico en sí, sino que se vinculan a través de un mismo proceso productivo o una misma prestación de servicios al colectivo, de suerte que se establece una comunidad de intereses alrededor de la unidad económica. Requieren también de unidad territorial, de esta manera las fases del proceso administrativo pueden ser realizadas de manera coherente. La cobertura de las empresas estatales cubanas es muy vasta y, conjuntamente con el sector cooperativo, cubren casi por completo la actividad económica. Las cooperativas, por su parte, están concentradas en las ramas agropecuarias, correspondiéndoles 12% de las tierras cultivadas, 80% está incorporado al sector estatal y el remanente 8% de las tierras permanece en manos de los pequeños campesinos.

En 1980 el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía impulsó el desarrollo de nuevas formas de organización productiva basada en estructuras agregadas, lo que dio origen a las uniones de empresas y los complejos agroindustriales. La unión, por su parte, es una integración sistemática de unidades productivas que, a partir de la concentración y la especialización, determina formas de cooperación que dan por resultados un uso óptimo de los activos mediante cierta unidad de mando. La unión de empresas es considerada como entidad económica con personalidad jurídica propia; ello no impide que las empresas integradas a la unión, individualmente consideradas, también posean personalidad jurídica, si bien sus funciones se adecúan a las circunstancias.

Los complejos agroindustriales se han desarrollado en la producción de azúcar a partir de la transferencia sectorial de dichas empresas del Ministerio de la Agricultura al de la Industria Azucarera; su número hasta 1984 era de 146 complejos.

Las sociedades colectivas, al igual que las economías de mercado, regulan mediante normas jurídicas los procesos de creación, extinción, funcionamiento y evolución de las partes del sistema económico. De igual manera, los mecanismos legislativos son los

instrumentos mediante los cuales se lleva a cabo la política del Partido y del Estado.<sup>31</sup> La Constitución de la República de Cuba en su artículo 16 señala que: "El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional de acuerdo con el Plan Único de Desarrollo Económico Social, en cuya elaboración y ejecución participan activa y conscientemente los trabajadores de todas las ramas de la economía y de las demás esferas de la vida social. "Asimismo, en el artículo 17 se consigna que: "Para la administración de la propiedad socialista de todo el pueblo, el Estado organiza empresas y otras entidades económicas. La estructura, atribuciones y funciones de las empresas y entidades económicas estatales de producción y servicios y el régimen de sus relaciones son regulados por la ley."<sup>32</sup> El dispositivo jurídico al que hace mención la Constitución Cubana es el Decreto Ley 67/83 "De la organización de la Administración Central del Estado".<sup>33</sup> El mencionado instrumento jurídico determina las facultades y obligaciones de los funcionarios a los cuales se responsabiliza (artículo 53) de: "(...) dictar las resoluciones mediante las cuales se crean, se fusionan y se extinguen las empresas nacionales, las uniones de empresas y las unidades presupuestadas subordinadas al organismo, previa aprobación de la Junta Central de Planificación, en el caso de las empresas y uniones de empresas, y del Comité Estatal de Finanzas, en el caso de las unidades presupuestadas."

Ahora bien, el "Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado",<sup>34</sup> en el artículo 110 referido a las empresas de subordinación nacional, establece que éstas "(...) se rigen en su organización y funcionamiento por su propio reglamento, aprobado por el jefe del organismo y elaborado según lo dispuesto en las reglamentaciones generales establecidas por el gobierno. Podrán ser adscritas para su atención a una delegación territorial, a una de las unidades organizativas mayores que integran el aparato central o atendidas directamente por un miembro del nivel superior de dirección de organismo". Por su parte, el artículo 111 precisa: "Las empresas y uniones de empresas de subordinación nacional se crean, fusionan y extinguen por resolución del jefe del organismo, previa aprobación de la Junta Central de Planificación (...)."

El Decreto núm. 42 del 4 de junio de 1979,<sup>35</sup> establece el "Reglamento General de la Empresa Estatal", con fundamento en el artículo 2 del Decreto-Ley núm. 24, del 15 de mayo de 1979, el cual faculta al Consejo de Ministros y a su Comité Ejecutivo a emitir el mencionado instrumento. En el artículo 1º del mencionado Reglamento, se establece la definición legal de la Empresa Estatal como: "(...) una entidad económica con personalidad jurídica propia, que constituye el eslabón primario de la economía y, como tal, la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional". El artículo 3 agrega: "La empresa desarrolla sus actividades con arreglo a un plan y sobre la base del cálculo económico, debiendo, como regla general, cubrir sus gastos, con sus ingresos, garantizando además un margen de ganancia. La empresa dispone de autonomía económico-operativa y funciona bajo la orientación y supervisión administrativa directa de un organismo de la administración central del Estado o de un órgano local del Poder Popular." El

<sup>31</sup> Véase A. M. Omrov. Dirección de la economía socialista. La Habana, s.e., 1977, pp. 83-92.

<sup>32</sup> Cuba. Constitución de la República de Cuba. La Habana, Edit. Política, 1981.

<sup>33</sup> Cuba. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, edic. extraordinaria, núm. 15, 1º de diciembre de 1976.

<sup>34</sup> Cuba. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, edic. extraordinaria, núm. 26, 17 de agosto de 1978.

<sup>35</sup> Véase Cuba. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, edic. extraordinaria, núm. 16, 4 de junio de 1979.

Reglamento, en su artículo 6, también plantea que: "La empresa otorga contratos y responde, en sus casos respectivos, por el cumplimiento de los planes y otras obligaciones, por el uso de la fuerza de trabajo o de los recursos materiales o financieros y por el cumplimiento de cualesquiera otra de las disposiciones que rigen su actividad de acuerdo con la ley y con las demás disposiciones vigentes." Por su parte, el artículo 8 autoriza la formación y utilización de los fondos de estimulación económica. La empresa es obligada al cumplimiento de las tareas del Plan en los Términos de los indicadores (art. 33), por lo cual queda en manos de la entidad la planeación financiera de suerte que se eleve la eficiencia financiera (art. 40) y está autorizada a operar cuentas bancarias (art. 42), a hacer uso del crédito bancario (art. 43), a llevar su propia contabilidad (art. 44), a vender el excedente de sus insumos (art. 53), y a vencer la producción defectuosa o los residuos del proceso productivo, los cuales pueden ser reciclados (art. 55). Las atribuciones y obligaciones del director de la empresa se sustentan en los artículos 78 y 79.

Por otra parte, la enumeración de los contratos económicos de compraventa, compraventa especial de productos agropecuarios, suministro, documentación técnica de inversiones, ejecución de obras, transporte de carga, servicios, arrendamiento de bienes, comisión y seguro de bienes, las fija el artículo 21 de Decreto-Ley núm. 15, del 7 de julio de 1978.<sup>36</sup>

Por otra parte, el ya citado Reglamento en su artículo 48 establecía, respecto al principio de responsabilidad material, que: "El incumplimiento por parte de la empresa de los compromisos de suministro establecidos en los contratos, constituye una violación de la disciplina estatal y determina la responsabilidad material y personal prevista en la legislación vigente." La definición y regulación de la responsabilidad material generada por el incumplimiento total o parcial de las obligaciones contractuales, se establece en el capítulo VII del también ya mencionado Decreto-Ley núm. 15. Una de las mayores dificultades para el avance del Sistema de dirección y Planificación de la Economía fue la tardía aparición de los órganos de arbitraje. El arbitraje estatal quedó definido en el Decreto núm. 23 del 17 de agosto de 1978.<sup>37</sup>

Ahora bien, el Decreto-Ley núm. 36 del 2 de abril de 1980<sup>38</sup> fija las responsabilidades del personal a cargo de las empresas estatales. En dicho instrumento legal las infracciones están tipificadas y las sanciones determinadas. Entre las infracciones se cuentan: incumplir el plan de trabajo por negligencia, ser personalmente responsable del incumplimiento de un contrato, perjudicar al Estado o a la empresa con intención o por imprudencia, el uso irracional de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales o financieros, y no concertar los contratos en los plazos establecidos. Las sanciones pueden ser extrañamientos, multas (de 5 a 11% del salario de un mes), traslado -con o sin degradación burocrática-, inhabilitación para cargos y separación definitiva del puesto.

Debe hacerse mención dentro de los estímulos materiales a la forma general de salarios, al reglamento general de primas y a la formación y distribución de los fondos de estimulación económica. Las relaciones laborales de la empresa con los trabajadores y los

<sup>36</sup> Véase Cuba, Gaceta oficial de la República de Cuba, La Habana, edic. ordinaria, núm. 21, 7 de julio de 1978.

<sup>37</sup> Cuba, Gaceta oficial de la República de Cuba, La Habana, edic. ordinaria, núm. 26, 17 de agosto de 1978, p. 364.

<sup>38</sup> Cuba, Gaceta oficial de la República de Cuba, edic. ordinaria, núm. 18, 2 de abril de 1980.

sindicatos están determinadas en el capítulo VI del citado "Reglamento General de la Empresa Estatal".

La Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, que es el parlamento cubano, en su XI período de sesiones, debatió un Proyecto de Ley de Reforma Constitucional los días 10, 11 y 12 de julio de 1992. El proyecto comprendía la modificación de 34 artículos y la actualización de otros 42 del texto constitucional de 1976 y en los debates se introdujeron otras modificaciones a los 141 artículos que conforman esa Carta Magna.

El conjunto de cambios propuestos incluyó reformas referidas a los conceptos económicos, entre los que se destacan los relacionados con las inversiones extranjeras y la flexibilización del comercio exterior.

La cuestión relativa a la modificación del concepto de la propiedad estatal y el cambio en el tema del supuesto monopolio del comercio exterior, por parte del Estado, fueron recibidos legislativamente diez años antes de la reforma constitucional, en 1982, cuando se dictó el Decreto-Ley número 50, que se denominó sobre Asociaciones Económicas entre Entidades Cubanas y Extranjeras.

El concepto de la propiedad de las empresas mixtas apareció por primera vez en el Código Civil, aprobado como Ley por la Asamblea Nacional del Poder Popular en su sesión del 16 de julio de 1987, y puso fin a un proceso de elaboración legislativa que duró alrededor de una década y sustituyó al casi centenario Código Civil español que había venido rigiendo en Cuba.

Respecto a las nuevas ideas económicas, el Código Civil cubano de 1987 añadió otra forma de propiedad, al disponer por su artículo 160, en su párrafo 2 lo siguiente: "Asimismo (el Estado) reconoce la de las empresas mixtas, conjuntas e internacionales y otras personas jurídicas de características especiales".

El otro concepto económico que resultó modificado a partir de la legislación sobre inversiones foráneas aprobada en 1982 fue el relativo al monopolio estatal sobre el comercio exterior, al disponerse que las empresas mixtas y las demás formas de asociación económica internacional podrían importar lo necesario para sus fines y exportar su producción. Esto rompía la anterior concepción de que sólo las empresas estatales de comercio exterior podían realizar importaciones y exportaciones, aunque antes, muy excepcionalmente, se había autorizado a realizar esas actividades a un reducido número de entidades no estatales.

El artículo 15 de la Constitución de 1976 experimentó una importante modificación en 1992, ya que: En primer lugar, esta reforma permite que la propiedad estatal sobre los medios de producción y demás bienes deje de ser irreversible, y en segundo lugar, que la propiedad de esos medios de producción y demás bienes pueda transmitirse a personas naturales o jurídicas, en los casos excepcionales en los que el Gobierno lo apruebe. La referida transmisión podrá ser total, como por ejemplo, si se vende el bien a una entidad privada, o también pudiera ser parcial, si el medio es vendido en un cincuenta por ciento a esa entidad privada que constituyendo una empresa mixta lo explotaría, o una empresa mixta entre una entidad nacional y una entidad extranjera. El artículo reformado ratifica lo que la legislación sobre inversiones extranjeras ya había dispuesto: que determinadas autoridades pueden transmitir otros derechos, fuera del derecho de propiedad, sobre esos bienes de propiedad estatal. Esos derechos son, sobre todo, el derecho de usufructo, que el Gobierno o la Comisión designada de su seno pueda permitir se aporte a una empresa mixta, o el derecho de superficie sobre terrenos de propiedad estatal.

En cuanto al comercio exterior, la reforma constitucional fue especialmente explícita, al disponerse en su artículo 18 que: *El Estado dirige y controla el comercio exterior; La Ley establece las instituciones y autoridades estatales facultadas para crear empresas de comercio exterior, normar y regular las operaciones de exportación e importación y determinar las personas naturales o jurídicas con capacidad legal para realizar dichas operaciones de exportación e importación y concretar convenios comerciales.*

Existe un amplio cuerpo de leyes y resoluciones concernientes a los aspectos laborales de las empresas cubanas. En cuanto a las asociaciones económicas, empresas mixtas y firmas de representación de entidades extranjeras, se establecen regulaciones específicas.

La concentración de los trabajadores cubanos la realiza, no la empresa mixta sino la llamada empresa empleadora, que, casi siempre, es el socio cubano en la empresa mixta. La relación laboral se constituye con el socio cubano u otra empresa empleadora cubana, y el socio extranjero no tiene que realizar actuación alguna en los casos de falta de disciplina o de idoneidad de un trabajador, ya que esa cuestión corresponde resolverla al que contrató al trabajador.

La empresa mixta se limita a pagar a la empleadora una suma mensual equivalente al importe total de los salarios y demás remuneraciones devengados por el personal cubano y si considera que un trabajador no tiene condiciones para continuar prestando sus servicios a la empresa mixta, se limita a comunicárselo para que lo sustituya por otro apto.

Los derechos de Propiedad Industrial en Cuba están regulados por el Decreto-Ley No. 68 de 1983, conocido como Ley de Invenciones, Descubrimientos Científicos, Marcas y Denominaciones de origen.

De acuerdo con esta legislación, la propiedad industrial, o mejor aún, la protección registral se concede a todo fabricante o comerciante, independientemente de su nacionalidad, por el cumplimiento de los requisitos establecidos previamente en la Ley. Este postulado acoge el principio internacional del "trato nacional o de asimilación", que garantiza los derechos de los titulares extranjeros contra la discriminación.

Adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba funciona el Registro Nacional de Representaciones Extranjeras, donde se inscriben, previa aprobación del Ministro de Comercio Exterior, aquellas entidades extranjeras interesadas en mantener una representación en el país para atender directamente sus relaciones comerciales con las empresas y organismos cubanos. Para aquellas entidades que deseen tener un representante sin llegar a la apertura de una oficina propia, existe la posibilidad de idades extranjeras que se proponga

para realizar cualquier tipo de actividad económica en Cuba, así como para las entidades cubanas cuya actividad consiste en representar firmas extranjeras. La solicitud de inscripción se formaliza ante el Registro o su representante legal, mediante la presentación de los documentos que establece el Decreto No. 145/88 que regula la materia.

El Código de Comercio vigente en Cuba fue promulgado en España en 1885 y hecho extensivo a Cuba por un Real Decreto en ese propio año, comenzando a regir en la entonces colonia española al año siguiente. Determinadas instituciones reguladas en el Código de Comercio se han hecho inaplicables por leyes dictadas con posterioridad a 1959 y los cambios ocurridos en la base social del país. El Código de Comercio se complementa

con disposiciones del Código Civil, el Código de Familia, el Código Penal, la Ley de Procedimiento Civil y Administrativo y otras legislaciones suplementarias. Algunos principios y regulaciones establecidas en el Código de Comercio han sido modificadas por disposiciones legales surgidas en estos últimos 35 años, entre ellos merecen citarse:

- La mayoría de edad para la plena capacidad legal se redujo de 21 a 18 años. Lo relacionado con la mujer se ha modificado en función de que la misma posee plena igualdad de derechos, así como no existe discriminación por razones de sexo.

- Anteriormente se explicó con mayor detalle que el Registro nacional de Representaciones Extranjera y el de Empresas Mixtas y Asociaciones Económicas radican en la Cámara de Comercio de la República, por lo que éstas no se inscriben en el Registro Mercantil.

- El registro de Buques está a cargo del Ministerio de Transporte.

- Actualmente no funcionan las Bolsas de comercio y de Valores, y tampoco existen Agentes Mediadores de Comercio

- Las Disposiciones Generales sobre las Quiebras no son de aplicación actual. La Ley de Procedimiento Civil y Administrativo no contempla en sus preceptos los procedimientos que regulan la institución de la Quiebra.

- El procedimiento sumario para el cobro de créditos hipotecarios, fue derogado expresamente por la Ley de Procedimiento Civil y Administrativo.

- Al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social corresponde la dirección, gestión y administración de todo lo relacionado con la Seguridad Social.

#### *SECTOR CUENTAPROPISTA*

La reanimación y desarrollo del trabajo por cuenta propia en Cuba (antes del Decreto-Ley No. 141 ya existían 40 000 trabajadores por cuenta propia) que genere producciones y servicios necesarios a la comunidad económica aplicadas y que se deben adoptar por el gobierno cubano en la actual coyuntura.

Aunque esta difícil coyuntura impone la necesidad de dichas medidas, más allá de conceptos y criterios ellas son coherentes con las exigencias del desarrollo económico del país, su estructura económico-productiva y en general las características de una economía en transición en condiciones de subdesarrollo.

Más que obligar a la adopción de medidas, la coyuntura ha convocado a pensar y actuar con rapidez y cautela para aplicar principios económicos elementales de funcionamiento de una economía como la nuestra.

En el conjunto de medidas adoptadas, el Decreto-ley sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia y la resolución que lo norma y ordena constituyen pasos importantes en la estimulación y promoción de la iniciativa creadora de los individuos, en la solución de un grupo de problemas que afronta la población y que el Estado no puede solucionar, así como que históricamente -por razones organizativas, por falta de control y por ausencia de agilidad y racionalidad- no han sido resueltos de manera eficiente y en correspondencia con las necesidades ciudadanas.

Este proceso de desarrollo del trabajo por cuenta propia es una señal clara de flexibilidad y pragmatismo útil que expresa algo más profundo: atender y resolver los problemas económicos con métodos de igual naturaleza, sin recurrir a estilos administrativos y burocráticos que ya han demostrado su inoperación.

Esa medida, por su significado económico en cuanto a su incidencia en la política de empleo, en la política fiscal, en el estímulo a la pequeña producción y los servicios, en el incremento discreto del nivel de vida de la población, se convertirá, junto con el resto de las medidas económicas, en un poderoso instrumento de educación económica.<sup>39</sup>

Ese fenómeno de desarrollo de la iniciativa creadora de un segmento de la población, introduce un elemento claro de la conformación del carácter popular de la política económica de resistencia y desarrollo puesta en marcha a raíz de la agudización de la crisis económica actual y ensancha el propio concepto de unidad nacional. En este sentido, tales procesos pueden contribuir a mantener el consenso social y la identificación con el proyecto de la Revolución.

Teniendo en cuenta este marco, pensamos que resultaría pertinente que en la instrumentación, aplicación y perfeccionamiento del decreto-ley se observen al menos los siguientes criterios elementales de manera consecutiva:

- El trabajo por cuenta propia significa para nuestro país la promoción de la iniciativa creadora para la satisfacción de un conjunto de necesidades de la población a partir de mecanismos económicos de mercado.

- El orden, la organización y el control son factores claves para la adecuada dinámica de este fenómeno.

- El trabajo por cuenta propia será efectivo en la medida en que la oferta de productos y servicios que genere sea estable y sistemática. Este aspecto está asociado a las fuentes de los suministros de los insumos para dicha actividad.

- El gobierno local ejerce un papel (no administrativo) significativo en la creación de las condiciones socio-psicológicas y políticas, de estímulo, para que esta resolución se aplique de forma creadora y al mismo tiempo pueda ser el catalizador de la iniciativa y la creatividad para explotar las reservas económicas, políticas y sociales que encierra dicha medida económica.

La forma en que se argumenta la adopción de la medida, en las condiciones actuales del Período Especial en que la actividad económica del país se ve afectada por la falta de recursos materiales, introduce una cierta sensación de coyunturalidad, lo cual podría tener resultados contraproducentes en cuanto a la expansión de este tipo de actividad, muy necesaria en la realidad cubana y para la propia idiosincrasia nacional.

Con respecto al acápite "Quiénes pueden ejercer la actividad autorizada", según nuestro parecer resulta inconveniente con la actual situación económica del país la prohibición total a los profesionales universitarios de ejercer esta labor. Es cierto que el Estado cubano les ha garantizado siempre empleo y salario, pero hoy le es extremadamente difícil hacerlo. En algunos casos les asegura el salario nominal, pero no en todos en la actividad más acorde a sus posibilidades individuales.

Autorizar la realización del trabajo por cuenta propia a los profesionales, previo estudio casuístico, constituiría una forma alternativa de promover la satisfacción de aquellos intereses, así como la creatividad y su aprovechamiento en labores que tendría una repercusión directa en la población y significarían a la vez cierto alivio a la situación fiscal, tomando en consideración que nuestro país cuenta hoy con un sector profesional de alrededor de 300 000 personas, que son, al mismo tiempo, las que devengan más altos ingresos.

<sup>39</sup> Triana Cordoví, Juan. "En Torno a la Resolución que norma el Trabajo por cuenta propia". Boletín Informativo CIEM (Economía Cubana), No. 14, La Habana, Enero de 1994, p. 27.

Los profesionales universitarios podrían entregar sus conocimientos a la sociedad, que les ha costado su formación; pero, en su tiempo libre, podrían realizar labores relacionadas con su oficio y otras.

La supresión del subsidio al trabajador (a causa de las dificultades económicas actuales), en dependencia de la cuantía de sus ingresos, es muy válida y tiene todo el fundamento adecuado (inciso tercero); no obstante, en la resolución no aparece mecanismo alguno vinculado con la posibilidad de comprobar dicha cuantía, lo que seguramente será regulado por el Comité Estatal de Finanzas.

Pero, al plantear: "...sin embargo, no podrá ser exonerado de su obligación de incorporarse en el centro de trabajo al cual aparece vinculado si las condiciones del país así lo exigen", si bien ahora este aspecto resulta comprensible, en el futuro deberá ser estudiado para introducirle otras consideraciones, ya que ello viene a reforzar la sensación de coyunturalidad que se percibe y que no contribuye a darle un carácter estable a esta actividad, ligada conceptualmente al mismo proceso de transformación que se intenta llevar a cabo.

¿a to?

Es legítima la resolución en su inciso quinto; no obstante, el hecho de restringir el acceso de los desocupados al trabajo por cuenta propia no resolverá totalmente el déficit de mano de obra en las actividades mencionadas. Con ello se da una solución extraeconómica a un problema netamente económico.

La territorialización de las soluciones es, sin duda, un aspecto que permite flexibilizar el proceso.

Por otra parte, la resolución omite lo referente al trabajo familiar.

En cuanto a lo relacionado con la comercialización, la expansión de estas actividades puede generar de forma natural la figura del intermediario. Además de su prohibición, habrá que encontrarle una solución más efectiva a dicho problema.

A pesar de ser válido y necesario, el arbitraje en los precios a través de los órganos locales del Poder Popular no es consecuente con el carácter complementario que se le da al trabajo por cuenta propia, ni con el reconocimiento del mecanismo de oferta y demanda como fijador de precios (inciso décimo).

Por otro lado, la carencia en muchas actividades de precios de referencia, o, dicho de otra manera, la alteración general del sistema de precios relativos que tipifica la situación actual, cuestiona la determinación del carácter excesivo de cualquier precio.

Lo anterior no impide reconocer la importancia que puede llegar a tener el trabajo por cuenta propia, sobre todo en lo que al estímulo de la iniciativa individual se refiere y a la posibilidad real de conducirla en función de satisfacer intereses colectivos. Ello vuelve a introducir un viejo tema de economía política: la relación entre lo individual, lo colectivo y lo social en la consecución de los intereses nacionales. Sin duda, será el tiempo y la propia capacidad del gobierno para arbitrar en este sistema de intereses, sin detrimento de la dinámica de cada uno, lo que permita evaluar la real connotación de la medida.

#### SECTOR DE COOPERATIVAS

Los antecedentes los encontramos en la Primera Ley de Reforma Agraria, que autoriza a los poseedores de tierras agropecuarias a asociarse para producir de forma colectiva.

Con fecha 22 de Julio de 1982, se aprueba por la Asamblea Nacional del Poder Popular la Ley No. 36. "Ley de Cooperativas Agropecuarias".

#### Aspectos de la Ley.

Considera a las Cooperativas como la asociación voluntaria de Agricultores Pequeños, que unen sus esfuerzos (trabajo) con el objetivo de producir de forma colectiva sobre la base de la unificación de tierras y demás medios de producción.

La constitución, deberá estar aprobada por el organismo del Estado al que pertenezca la línea de producción a que se se dediquen- artículo No 10. Según el artículo No 3, deberá ser inscrita en el registro establecido a tales efectos, momento a partir del cual adquiere personalidad jurídica propia- artículo No 12 del citado cuerpo legal.

Se constituye mediante Acta, en la que debe constar: -(artículo No 11)

- Nombre y domicilio de la Cooperativa.
- Relación y firma de sus integrantes.
- Inventario-Tasación de los bienes aportados por sus socios.
  - Elección de los órganos de dirección, que están obligados a cumplir con el reglamento interno, aprobado en asamblea general de miembros.
  - La cooperativa es una organización económica y social y en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado.

#### Patrimonio Integrado Por: (Art. 24)

- Tierra y otros medios e instrumentos de producción.
- Animales, plantaciones, producción agropecuaria y forestal.
- Fondos acumulados y recursos financieros de la cooperativa.
- Sus derechos y acciones.

#### Órgano De Administración ( Art. 53 y sgtes).

Asamblea General de Miembros-----electa por todos los miembros en reunión (Organo Supremo)

Junta Directiva -----electa por la Asamblea General

(Organo ejecutivo y administrativo)

- Consta de un Presidente que es el representante legal de la Cooperativa.

(Comisiones Auxiliares)-----electa por la Asamblea General y rinde cuenta a esta de su gestión

(Comisión de Control)

- tiene por objeto velar por el cumplimiento de todas las normas y disposiciones legales. Es obligatoria su existencia.

#### Fusión Y División De Cooperativas (art 62 y sgtes).

Se puede realizar a solicitud de socios y requiere el Acuerdo de la Asamblea General.

#### Disolución Y Liquidación (art 66 y sgtes).

Se inicia por el acuerdo de la Asamblea general de miembros (mayoría no menor del 75%). Se solicita al órgano que aprobó la constitución. Dado el consentimiento se inicia un proceso de liquidación para lo cual el Organo que aprueba la disolución nombra una comisión liquidadora.

Por la finalidad que persiguen puede ser:

- De producción: Son aquellas en que los socios se obligan a prestar servicios en la misma empresa explotada por la sociedad.

- De consumo: por regla general no puede haber asalariados, sino que los trabajadores deben tener el carácter de socios.

Características que debe reunir una Sociedad Cooperativa.

- Estar integrada por individuos de la clase trabajadora (que se asocian de forma voluntaria) que aportan su trabajo personal, sólo por excepción pueden contratar personal ajeno para trabajar en la sociedad.

- Funcionan con un número invariable de socios.

- Duración indefinida y capital variable.

- Concede a cada socio un voto.

- No persigue ánimo de lucro.

- Procura el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva.

- Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno.

- Adquieren personalidad jurídica con la inscripción de su acta constitutiva en el registro correspondiente.

- Realizan un control democrático de su actividad.

Caracteres Jurídicos:

- Existe bajo una denominación social.

- Responsabilidad de los socios limitada.

- Carácter del socio no es transmisible.

*Consideraciones Finales*

MEDIDAS Y TENDENCIAS EN EN LOS AÑOS ANTERIORES	DOS PERIODOS DIFERENTES ACTUALMENTE
1) Centralización del comercio exterior primero en unas veinte empresas	1)-Descentralización del comercio exterior en 225 entidades cubanas y autorización de 597 representaciones de firmas extranjeras
2) Concentración de las tierras y cooperativas en grandes empresas agrícolas estatales (12 000 hectáreas como promedio)	2) Conversión de las empresas estatales agrícolas en 4 000 cooperativas, cuyo tamaño medio será de 1 000 hectáreas. Se establece el Mercado Agropecuario
3) Priorización al turismo nacional, ante la ausencia de turistas estadounidenses	3) El turismo internacional, se sitúa como actividad priorizada
4) Limitación del Trabajo por Cuenta Propia.	4) Ampliación del Trabajo por Cuenta Propia
5) Nacionalización general de empresas privadas, nacionales y extranjeras	5)- Estimulación y garantías constitucionales a las inversiones extranjeras en asociación con empresas estatales
6) La economía pasa a una planificación centralizada y muy detallada	6) La planificación tiende a concentrarse en los programas priorizados sin definir detalles
7) Se proclama ilegal la tenencia y circulación de moneda extranjera por ciudadanos cubanos	7) Se legaliza la tenencia y circulación de moneda extranjera por ciudadanos cubanos
8) Crecimiento y diversificación del número de organismos centrales del aparato estatal	8) Reducción del número, personal y funciones de los organismos de aparato estatal
9) Todos los recursos se asignan directamente a las empresas estatales	9) Excepto los principales, el resto de los recursos deben ser gestionados por las empresas
10) La producción azucarera se designa pivote y locomotora del desarrollo futuro	10) El azúcar, el turismo y otras ramas se priorizan, pero ninguna ocupa el papel de pivote central
11) Desarrollo de las grandes empresas integradas	11) Mayor participación de las empresas pequeñas y medianas
12) Simplificación inicial del sistema de impuestos a la población, con una posterior eliminación total	12) Restablecimiento del sistema de impuestos a la población y perfeccionamiento del sistema fiscal para los entes productivos

Para reunificar la economía habría que realizar profundas reformas institucionales y políticas. Sería importante seguir liberizando la pequeña y mediana empresa y efectuar ciertas reformas institucionales: entre otras, legalizar el mercado de la vivienda, continuar la cooperativización en los casos necesarios, y privatizar pequeñas y medianas empresas, sobre todo en la prestación de servicios y la comercialización. La adopción de estas medidas permitiría ampliar la economía de mercado y tendría efectos macroeconómicos positivos, que podrían contribuir notablemente a la reducción del tipo de cambio en el mercado negro y a la creación gradual de una estructura más adecuada de incentivos.

Cuba recién ha iniciado el proceso de reforma institucional y de políticas necesario para que se de un proceso de ajuste, de transición y de recuperación.

La adopción de medidas con el objeto de facilitar la recuperación económica es una tarea de gigantescas proporciones, dado que la situación actual se caracteriza por un extremo deterioro de gran parte de la infraestructura y de las instalaciones de los sectores industrial, agrícola y de servicios, que son inadecuadas desde el punto de vista del medio ambiente, suponen un gasto excesivo de energía, no permiten a Cuba tener una posición competitiva a nivel internacional y son básicamente obsoletas.

En el orden de las soluciones y partiendo de un análisis de las debilidades y fuerzas internas actuales con relación a las amenazas y oportunidades del entorno y en el futuro, surge como opción estratégica principal el rediseño interno que despliegue el potencial de trabajo de los recursos humanos desarrollados para que, de manera eficiente y competitiva y por vez primera en la historia económica del país, se verifique una inserción independiente en busca de la autosustentación

Para ello deben promoverse cambios fundamentales en la política económica, en especial en la esfera de la producción, aunque también en la circulación. En esta dirección, algunas medidas serían:

- El redimensionamiento del sector estatal, diversificando las formas organizativas y de prioridad, como el estímulo al trabajo por cuenta propia y el proceso de cooperativización en la agricultura, ya implementadas, así como su extensión a otras esferas, principalmente los servicios de gastronomía, el comercio minorista y los servicios directos a la población, entre otros.

- La reconversión industrial y tecnológica sobre bases financieras, energéticas y ecológicamente sustentables. En ello resulta crucial la participación del financiamiento externo y la ampliación del campo de acción de la inversión extranjera. En Cuba existe un mosaico de tecnologías, desde las avanzadas hasta las más atrasadas. Es preciso decidir el cierre temporal o definitivo de ciertas empresas.

- Los cambios funcionales que tiendan a homogeneizar el mecanismo dual vigente, así como a diluir las fronteras entre las tres economías presentes en la realidad de hoy (emergente, tradicional y sumergida), sustentándose más en instrumentos de probada eficacia universal.

- La búsqueda creativa de capital a través de distintas formas de pago de la deuda, la reforma bancaria y la flexibilización de la inversión extranjera directa.

- Programación del rediseño interno por las implicaciones de la inserción en la Asociación de Estados del Caribe (AEC) y en la Organización Mundial de Comercio (OMC)

Además, es preciso avanzar hacia una reforma empresarial creando las condiciones para que la empresa cubana logre un éxito sostenido en su desempeño que se sustente, ante todo, en una amplia y real autonomía.

Esta transformación requiere:

- La reorganización del sistema empresarial sobre bases de racionalidad económica.

- El rompimiento de la estructura monopólica de la producción y circulación de bienes y servicios y la creación de una legislación que evite su formación y/o expansión.

- El fomento de pequeñas y medianas empresas combinando diferentes alternativas y tipos de propiedad.

- Hay que seguir trabajando en el programa de superación de los dirigentes empresariales y de la administración pública, con énfasis en las habilidades de dirección y los conocimientos económicos necesarios para su desempeño en las nuevas circunstancias.

- A la vez que cambia la base económica y como requisito de los cambios, es imprescindible elevar la cultura económica de la sociedad. Ello favorecerá la gobernabilidad del complejo proceso de transformaciones desde la base de la sociedad hasta su estructura político-organizativa, en un contexto que permita la preservación del entorno político gestor y garante de dicho proceso.

- La consecuencia desagradable-inevitable será una estratificación y diferenciación social distinta a la acostumbrada, pero en un marco de justicia social muy superior al prevaiente en las economías de mercado del mundo subdesarrollado.

- Sobre este escenario la fase recuperativa dependerá entonces del restablecimiento de la capacidad de importación total, variable estratégica relacionada con el esfuerzo productivo interno; pero también especialmente dependiente de acontecimientos fortuitos de la economía y la política internacionales

- La apertura externa no se puede ser únicamente en el ámbito de la política comercial o referida a la liberalización, desregulación o descentralización; hay que considerarla integralmente, en la interacción de un conjunto de políticas que incluyen -- además de la comercial-- la política de desarrollo productivo y la política macroeconómica.

- Cuba ha sido siempre una economía "abierta", por lo cual se asiste ahora más bien a la reafirmación de la vocación de apertura, entendida como un proceso liderado por las exportaciones, unida a un proceso de desregulación, descentralización y reducciones arancelarias. Esto último según los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio, de la cual Cuba es miembro fundador.

- El impulso inicial a este proceso vino dado por el cambio en las condiciones externas, por lo cual las primeras medidas adoptadas estaban relacionadas con el sector externo. A partir de la segunda mitad de 1992 se comienza a actuar en cuanto a políticas internas.

- Aún cuando por las condiciones de partida de la economía cubana, algunos de los instrumentos de política no son todavía utilizados, se observa que internamente se actúa en los tres ámbitos de políticas (comercial, desarrollo productivo y macroeconómica); aunque sería necesario avanzar más en algunos aspectos, tales como: promoción y apoyo a la exportación, diseño del sistema de gestión empresarial, definición y uso del tipo de cambio, conformación del sistema financiero-bancario, entre otros, para dar mayor integridad y coherencia al proceso de apertura.

De hecho puede decirse que la etapa inicial de la apertura externa consistente en: diversificación geográfica, descentralización de la gestión externa, apertura al capital extranjero, desregulaciones, ha sido cumplida con un saldo favorable. La etapa actual es mucho más compleja, pues involucra no sólo la necesaria diversificación mercantil y de servicios, sino también la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más sofisticados y, sobre todo, la coordinación de las diferentes políticas.

En resumen, las nuevas circunstancias obligan a desarrollar pequeñas y medianas empresas competitivas, eficientes e innovadoras que se vinculen directa e indirectamente a las grandes empresas, aprovechen su versatilidad, trabajen coordinadamente y formen alianzas estratégicas con capacidad para generar valor agregado y así dar un salto empresarial-tecnológico con bienestar.

**Pasar del trabajador por cuenta propia a formas más desarrolladas como las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por la calidad, la productividad y sus vínculos con el comercio mayorista, es una necesidad de la integración, cooperación y división del trabajo en la industria cubana en los momentos actuales, cuando el país requiere un abanico de soluciones que garantice la reanimación de la economía nacional con vistas a mantener el proyecto social encaminado y desarrollado en etapas anteriores.**

## CONCLUSIONES

En nuestro ordenamiento positivo, la ausencia de un concepto de Empresa fuerza al intérprete a realizar difíciles construcciones, para adaptar unas normas que no han pensado en esta nueva realidad económica y jurídica, al servicio de la misma. Debido a esto, podemos concluir lo siguiente:

- La doctrina en General coincide en que hay una Empresa, definible en el plano económico como: la "unidad de producción" o la "unidad intermediadora o productora de bienes y servicios".

- La Empresa en el futuro, puede llegar a constituir un verdadero concepto jurídico basado en la idea estructural de una comunidad laboral de producción o intermediación, tal vez inscripta en el marco del moderno derecho económico, el cual permite enfocar con novedad viejas y nuevas cuestiones del Derecho.

- Sin necesidad de una demostración ardua, todo el mundo comprende que hay una línea divisoria entre la Gran empresa, que cuenta con un fuerte capital, con ingentes vinculaciones financieras y fuerzas de trabajo a su disposición, y el modesto comerciante o el pequeño industrial.

- La noción de Empresa, entendida como actividad económica, puede albergar también en su seno a la Pequeña Empresa. Esta sería en todo caso una desviación de la empresa normal, donde el trabajo no procedería de fuera, sino de la familia, ni la financiación tendría un valor predominante frente al trabajo.

- La distinción entre Pequeña y Mediana Empresa radica -independientemente a lo relativo de la fuerza de Trabajo y el nivel de ventas anuales- en que la financiación se haya logrado o no con la cooperación de 3ros. Si esto ha ocurrido, se aplican las instituciones que llevan la pequeña empresa bajo las normas que disciplinan las de tipo medio.

- Las nuevas circunstancias obligan a desarrollar pequeñas y medianas empresas competitivas, eficientes e innovadoras que se vinculen directa e indirectamente a las grandes empresas, aprovechen su versatilidad, trabajen coordinadamente y formen alianzas estratégicas con capacidad para generar valor agregado y así dar un salto empresarial-tecnológico con bienestar.

A lo largo de esta exposición ha quedado claro que el progreso económico cuantitativo está capitaneado por la gran empresa y el movimiento de concentración así lo avala. También se ha proyectado la evolución previsible de la economía hacia un dirigismo en el que el bienestar y los valores sociales jueguen un papel más importante en el desarrollo, siempre que la empresa en general camine por la estrecha senda de hacer compatible lo cuantitativo y lo cualitativo. Pues bien, si se cumplen tales requisitos, cada vez más exigentes, el papel de la PYME será posible y valioso, por las aportaciones de flexible acomodación a la coyuntura y condiciones locales de cada caso y país.

Los motivos que han hecho plantearse en las sociedades industriales la necesidad de una eficaz estructura empresarial, media y pequeña, pueden concretarse en los siguientes:

- Las soluciones a las necesidades del empleo no pueden ni deben provenir de las grandes empresas y del sector público, siendo factible, especialmente en periodos de recesión, en las pequeñas empresas.

- La división del trabajo puede lograrse no sólo en la gran empresa, sino también en las pequeñas por simple descomposición de actividades o fases o procesos por

unidades productivas, logrando una especialización de la mano de obra y rendimientos muy eficientes.

→ En el ámbito del mercado, en cuanto subsista, las PYME fomentan la existencia y depuración del sistema económico.

→ En el ámbito democrático, las PYME aportan un enorme poder de distensión y estabilidad.

En el desarrollo regional, el desequilibrio que en muchos países existe -casos como España- han distanciado las diferencias entre regiones ricas y puede compensarse con el fomento de unidades medias que desplacen las que se acumulan en zonas concretas de saturación industrial, demográfica fijando polos alternativos de atracción.

### **Efectos económicos y sociales que pueden cumplir las PYME:**

#### **A-En relación con el crecimiento:**

- Maximizar su organización y racionalidad de métodos.
- Aplicar tecnología media y menos avanzada.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar sus procesos de aprovisionamiento y comercialización.
- Integración horizontal de servicios comunes (contabilidad, transporte, comercio exterior, etc.)
- Integración vertical con las empresas líderes.
- Procurar la máxima autofinanciación reinvertiendo beneficios.

#### **B-En relación con el bienestar social:**

- Mayor competencia por su elevado número (tendencia antimonopolista).
- Inmoviliza escasos recursos financieros ( menor inversión por puesto de trabajo).
- Reduce costos de amortización.
- Reduce el consumo energético.
- Absorbe desempleo.
- Crea puestos de trabajo.
- Gastos generales mínimos.
- Toma de decisiones rápidas.
- Permite desarrollar la iniciativa individual.
- Mantiene la demanda.
- Redistribuye la renta.
- Estimula la actividad económica y la diversifica.
- Fomenta el desarrollo regional.
- No contamina ni perturba el medio ambiente.

Con arreglo a estos criterios se puede establecer una reglamentación reductora y selectiva del campo indiferenciado de las empresas, tal que permita aplicar de forma conveniente y eficiente las medidas de ayuda que piden las condiciones económicas y sociales. Dichas medidas, por aplicarse a veces de modo indiscriminado, se han bloqueado en su origen, o sirven para prolongar situaciones antieconómicas y opuestas al verdadero desarrollo.

Como orientación general se favorece la idea que los países que no lo tienen, formulen un programa integrado de asistencia a la pequeña y mediana empresa en el cual se fijen objetivos, medios de acción, servicios, mecanismos, instrumentos de política, ejecución, coordinación y recursos y demás elementos que lo deben constituir. En caso de tener planteado un esquema se propenderá a la utilización de experiencias y fortalecimiento de instituciones existentes que se ocupen de esta tarea.

Para atender las necesidades de la pequeña y mediana empresa se requiere una reorientación de las políticas de desarrollo económico y social, a través de un conjunto de medidas financieras y no financieras (asistencia técnica) para un programa integrado de promoción. A tal efecto, resulta igualmente imperativo establecer una política integrada de apoyo por parte de cada Gobierno de los países iberoamericanos para que garantice el desarrollo de la pequeña y mediana industria.

Como necesidad ineludible se plantea la inclusión en cada plan de desarrollo de consideraciones específicas sobre el papel fundamental que tiene la pequeña y mediana empresa, diseñando medidas adecuadas que permitan romper el estancamiento del sector y dinamizar su acción, mediante el desarrollo de cuerpos directivos y de mando medio destinados a una mejora organizacional.

Frente a la gran concentración de pequeñas y medianas empresas en grandes urbes, se requiere establecer una política racional de descentralización, en consideración a su más adecuada localización, teniendo en cuenta las ventajas regionales o locales que se ofrecen, para llegar a la determinación del tamaño más conveniente de la empresa.

En los planes de desarrollo para la pequeña y mediana industria se debe dar un especial énfasis a las zonas rurales y suburbanas para reforzar la descentralización y desconcentración regional en estrecha cooperación con los organismos públicos y privados.

La promoción de las pequeñas y medianas empresas en zonas atrasadas es uno de los factores para alcanzar el desarrollo en dichas zonas: aunque exista la posibilidad de establecer grandes unidades productivas, ellas requieren de planes complementarios de infraestructura y servicios bancarios destinados a las pequeñas y medianas empresas para la movilización de recursos de la región o zona.

La creación de parques industriales constituye una medida muy valiosa que conlleva ventajas tales como la descentralización de la actividad industrial de las grandes ciudades, la creación de nuevas empresas, sociedades intermedias, y el equilibrio del desarrollo regional.

La atención a la pequeña y mediana empresa puede implicar un extraordinario aporte a las soluciones de problemas vitales en Latinoamérica y el Caribe como factor de desconcentración industrial, disminución del desempleo, mejoramiento de capacidad empresarial y laboral, mayor desarrollo regional, aumento de exportaciones no tradicionales, incremento de coeficientes de ahorros, etc.

Es recomendable motivar la asociación comercial de productores de bienes específicos, ya que la simple integración horizontal de pequeños productores en una federación o agrupación contribuye a distribuir los productos de acuerdo con la demanda interna y externa, facilita el cumplimiento de normas de calidad y plazos, mejora el poder de negociación, elimina intermediarios y crea conciencia de grupo para cualquier eventualidad.

Las pequeñas y medianas empresas pueden cumplir, asimismo, importantes funciones de abastecimiento como subcontratistas de las grandes empresas y como unidades de complementación.

La Banca de fomento especialmente por tener que tratar directamente con el empresario mediano y pequeño, no puede descuidar el hecho que una de las necesidades más urgentes de la pequeña y mediana empresa, tal vez la de mayor trascendencia para su desarrollo futuro, es la formación y capacitación del elemento humano tanto en los aspectos financieros como administrativos. En este sentido, se debe intensificar el acercamiento de la institución financiera hacia el empresario para, primero, conocer su debilidad y posibilidades y, segundo, desarrollar y crear los servicios más adecuados para plantear una solución al problema.

Asimismo, debido a que las necesidades individuales, las metas y las situaciones de los negocios varían grandemente, el tipo de organización que usted seleccione para llevar a cabo las operaciones de su propia empresa a deberá ser adecuada al caso. Gracias a los recursos de la profesión jurídica resulta ahora posible que los negocios con formas de organización tradicionales adopten ahora el tipo de organización comercial que mejor se acople a sus necesidades y situaciones particulares.

Las características de las diversas formas legales de organización de los negocios se determinan por las leyes estatales. Debido a las muchas variantes en estas leyes estatales, deberá usted platicar con su abogado respecto al tipo de organización antes de tomar una decisión final o antes de comprometerse.

Una vez que usted conozca las formas disponibles, una revisión de la situación particular de su negocio y sus participantes, habrá de determinar si las características individuales de cada forma de organización son adecuadas para usted. La limitación de la responsabilidad personal, la continuidad de la existencia del negocio, la libertad de la administración y del control, la disponibilidad del capital necesario y el costo relativo de las operaciones a través de las diversas formas legales son asuntos que deben tomarse en consideración. Solamente entonces podrá usted seleccionar una forma de organización que mejor se adapte.

Por ende, las empresas no pueden operar con eficiencia a largo plazo a menos que tengan bases organizacionales y legales apropiadas y firmes. Si usted es un comerciante individual, considere la viabilidad de tener un socio. Y considere seriamente si la sociedad de responsabilidad limitada sería apropiada para su empresa. Si ya funciona como sociedad de responsabilidad limitada, y, sin embargo, aún tiene que proporcionar garantías personales para importantes préstamos y para transacciones de crédito, pregúntese si los costos e inconvenientes de operar una sociedad de responsabilidad limitada realmente valen la pena.

Hay ventajas y desventajas en cada una de las diversas formas de propiedad de una empresa. La que usted debe escoger depende de las circunstancias de la empresa y cómo desea que se desarrolle. No obstante, tome nota de que no es posible evitar la responsabilidad personal de las deudas actuales de una empresa al convertirla en una compañía diferente a la mitad de la vida de ésta; todas las deudas contraídas antes de la conversión serán suyas.

Es posible que su compañía se pueda mejorar mediante la adquisición de otra empresa. Esto le permitiría integrar los procesos de producción, obtener la planta y equipo que tanta falta hace, racionalizar los canales de distribución, etcétera. Y, sin embargo, existen muchos problemas inherentes a las fusiones y adquisiciones, y es necesario que tenga mucho cuidado en este tipo de decisiones.

Todos sus proyectos para reactivar la compañía deben incluirse en un plan por escrito, con muchos encabezados y una declaración general de los diversos aspectos de las operaciones presentes y posibles en el futuro de su compañía.

La forma legal que usted elija dependerá de sus propósitos. Quedarse como persona física le da más libertad; sin embargo, es más riesgoso, ya que en usted recae la responsabilidad total. Por otro lado, constituirse como persona moral es más costoso y necesita de una infraestructura adecuada.

Además, la forma legal dependerá del ritmo de actividad que vaya teniendo su empresa, ya que si bien es cierto que puede empezar como persona física, a medida que vaya creciendo adquirirá más compromisos, lo que significa más riesgo; entonces, lo que necesitará es más protección o menos responsabilidad jurídica, con lo que tendrá que formar una sociedad según su conveniencia

Por otra parte, al margen de las diferencias económicas, culturales y tecnológicas que existen de país a país en los casos analizados, se manifiesta la influencia de las redes de apoyo en los cambios de estrategias y estímulo a la participación de las PYME.

En ese sentido, se aprecia un cambio radical en el enfoque de las políticas públicas. El objetivo ya no es la empresa aislada, sino generar un conjunto de relaciones que interactúen dinámicamente, retroalimentando una compleja red de intercambios que hoy requiere la competitividad industrial.

En los países seleccionados en este estudio se aplicaron políticas de reestructuración productiva, aunque con tiempos y prioridades sectoriales diferentes, de acuerdo con la historia económica e industrial del país.

La forma reticular de la organización empresarial implica no sólo estrechar relaciones entre firmas relativamente independientes, sino también profundizar las relaciones cooperativas con los proveedores independientes, los clientes y las instituciones que generan apoyos específicos a la actividad empresarial. En estas redes se mezclan las fronteras, antes bien delimitadas entre dentro y fuera de la empresa, así como entre las formas de coordinación propias del mercado y las instituciones.

La situación española adolece de carencias similares( a nivel empresarial ), a las detectadas en los países latinoamericanos, especialmente, en la fuerte presencia de empresas familiares, con estilos de gestión tradicionales y escasa cooperación interempresarial. El ingreso a la UE indica una voluntad política de construir un entorno favorable al desarrollo de las PYME, especialmente en la creación de instituciones intermedias infraestructura técnica, énfasis en la innovación, y la regionalización), de esta forma, la supervivencia de las PYME españolas va a depender más de su capacidad para seleccionar oportunidades, modernizar los procesos de producción, desarrollar productos atractivos y optimizar el acceso a los mercados. Paralelamente, la acción y situación de cada comunidad autónoma adquiere renovada fuerza en la definición de la especialización productiva y las prioridades del desarrollo endógeno.

En este sentido, es importante destacar el objetivo de mejorar el entorno empresarial, pues supone un cambio sustancial con respecto a otras líneas de política industrial desarrolladas con anterioridad, que estaban basadas en el subsidio directo a la empresa.

En los países latinoamericanos analizados (Argentina, Chile, Brasil y México) la etapa de desregulación económica y reforma del Estado enfatizó la presencia del mercado como centro de las preocupaciones y eje de los procesos de reorganización. Aunque la

experiencia ha demostrado que el éxito en el mercado no radica sólo en la voluntad de permanecer en él, sino en la realización de cambios estructurales significativos (como ha sido la tónica de la reestructuración productiva en los países industrializados) en la organización de la producción y en la estructura misma de las empresas.

Los primeros años de la década de los noventa han marcado el fin de una etapa y de un estilo de intervención estatal en los países latinoamericanos seleccionados. Se cierra una fase en la cual se confiaba en que la actividad estatal podía cumplir sola todas las tareas de mejorar las condiciones de vida de la población. Esto explica, por un lado, las experiencias de crear espacios económicos ampliados mediante procesos de integración regional (TLC, MERCOSUR) y, por otro, los esfuerzos tendientes a la descentralización política.

Aunque los intentos de descentralización han sido débiles, una de las propuestas más avanzadas en ese sentido quizás sean los casos de Chile y México.

Sin embargo, el Estado no ha perdido importancia en su tarea de anticipar y prever el futuro, construyendo en el presente un amplio espectro de apoyos para el sector PYME. En los cuatro países latinoamericanos analizados el sector público, a través de diferentes dependencias, ha lanzado los principales apoyos al crédito, a la normalización de procesos, a la innovación y a la exportación. En Chile, Brasil, México y, en menor medida, en Argentina, se perfila el interés de otros actores sociales (asociaciones empresariales, ONGs, fundaciones, empresas) por crear otras alternativas, aunque éstas no constituyen por el momento opciones reales.

En los países latinoamericanos seleccionados, el Estado ha tratado de asumir el papel de impulsor y orientador de los apoyos dirigidos a las PYMES, aunque la tarea de coordinación implícita no ha funcionado precisamente por la falta de interacción entre los interlocutores, no hay enlaces suficientes a nivel público y privado para mantener una comunicación efectiva, dinámica y dialogal que reduzca la distancia entre la conducción estatal y la decisión empresarial. La ausencia de estructuras intermedias se manifiesta en los vacíos de comunicación y decisión frente a los problemas que afecta al sector industrial y la indiferencia del sector financiero en asumir propuestas (especialmente referidas a las garantías de los créditos).

Por otra parte, la política de fomento y asentamiento industrial a nivel regional constituyen en la actualidad intentos débiles, donde el sector público no ha desarrollado una capacidad selectiva para evaluar su propia capacidad y la privada en la orientación de proyectos de crecimiento.

Los comportamientos de los actores sociales privados (empresas, asociaciones empresariales, bancos) no han generado aún, en los países latinoamericanos estudiados, una tarea de complementación y respuesta que constituya una alternativa estratégica de las empresas para construir una política horizontal en el logro de las ventajas competitivas.

Los países latinoamericanos analizados se encuentran aún en la concepción de una estrategia defensiva, que jerarquiza el crédito e inicia con menor o mayor desarrollo, apoyos a la innovación (aunque éstos son intentos aislados y no constituyen una red articulada) y el incremento de modalidades de cooperación interempresarial.

Los países que han tenido éxito en la articulación de las PYME, son precisamente los que emprendieron una optimización selectiva de la dimensión meso, ubicada entre el contexto macroeconómico y micro, dimensión aún no explotada suficientemente en los países latinoamericanos.

En las experiencias analizadas de cooperación interempresarial (uniones de crédito, empresas integradoras en México y PROFO en Chile) resulta claro que los logros dependen tanto de las características de los empresarios involucrados en los diferentes proyectos como de la habilidad en generar un proceso que les permita a los empresarios involucrados, movilizarse y tener una visión más amplia de los negocios que el grupo puede desarrollar en forma mancomunada.

Por ello, la importancia de profundizar estas iniciativas, a partir de una evaluación de sus impactos en la capacidad estratégica de las empresas. Esta evaluación proporcionará al sector público información para orientar selectivamente la coordinación con otras instancias públicas y privadas sobre los aspectos de corrección y ajuste.

De esto resulta que el dinamismo empresarial o la capacidad de generar un desarrollo endógeno es todavía confusa. Por ello la importancia de profundizar estas iniciativas y evaluar sus impactos en la capacidad estratégica de las empresas.

La mentalidad empresarial y la heterogeneidad de estilos de gestión son una causa de tensión en la formación de los esquemas asociativos. Existen desniveles en la capacidad para desarrollar las áreas de planificación, organización, administración, costos y comercialización que contrastan con un nivel más homogéneo desarrollado en el área de fabricación de productos. Ello genera diferentes visiones sobre las oportunidades de desarrollo alcanzables a través del trabajo asociativo.

El resultado de esta tensión es el alejamiento de los sujetos más dinámicos, en consecuencia, la actividad del grupo se transforma en una coalición regresiva. De ahí la importancia de estimular la presencia de líderes y de crear oportunidades de desarrollo de las capacidades empresariales en los sujetos más débiles.

La creciente expansión de pequeñas empresas eficientes se asocian a la tesis de la especialización flexible, o sea, un sistema productivo altamente especializado y verticalmente desintegrado, interconectado por una densa red de relaciones sociales y comerciales, ubicado en un área geográfica con límites más o menos definidos. Estos agrupamientos, aún regulados por la ley de oferta y la demanda, se caracterizan por las relaciones de interdependencia y solidaridad entre las empresas participantes. Esta modalidad que adoptan las relaciones interempresariales es lo que singulariza a los distritos industriales, con respecto a las relaciones jerarquizadas y orientadas a la dominación del mercado, asociadas con la gran empresa oligopólica y verticalmente integrada.

El concepto de especialización flexible está estrechamente relacionado con una variedad de elementos, como tecnologías flexibles, desintegración vertical, producción en pequeña escala, relaciones interempresas competitivas y de cooperación y calificación de mano de obra.

Aún los principales partidarios de la especialización flexible, como nuevo paradigma productivo, reconocen que existen límites sectoriales, territoriales, políticos y sociales. Pero, a pesar de reconocer esos límites, subsiste en la mayoría de los trabajos sobre la especialización flexible un silogismo implícito.

Las grandes empresas que tenían estructuras jerárquicas y monolíticas, basadas en compartimentos estancos y flujos unidireccionales de información y de decisiones, han optado por aprovechar las nuevas posibilidades de integración que brinda la difusión de las tecnologías informáticas. Los centros de decisión de las grandes empresas se han multiplicado, al igual que la lógica de gestión orientada hacia modelos de coordinación estratégica y de autonomía de participación. En algunos casos, estas estructuras se han

convertido en verdaderas redes de pequeñas y medianas empresas, independientes y especializadas.

El actual proceso de reestructuración industrial constituye un repertorio amplio de estrategias y equilibrios de poder, donde el contexto también determina qué formas de vínculos intra e interorganizacionales son más adecuados. En algunos casos, podría dar origen a la formación de agrupamientos semejantes a los distritos industriales, en otros, quizás la lógica se manifiesta en la mundialización. El hecho es que las diferentes dinámicas espaciales no son contradictorias o incompatibles, sino que están reflejando nuevas articulaciones de movilidad mundial y estabilidad local.

Las experiencias exitosas de industrialización, en las cuales las PYME jugaron un rol destacado, dependen crucialmente de su estrategia competitiva, es decir, de las modalidades específicas de vinculaciones que establecen con otras empresas (relaciones de competencia y cooperación) y con la creación de un marco institucional de apoyo que le permite al conjunto de las PYME acceder a información sobre innovación en procesos, productos y formación de mano de obra.

En síntesis, la pequeña y mediana empresa analizada *vis a vis* con una gran empresa posee limitaciones de capital, financiamiento propio, capacidad de desarrollo de ciencia y tecnología, y significación política propia. Los factores de competitividad de la pequeña empresa surgen endógenamente, de la forma en que se comportan y vinculan con otras empresas e instituciones. Y, exógenamente, de un conjunto de situaciones políticas y económicas específicas y de apoyos institucionales creados especialmente.

Los agrupamientos de PYME reducen sus costos de producción mediante sus interconexiones. La fragmentación de procesos en diferentes plantas permite la maximización de beneficios en cada una. El espacio territorial es el área de concentración donde actúan las pequeñas y medianas empresas que cooperan mutuamente, creando economías externas provenientes de la organización conjunta de un variado tipo de actividades: diseño de productos, compra de materia prima, utilización de equipos, financiamiento, marketing, distribución, exportación, actividades de investigación y *training* de mano de obra.

La subcontratación como forma de organizar la producción, adquiere en este contexto un nuevo impulso. La subcontratación de especialidad significa que la empresa contratista confía de manera permanente en la externalización de ciertas operaciones a una empresa subcontratista, que posee maquinaria especializada y que ha puesto en funcionamiento (con o sin ayuda de la empresa contratista) técnicas especiales.

Esta modalidad implica la existencia de una competencia técnica de la empresa subcontratista y constituye la relación menos asimétrica y con mayores posibilidades de perdurar. La otra forma de subcontratación que se desarrolla es de capacidad y surge cuando la capacidad de producción es insuficiente para enfrentar los imprevistos.

#### En Cuba:

- La superación del carácter dual de la economía es condición indispensable para el aprovechamiento óptimo de la inversión extranjera y la base a partir de la cual debería diseñarse una política industrial especialmente dirigida a fomentar sus vínculos con la Economía Nacional.

- Parece evidente que las tendencias hacia una creciente orientación mercantil y el reconocimiento de la diversidad de agentes económicos, iniciada hace apenas 3 años (1993),

se han convertido en características relativamente estables de la política económica contemporánea.

- En las condiciones de un proyecto socialista, a la empresa privada se le deben imponer limitaciones para evitar su crecimiento y fortalecimiento excesivos. Los límites para su expansión podrían ser por monto de capital y número de empleados, diferenciados por sectores económicos. Si al llegar a una escala dada, existiera el interés social de que determinada empresa continuara creciendo, podrían exigirse y facilitarse la asociación obligatoria con el Estado.

Con arreglo a estos criterios señalados, se identificarían **tres tipos de empresas**:

- **Empresas tipo A:** serían empresas que por su escala y tecnología son monopólicas u oligopólicas. Por el tipo de actividad que realizan son de gran importancia e impactan en el resto de las relaciones económicas. Generan grandes excedentes económicos o se centran en ellas actividades medulares de la estrategia de desarrollo del país. Lo que las define esencialmente es que son de propiedad estatal y se subordinan de manera centralizada y directiva al gobierno central. Como excepción admitirían participación de capital extranjero. A pesar de tener dirección centralizada, su gestión posee determinado grado de descentralización.

Sus principales características serían:

a)- subordinación directa a los ministerios.  
b)- El gobierno central planificaría sus actividades fundamentales. Por ejemplo: serían directivos los siguientes indicadores: planes de producción en surtidos, precios de bienes y servicios fundamentales, trabajo y salarios e inversiones.

c)- El gobierno central decidiría también su fusión, disolución y nombraría sus dirigentes principales.

ch)- Utilizarían parte de la ganancia para distribuir sus dirigentes y trabajadores en dependencia de los resultados del trabajo.

d)- Por lo general debe atender a dos objetivos: cumplir determinados objetivos sociales y lograr un adecuado rendimiento financiero.

La consecución de ambos objetivos requiere de gran atención por el gobierno central.

- **Empresas tipo B:** serían empresas que por su escala y tecnología son oligopólicas. A diferencia de las del tipo A, su actividad no tendría un impacto de primera magnitud en el resto de las relaciones económicas del país, o bien, realizan actividades que no requieren de la vigilancia directa del gobierno central por haber alcanzado alta competitividad. Lo que las define esencialmente, es que aunque son propiedad estatal o mixta (con participación de capital extranjero), no estarían subordinadas a los ministerios sino a las juntas de administración nombradas por los órganos del Poder Popular a sus diferentes niveles según la escala, ubicación territorial e importancia de la empresa. Deben ser rentables y su orientación respondería en gran medida a las señales del mercado.

Por su carácter, podrían ser fuentes de distorsiones en el mercado, con sus conocidas deficiencias: precios oligopólicos y menores niveles de producción que los socialmente necesarios. Por ello, en este caso estarían también sujetas a determinadas regulaciones del gobierno central o los gobiernos locales (provinciales y municipales), o ambos.

No obstante, la influencia directa del gobierno en cualquiera de sus niveles, sería mucho menor. Las distintas instancias incidirán sobre las señales que envía el mercado a estas empresas mediante instrumentos económicos como la política crediticia e impositiva.

Sus características principales serían:

a)- se subordinarán directamente a la junta de administración, designadas por las asambleas Nacional, Provincial o Municipal del Poder Popular, según corresponda. Bajo la responsabilidad de estas juntas recaerá el control financiero y la definición de la estrategia de desarrollo.

b)- los gobiernos central y local, retienen capacidad directa de regulación sobre estas empresas, pero la ejercerán mediante mecanismos económicos, ya que las mismas poseen un alto grado de autonomía.

c) podrían retener una parte de la ganancia para invertir, lo deciden a su nivel. También utilizarían esa ganancia para distribuirla entre sus dirigentes y trabajadores en dependencia de los resultados de su trabajo.

No obstante, para realizar fusiones deben contar con la aprobación del gobierno central.

d)- su objetivo principal es producir con ganancia y funcionar con la mayor rentabilidad. Para ello actuarían en condiciones de competencia con el resto de las empresas.

**- Empresas tipo C:** serán empresas de *mediana y pequeña escala*, en las cuales, la gran concentración de la propiedad y la administración las haría ineficientes o poco competitivas. Sus costos medios comienzan a crecer a partir de pequeñas escalas de producción. Pueden coexistir un número grande de ellas aún cuando realicen el mismo tipo de producción o servicio. Por lo general, requieren relativamente poco capital. Lo que las define en esencia es que funcionan de manera descentralizada y pueden corresponder a diferentes tipos de propiedad: estatal, cooperativa, privada, individual o mixta.

Sus principales características serían:

a)- en el caso de ser empresas estatales estarían subordinadas a la junta de administración nombradas por las asambleas de Poder Popular. En este caso por lo reducido de su escala, debe ser el municipio. En el caso de las empresas no estatales asumirán las formas organizativas que decidan sus propietarios.

b)- se orientarán por las señales del mercado, aunque queda a discreción de los gobiernos (central y local), imponer topes a algunos precios.

Respecto a esas empresas, la función del gobierno es crear las condiciones para que mediante los mercados, funcionen de forma eficiente.

c) sus objetivos básicos son funcionar con ganancia y rentabilidad.

- Los cambios -ya mencionados- en la política económica interna, son compatibles, en esencia con el tipo de restructuración económica que necesita el país.

- En el ámbito legal, aunque normativamente se han hecho las adecuaciones pertinentes según los cambios propuestos, lo cierto es que adolecen de mecanismos de aplicación coherente en cuanto a su estabilidad y duración en el tiempo.

- La Economía Cubana transitó en los últimos 30 años por un proceso de industrialización en el que se generó la tendencia a crear grandes empresas, integradas verticualmente, con escasas relaciones de cooperación con otras empresas nacionales.

- Actualmente, prácticamente se carece de micros y pequeñas empresas. Con la apertura del trabajo artesanal y por cuenta propia, así como de las unidades cooperativas, se

han creado las bases de la tipología empresarial, pero todavía está en gestación de forma organizada y no existe legislación que la proteja y estructure.

## RECOMENDACIONES

Del estudio realizado surge una serie de propuestas para la acción a nivel público y privado:

**PRIMERA-** Los países que han logrado desarrollar una estructura compleja y articulada de las redes de apoyos para el sector de PYME se caracterizan por implementar una estrategia ofensiva, centrada en la concertación y complementación entre el sector público y privado. La circulación de información en esta complementación juega un papel determinante por la capacidad de consolidar el aprendizaje tecnológico en la interacción continuada entre las empresas. Por otra parte, rompe el aislamiento en el que se debate el empresario individual, le permite conocer y utilizar oportunamente los recursos que se le ofrecen o que necesita de acuerdo con el desarrollo de su empresa.

**SEGUNDA-** De ahí la importancia de concertar y complementar acciones entre los programas y propuestas del sector público con las ofertas provenientes del sector privado.

**TERCERA-** La complementación interinstitucional debe alimentarse de la evaluación de los instrumentos y, fundamentalmente, de los resultados obtenidos. La producción de información sobre los efectos de las políticas es indispensable para mejorar los mecanismos de las acciones en el futuro.

**CUARTA-** En México, como en Chile, Brasil y, en menor medida en Argentina, está en germen la creación de un mercado de servicios a las PYME. Dichos servicios son indispensables, ya que desarrollan la información y multiplican las posibilidades de las empresas a través de los consejos adecuados para su desarrollo. También aquí se hace indispensable evaluar continuamente la prestación de estos servicios, ya que su proliferación no es un indicador de eficiencia y si el contenido de la asesoría, la cual, dada la situación en que se encuentra la generalidad del sector PYME, debe ser altamente práctica.

**QUINTA-** Los foros de intercambio de información, los debates entre las instituciones nacionales y consultorías de servicios a las PYME son indispensables para el seguimiento de proyectos, el intercambio de experiencias, la incorporación de tecnologías y el mejoramiento de los servicios disponibles desde la óptica de los usuarios.

**SEXTA-** En la actualidad, es indispensable promover la calidad de los procesos y productos, familiarizando a las empresas con la actividad de las instituciones y organismos de verificación y normalización. De ahí la importancia de difundir soluciones más que servicios, donde el soporte tecnológico no sea más que una herramienta para la solución propuesta.

**SÉPTIMA-** La generación de convenios e intercambios continuos y permanentes entre las industrias, los centros de investigación y las universidades, es necesaria para asegurar la asistencia técnica, la investigación mancomunada y la formación de recursos humanos altamente especializados. No se ha desarrollado en México la formación de cuadros gerenciales capaces de orientar el desarrollo de las PYME, como de utilizar efectivamente la oferta de servicios a las necesidades empresariales.

**OCTAVA-** Los esquemas asociacionistas propician un espacio de cooperación adecuado para el crecimiento de las PYME. De ahí la importancia de desarrollar en el futuro estos espacios, pero fortaleciendo las ventajas competitivas dinámicas. Es decir, las ventajas basadas en el aprendizaje tecnológico interactivo entre las empresas y en la innovación (en tecnología, organización de procesos y productos, y en nuevas formas de marketing). Por

ello, es importante consolidar una red de intercambio y conexión entre los distintos esquemas asociativos.

**NOVENA-** El fomento de la cooperación interempresarial es una necesidad impostergable, con el fin de disponer de unidades productivas con un tamaño mínimo suficiente para la incorporación de tecnologías que faciliten las mejoras en la competitividad.

### **Para Cuba:**

**Primera:** De lo que se trata con la restructuración es de dotar a la economía cubana de un sistema de relaciones económicas que permita aprovechar al máximo sus potencialidades, y lejos de obstruir, dinamice el desarrollo de las fuerzas productivas.

**Segunda:** Asimismo, se hace cada vez más evidente el hecho de articular un programa integral, con estas transformaciones económicas de una manera más coordinada.

**Tercera:** Entre las acciones principales de ese programa, debe aparecer: la reforma de la empresa estatal en su sistema de gestión -con un creciente contenido de descentralización- permitiendo aumentar su eficiencia productiva; el estudio de la actividad empresarial que posibilite su clasificación según el tipo (A, B ó C) proyectando su actuación y subordinación futura, así como las que pasarán a otras formas de propiedad no estatal; y la cooperativización o privatización de las empresas **tipo C** (pequeñas y medianas), que se decida, adoptándose medidas, que pueden incluir: ventas, arrendamientos y contratos de administración o servicios, entre otros.

**Cuarta:** Cada etapa y fase requiere de manera imprescindible, la consecución y elaboración de un contexto legal coherente con los cambios estructurales que deben implementarse.

**Quinta:** El Régimen Jurídico que se establezca necesita -mucho más que ahora- de un arduo trabajo institucional en cada momento, que deje bien claras las reglas de actuación y responsabilidad.

ello, es importante consolidar una red de intercambio y conexión entre los distintos esquemas asociativos.

**NOVENA-** El fomento de la cooperación interempresarial es una necesidad impostergable, con el fin de disponer de unidades productivas con un tamaño mínimo suficiente para la incorporación de tecnologías que faciliten las mejoras en la competitividad.

### **Para Cuba:**

**Primera:** De lo que se trata con la reestructuración es de dotar a la economía cubana de un sistema de relaciones económicas que permita aprovechar al máximo sus potencialidades, y lejos de obstruir, dinamice el desarrollo de las fuerzas productivas.

**Segunda:** Asimismo, se hace cada vez más evidente el hecho de articular un programa integral, con estas transformaciones económicas de una manera más coordinada.

**Tercera:** Entre las acciones principales de ese programa, debe aparecer: la reforma de la empresa estatal en su sistema de gestión -con un creciente contenido de descentralización- permitiendo aumentar su eficiencia productiva; el estudio de la actividad empresarial que posibilite su clasificación según el tipo (A, B ó C) proyectando su actuación y subordinación futura, así como las que pasarán a otras formas de propiedad no estatal; y la cooperativización o privatización de las empresas **tipo C** (pequeñas y medianas), que se decida, adoptándose medidas, que pueden incluir: ventas, arrendamientos y contratos de administración o servicios, entre otros.

**Cuarta:** Cada etapa y fase requiere de manera imprescindible, la consecución y elaboración de un contexto legal coherente con los cambios estructurales que deben implementarse.

**Quinta:** El Régimen Jurídico que se establezca necesita -mucho más que ahora- de un arduo trabajo institucional en cada momento, que deje bien claras las reglas de actuación y responsabilidad.

Fuentes

~~BIBLIOGRAFÍA~~

- *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*, Edit. Limusa, NAFIN, México, 1991.
- Agosin, Manuel R. y Ffrench-Davis, Ricardo: "Liberalización comercial en América Latina", en *Revista de la CEPAL* No. 50, agosto de 1993
- Álvarez A. José Felipe, "El cálculo económico en la reproducción simple y ampliada", en *Economía y desarrollo*, Fac. de Economía de La Habana, La Habana, núm. 84, ene-feb., 1985
- Anaya, Jaime L.- Podetti, *Código de Comercio y Leyes Complementarias comentados y concordados*, Tomo I, Ed. Omeba, Buenos Aires, 1965
- Anzola Rojas, Sérvulo, *Administración de Pequeñas Empresas*, Edit. McGraw-Hill, México, 1994
- ARGENTINA. Leyes, decretos, etc. Ley n° 21.608 sobre promoción industrial y reglamento: Decreto-Ley n° 2.541 (*Derecho de la Integración, revista Jurídica Latinoamericana*, Buenos Aires, (25-26): 153-165, nov. 1977)
- Arroyo, Ignacio, *Código de Comercio y Legislación Mercantil*, Quinta ed., España, 1989
- Ascarrelli, Tulio, *Iniciación al Estudio del Derecho Mercantil*, Ed. Bosch, Barcelona, 1964
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE), *Perfil de la Pequeña Empresa en América Latina: Seminario sobre Financiamiento y Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa* (Canadá/América Latina), Arequipa, Perú, 5 al 10 de diciembre de 1977.
- Attorney General's Office, Tokio, Japón, *The Commercial Code of Japan*. año ?
- Ayala, Héctor. "Transformaciones de Propiedad en el Periodo 1964-1980".
- Bancomext, *Apoyo financiero y promocional para la Pequeña y Mediana empresa*, México, 1993
- Baptista, M. A. Costa, *Política Industrial e Desestruturação Productiva*, CUT/Instituto Cajamar, Sao Paulo, 1993
- Barrera Graf, Jorge, *Estudios de Derecho Mercantil*, Ed. Porrúa, S. A., México, 1988
- ... *Temas de Derecho Mercantil*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 1983.
- Barrera Graf, Jorge, *Estudios de Derecho Mercantil*, Ed. Porrúa, S. A., México, 1988
- Barreyre, Yves, *La Pequeña y Mediana Empresa frente al cambio*, Editorial Hispano-Europa, Barcelona, 1978
- Bauche, Garcíadiago, Mario, *La Empresa, nuevo derecho industrial, contratos comerciales y Sociedades Mercantiles*, Segunda ed., Ed. Porrúa, México, 1983
- Bennett, Roger, *Supervivencia de la Pequeña Empresa*, Edit. Continental S.A. de C.V., México, 1993

- Bertini, Alessandro, *Contributo allo studio delle situazioni giuridici degli azionisti*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1951
- Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, *Guía para la formación y el desarrollo de su negocio* # 4, Nacional Financiera (NAFIN), México, 1992.
- *Boletín Informativo sobre Economía Cubana*, Publicación no.23, Septiembre-Octubre, 1995, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, La Habana, Cuba
- Bour, Juan Luis, *Costos Laborales en el MERCOSUR*, FIEL, Buenos Aires, 1994
- Broseta Pont, Manuel, Conferencia: *La Empresa, la Unificación del Derecho de Obligaciones y el Derecho Mercantil*, Tecnos, Madrid, 1965
- Brunetti, Antonio, *Tratado de Derecho de las Sociedades*, Tomo I, UTEHA, Buenos Aires, 1960
- Caballenas, Guillermo, *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*, 12a. Ed., Buenos Aires, Argentina, 1979
- Carranza, Julio; Gutiérrez, Luis; Monreal, Pedro, *Cuba: La restructuración de la economía*, Colección Problemas Internacionales, no.24, Ed. IEPALA, España, 1995
- Carriazo Moreno, George, “El Proceso de Transformación Económica en Cuba y las Pequeñas y Medianas Empresas. El Ejemplo de las UBPC”, en *Economía Cubana*, Boletín Informativo de. No. 23, Sept/Oct/95
- Casalet, Mónica y otros, *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES*, Proyecto de Investigación NAFIN-FLACSO, Biblioteca de Nacional Financiera (# 9), México, 1995
- Casanova, Alfonso: “La economía de Cuba en 1993 y perspectivas para 1994”, en *Economía Cubana*, Boletín informativo del CIEM, No. 16, La Habana, 1994
- Censo Nacional de Información, *Economía Brasileira: um Balanço de Duas Décadas*, Departamento Económico, Sao Paulo, 1994
- Centro de Estudios Sociales del Valle de los Caídos, *La Pequeña y Mediana Industria en España I y II*, con la participación de los profesores Fuentes Quintana, Estapé, Alonso Olea, Velarde, Ullastres, Garrigues, Ardura, Albiñana, González, Trias, Lossio y otros
- CEPAL, *Políticas para Mejorar la Inserción en la Economía Mundial*, Santiago de Chile, 1994.
- Cepeda, H. *La experiencia internacional en el tratamiento de la problemática regional y de la pequeña y mediana industria: algunos comentarios sobre el caso argentino*. Fundación U.I.A., 1995.
- Cervantes Ahumada, Raúl, *Derecho Marítimo*, Edit. Herrero, México, D.F., 1970
- ... *Derecho Mercantil-Primer Curso*-, Herrero S.A., México, 1990, p.506.
- Colombres, Gervasio R., *Curso de Derecho Societario*, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1972.

- Comisión Económica para América Latina: “Industrialización Latinoamericana en los años Setenta”; *Conferencia Latinoamericana de Industrialización*, Santiago de Chile, 1977
- CONACYT. *Solicitud y guía de presentación de Proyectos*, mimeo, México, (s/f),
- Consejo Económico para América Latina, *Industrialización y Desarrollo Tecnológico*, Informe No 13, Santiago de Chile, Diciembre de 1992.
- Consultores Asociados S.A., *Cuba: Inversiones y Negocios*, La Habana, 1995-1996
- Cuba, *Constitución de la República de Cuba*, La Habana, Edit. Política, 1981.
- Cuba, *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. extraordinaria, núm. 15, 1° de diciembre de 1976.
- Cuba, *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. extraordinaria, núm. 26, 17 de agosto de 1978.
- Cuba, *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. extraordinaria, núm. 16, 4 de junio de 1979.
- Cuba, *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. ordinaria, núm. 21, 7 de julio de 1978.
- Cuba, *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. ordinaria, núm. 26, 17 de agosto de 1978.
- Cuba, *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana, ed. ordinaria, núm. 18, 2 de abril de 1980.
- Dilla, B.: “Cuba: la crisis y la rearticulación del consenso político”, en Revista *Cuadernos de Nuestra América*, No. 20, La Habana, 1993
- *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*, Guillermo, Caballenas, 12a. Ed., Buenos Aires, Argentina, 1979
- Dirección General de Política de la PYME, Internet, *Pyme 1 y 2.htm*, Madrid, 1997.
- *El Éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas*, Edit. Diana, México, 1992, pp.29-49.
- Escarra, *Cours de Droit Commercial*, Paris, 1952
- Espinosa, Estela: La Alimentación en Cuba. Su dimensión social y principales aspectos que la caracterizan. Tesis de Doctorado, La Habana, 1991.
- Etcheverry, Raúl., *Derecho Comercial y Económico*, Parte General, Astrea, Buenos Aires, 1987
- Etcheverry, Raúl A., *Derecho Comercial y Económico*, 2da Parte, Astrea, Buenos Aires, 1989.
- Fernández Campón Farina y Rainolter, *Régimen de Pequeñas y Medianas Empresas*, Textos Legales Astrea, Buenos Aires, 1996

- Fernández Font, Mario, “La Reestructuración Tecnológica de la Economía Cubana en los próximos años”, *Economía Cubana*, Boletín Informativo del CIEM, No. 23, Sept/Oct/95, La Habana
- Fernández, Novoa, Carlos, *Revista de Derecho Mercantil*, no.95, Vol. XXXIX, 1965
- Ferrara, Francesco, *La Teoría Jurídica de la Hacienda Mercantil*, Revista de Derecho
- Figueras, Miguel A., “El proceso de industrialización en Cuba: tres décadas y sus perspectivas”, en *Seminario de Alto Nivel sobre la Industrialización*. ONUDI, La Habana, marzo de 1994
- ... *La industrialización en Cuba*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana
- Flit, Isaias, *Las nuevas tendencias empresariales*, en Revista Actualidad Económica del Perú, No 153, Abril de 1994
- Fontanarrosa, Rodolfo, *Derecho Comercial Argentino*, Parte General (T-I), 5ª. ed., Zavalia, Buenos Aires.
- Franklyn, J. Dickson, *El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas*, De. Diana, México, 1992.
- Fresco, Juan Carlos, *Organización y Estructura para la Pequeña y Mediana Empresa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1994
- Fundación ILDIS, *La pequeña en el desarrollo de América Latina*, Venezuela, 1989
- Fundación para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica, (FICITEC). *La Pequeña Mediana Industria en América Latina*. Bogotá, 1973
- Galbraith, John Kenneth, ver *Nexos*, año 14, vol. XIV, No. 158, México, 1991
- Garrigues, Joaquín, *Curso de Derecho Mercantil*, 9na ed., Porrúa S.A., México, 1993
- ... *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo III, Vol. I, Madrid, 1963.
- Gatto, Francisco, *Las PYMES argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica*, Conferencia en Seminario de la CEPAL, Buenos Aires, 1993
- Ghiron, Mario, *L'Imprenditore, L'Empresa e L'Azienda*, Padova, Turin
- González Gutiérrez, Alfredo: “Economía emergente: logros, dificultades y perspectivas”, en *Economía Cubana* (boletín informativo del CIEM), No. 15, La Habana, 1994
- Guzmán Ortega, Gonzalo. *La Pequeña y Mediana Industria*, Banco Nacional de Fomento, Quito, Ecuador, 1974
- Halperin., Issac, *Curso de Derecho Comercial...*, Vol.14, Depalma, Buenos Aires, 1972.
- Handler, Wendy, *La Empresa Familiar*, Boston University School of Management, 1990
- Hernández, Vivian, Del Rosario “La Descentralización de la Economía Cubana”, en *Economía Cubana*, Boletín Informativo. CIEM, No. 21, La Habana, Mayo-Junio/1995.
- Ibarra Valdés, David, *Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial*, Edit.Limusa, México, 1993
- Lage, Carlos, Discurso en el *Foro Económico Mundial*; Davos, Suiza, enero de 1995.

- ... *Intervención V Pleno, Comité Central del Partido Comunista de Cuba*, La Habana, Marzo de 1996
- Lamacchia, Raúl, *Situación de las Pymes en la Argentina*, Conferencia en Mar del Plata, Argentina, 1995
- Le Pera, Sergio, *Cuestiones de Derecho Comercial Moderno*, Astrea, Buenos Aires, 1979
- Lechner, Norbert, *Chile 2,000: las sombras del mañana*, en Revista de Estudios Internacionales No 105, Santiago de Chile, Enero-Marzo de 1994
- Lordi, Luigi, *Istituzioni di Diritto Commerciale*, Padova, Cedam, 1943, Vol. I
- Manero, Antonio, *Promoción, Organización y Financiamiento de Empresas*, Porrúa S.A., México, 1958
- Mantilla Molina, Roberto, *Derecho Mercantil*, 27ª. ed., Porrúa S.A., México, 1990
- Martínez, - Osvaldo, inetrvención en Seminario Internacional “La Pequeña Empresa en el Desarrollo Económico y Social”, La Habana, 21 de julio de 1995
- Méndez, José, *La experiencia de España*, Seminario de NAFIN, México, 1993
- Méndez, Morales, José, S. *Economía y Empresa*, Ed. McGrawHill, México, 1989
- Mijuel y Prieto, *Las relaciones laborales en España*, Edit. Siglo XXI, España, 1991
- Millares, Manuel “Problemas del Comercio Interior en Cuba”. Revista *Cuba-Socialista* No. 61, 1966.
- Monreal, Pedro: “Apertura y reforma de la economía cubana: las transformaciones institucionales (1990-1993)”, en *Cuadernos de Nuestra América*, vol. XI, No. 21, La Habana, 1994
- Mossa, Lorenzo, *Derecho Mercantil*, Traducc.de Felipe de J. Tena., Buenos Aires, 1940, Tomo I.
- NAFIN, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Idem # 8, , 1995
- NAFIN-INEGI, *La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales Características*, México, 1993
- Naradowski Paul, y otros, *El cambio en la PYME. Una experiencia franco-argentina de consultoría*, Edit. Mimeo, Buenos Aires, 1993
- Negret, Ernesto y otros, *La Pequeña y Mediana Industria en el proceso de industrialización*, Revista Javeriana LXXXIV (No 417), Bogotá, Agosto de 1975
- Noriega, Morales M.: *Asistencia Técnica para la Pequeña y Mediana Industria*, Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre la Pequeña y Mediana Industria. Bogotá, 26-30 de noviembre, 1973
- Oceano/Centrum, *Biblioteca Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*, Volumen 2, Oceano Grupo Editorial S.A., Barcelona, 1995
- Olivera, Julio, *Derecho Económico*, 2da edic., Macchi, Argentina, 1981
- Omarov, A. M., *Dirección de la economía socialista*, La Habana, s.e., 1977

- Organización de Naciones Unidas, *Pequeña Industria en América Latina*, Nueva York, 1970
- Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. *Industrialization of developing countries: problems and prospects: small-scale industry*. New York, 1969
- Organización Económica de Cooperación y Desarrollo (OCDE ), *Promoción de las PYMES por medio de acciones colectivas*, París, 1971
- Otaegui, Julio, *Concentración Societaria*, Ábaco, Buenos Aires, 1984
- Pickle, Hal y Abrahamson, Royce, *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*, Edit. Limusa, México, 1991
- Pina, Vara, de, Rafael, *Elementos de Derecho Mercantil Mexicano*, 23ra edic., Porrúa S.A., México, 1992
- Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. *Informe 1992-1993*. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Santiago de Chile.
- Puente Arturo y Calvo Octavio, *Derecho Mercantil*, Banca y Comercio, México, 38va edic., 1991
- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas*, Primera parte, Limusa S.A., México, 1996
- Ripert, Georges, *Tratado Elemental de Derecho Comercial*, (Traducción de Solá Cañizares y otros), Tea, Paris-Buenos Aires, Tomo I, 1954
- Rivas, Carlos, *El costo del crédito argentino*, Instituto Torcuato Di Tella, Buenos Aires, 1994
- Rodríguez, Leonardo, *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991
- Rodríguez, Rodríguez, Joaquín, *Curso de Derecho Mercantil*, Tomo I, 3ra. ed., Ed. Porrúa, México, 1957.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Edit. ECASA, México, 1996
- Ruiz Dueñas, Jorge, *Empresa Pública: Elementos para el Exámen Comparado*, Fondo de Cultura Económica, México, 1988
- Ruiz Durán, Clemente -*Economía de la Pequeña Empresa*, Colección Ariel-Divulgación, Editorial Planeta S.A., México, 1995.
- Santoro Passarrelli, Francesco, "L'impresa nel sistema del Diritto civile", en Revista *de Derecho Comercial*, T-I, Padova, Italia.
- SEBRAE. *Estudios*. Brasil, 1995
- SECOFI, *Diario Oficial*, México, 3 de Diciembre de 1993. ✕
- SECOFI, *Experiencia mundial en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas*, Recopilación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, Japón, Estados Unidos, Italia, Unión Europea, 1996

- SECOFI, *Lo que Usted desea saber sobre las Empresas Integradoras*, México, Agosto de 1996
- SECOFI , *Plan Maestro de Negocios para Empresas Integradoras*, , México, 1996
- SECOFI, *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana*, México, 1991-1994
- SEDESOL, *Empresas de Solidaridad*, Informe de Actividades, México, 1992
- SHCP, *Pequeña y Mediana Empresa*, Informe Anual, México, 1981
- Sistema Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, *Indicadores de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas Industriais no Brasil*, Brasilia, 1993
- Soto Alvarez, Clamente, *Prontuario de Derecho Mercantil*. 9na Reimp., Limusa S.A., México, 1991
- Spencer Hull, Galen, *Guía para la Pequeña Empresa*, Edit. Tesis, México, 1980
- Stanley, Eugene & Moore, Richard: *Modern Small Industry for Developing Countries*, citado en FICREC, *La Pequeña y la Mediana Industria en América Latina*, Bogotá, 1974, pp.11-84
- Storey, D.J. *Understanding the small business sector*. 1993
- *Tercer Plan de Desarrollo Económico y Social de España 1972-75*.
- Tirado, Granger y Nieto, *La PYME del Siglo XXI*, Fundesco, Madrid, 1995
- Torres, Rogelio: *La reinserción internacional de la República de Cuba: reorganización industrial y pequeña industria* (monografía de curso). ILPES, Santiago de Chile, noviembre de 1991.
- ... “La economía emergente de Cuba” y “Distribución sectorial de la economía emergente”, en *Taller sobre Economía Emergente*, celebrado en el INIE en junio de 1993
- TREINAMIENTO e asistencia organizacional a pequeña e media empresa. (*FDRH. Ejecutivo Porto Alegre* (12): 14 jan-mar, 1977)
- Triana Cordoví, Juan, “En Torno a la Resolución que norma el Trabajo por cuenta propia”, en *Economía Cubana*, Boletín Informativo CIEM No. 14, La Habana, Enero de 1994
- Trueba, Gerardo. “Reflexiones sobre la reestructuración Industrial en las Condiciones de la Actualidad Cubana: La Pequeñas y Medianas Empresas”, en *Economía Cubana*, Boletín Informativo, Centro de Estudios de la Economía Mundial, No. 23, Sept/Oct/95
- Uría, Rodrigo, *Derecho Mercantil*, Tecnos, Madrid, 1979
- Vivante, Césare, *Tratado de Derecho Mercantil*, (Traducción de Silió Belena), Reus, Madrid, Tomo I, 1932-1936
- Weber, Max, *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1994
- Yoguel, Gerardo, *La competitividad de las firmas autopartitas*, Documentos de la CEPAL, Buenos Aires, 1992

- Zaldivar, Enrique, *La Empresa Comercial*, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1986, p.p. 116-963
- Zavala Rodríguez, *Comentarios al Código de Comercio*, T. I. Depalma, Buenos Aires, 1958/1980.