

# **Universidad Andina**

**Simón Bolívar  
Subsede Ecuador**

**Area de Derecho  
Programa de Maestría  
en Derecho Económico**

**La Actividad  
Empresarial de las  
FF.AA. y el Proceso de  
Modernización: El caso  
de las Empresas del  
Ejército.**

**- Pablo Antonio Villarroel**

**- Pablo Alfonso Castañeda**

# **Universidad Andina**

**Simón Bolívar  
Subsede Ecuador**

**Area de Derecho**

**Programa de Maestría  
en Derecho Económico  
La Actividad**

**Empresarial de las  
FF.AA. y el Proceso de  
Modernización: El caso  
de las Empresas del  
Ejército.**

**TUTOR: General de Div.  
Dr. Paco Moncayo Gallegos**

**- Pablo Antonio Villarroel**

**- Pablo Alfonso Castañeda**

**Quito-1995**



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SUBSEDE ECUADOR**

T-0003

AREA DE DERECHO

Universidad Andina Simón Bolívar  
Subsede Quito

0002036



# PROGRAMA DE MAESTRIA EN DERECHO ECONOMICO

LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA FUERZAS  
ARMADAS Y EL PROCESO DE MODERNIZACION:  
( EL CASO DE LAS EMPRESAS DEL EJERCITO )

ALUMNOS: ING. COM PABLO VILLARROEL RIVADENEIRA  
DR. PABLO ALFONSO CASTAÑEDA ALBAN.

TUTOR: GRAL DE DIVISION DR. PACO MONCAYO GALLEGOS

**1995**

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito y afán de los autores de esta investigación, al incursionar en el tema ha sido el de indagar sobre el rol protagónico las FF.AA. en el Estado y la Sociedad, para de allí partir a la búsqueda de respuestas a la interrogante de: cuáles son las razones para la existencia de la actividad empresarial del Ejército y cómo el proceso de modernización actual, incide en las empresas del Ejército.

Conforme los propósitos del Area de Derecho Económico de la Universidad Andina "Simón Bolívar", nos hemos planteado la necesidad de encarar desde la óptica del método sociológico, el estudio multidisciplinario de la realidad jurídica concreta de las unidades productivas de la Fuerza Terrestre.

Al efecto de lo anterior, la tesis se ha dividido en tres partes, en las que se ha inyectado la visión de la Geopolítica, Seguridad Nacional y el desarrollo, opción sugerida por el tutor de la tesis, sr. Grad. Dr. Paco Moncayo Gallegos.

En la Primera Parte del trabajo, se estudia al Estado, su evolución, funciones y como afecta a su estructura la política económica aperturista. En este marco se analizan los conceptos de Seguridad, Defensa, así como las experiencias empresariales del Ejército en Latinoamérica, llegando hasta el análisis de las FF.AA. en el Ecuador y la evolución reciente de las empresas de sus tres ramas: terrestre, naval y aérea.

En la Segunda Parte se analiza las Empresas del Ejército en cuanto a su pertenencia al sector público, tomando como referente a los estudios sobre la actividad empresarial del Estado ecuatoriano, efectuados por la SENDA.

Ubicada DINE como parte de las empresas públicas, a continuación se pasa a revisar su base legal de creación, sus objetivos, organización, para arribar a un análisis somero de las empresas o dependencias industriales propias y las empresas en que DINE tiene participación accionaria en forma mayoritaria y minoritaria. Finalizando esta parte con la exposición que existen respecto a la privatización de las empresas de DINE.

En la Tercera Parte se busca delinear un modelo estratégico para el desarrollo de las empresas del Ejército, desde el punto de vista jurídico y administrativo.- En el I capítulo se revisan diagramas referentes a la planificación nacional y la inserción de DINE en ella. Luego se analiza el marco jurídico para el desarrollo de DINE, comenzando por la estructura jurídica de la agrupación de empresas, las formas de asociación de empresas, los problemas jurídicos de la unión de empresas, para llegar a la estructura de la compañía Holding.

En los tres últimos capítulos de la Tercera Parte se desarrolla la gestión tecnológica como herramienta de la modernización de las empresas del Ejército, así como los vínculos de cooperación entre la ESPE y DINE, para propiciar el desarrollo de la investigación tecnológica y, finalmente se analiza un modelo de desarrollo estratégico de la empresa FAME. El último capítulo contiene conclusiones y recomendaciones, relacionados al papel de las FF.AA., y los resultados que genera DINE en cuanto a beneficios y aporte a la economía nacional.

## D E D I C A T O R I A

Este trabajo lo dedicamos al sr. Grad. Dr. Paco Noncayo Gallegos, Comandante General del Ejército Ecuatoriano, quién supo brindarnos momentos de asesoramiento, sabiduría, experiencia académica y dirección empresarial, a pesar de que el país a lo largo del primer semestre de 1995, vivió momentos difíciles en cuanto a la seguridad nacional y ,él era, justamente, el protagonista de la defensa de la patria, en el teatro de operaciones. En esa conducción de la guerra en ningún momento desmayó, conjuntamente con la tutoría de la presente tesis, demostrando responsabilidad y amor al país ; haciéndonos sentir la solidaridad humana que se vive en un conflicto armado. como el que se dió, descubriendo a un Ecuador que puede enfrentar las agresiones injustas y es capaz de encontrar un destino de identidad y unidad nacional.

Por lo expresado, nos vemos en el placentero deber de dedicar esta tesis a los niños, hijos de los héroes del Cenepa.

Adicionalmente, queremos hacer partícipe de esta dedicatoria al sr. Grab. Ing. César Villacis Rueda, actual Director de Educación del Ejercito, quien nos permitió participar en el Programa de Maestría en Derecho Economico de la UASB, a nombre de la ESPE, la misma que se verá fructificada con nuestro regreso como catedráticos, para desde el alma mater luchar por una patria prospera, justa y mas humana.

## A G R A D E C I M I E N T O

*Bajo el riesgo de olvidar a un numeroso grupo de personas que han contribuido a la realización de esta tesis, queremos expresar nuestra gratitud hacia: Dr. Enrique Ayala Mora quien en todo momento nos dió su apoyo y oportuno consejo; Dr. José Vicente Troya nos asistió en la dirección metodológica y motivo diariamente para la culminación del postgrado; Dra. Vilma Salgado, nos orientó en el desarrollo de los contenidos, con su experiencia investigativa y académica; Dr. Marco Antonio Guzman nos brindó sus siempre oportunas observaciones y generosamente abrió su biblioteca especializada para nuestro estudio; Dr. Germánico Salgado, con su caracterizada caballerosidad nos invitó a conocer las instalaciones de la empresa Omnibus BB S.A., de la cual fue su Presidente Ejecutivo y nos supo dar su sapiencia y buena voluntad; Eco. Luis Luna Osorio quien nos transmitió su experiencia acumulada en entidades anacionales e internacionales relacionadas con la tecnología y la reconversión industrial orientadas hacia alcanzar la competitividad; Grab. Jorge Salinas Clavijo y los señores asesores y funcionarios de DINE, que nos facilitaron documentación y datos valiosos; Sra. Consuelo Báez quién con su paciencia y amabilidad siempre nos supo escuchar y asistir en nuestro record académico; Sra. Cecilia Durán nos proporcionó información de primera mano; Tegl. Leonor González nuestra instructora de WP6.0 que agilitó el procesamiento de este trabajo.*

*Finalmente queremos agradecer a la planta directiva, docente y administrativa de la Universidad Andina "Simón Bolívar" Subsede Quito, por toda la confianza, conocimientos y amor que nos supieron brindar durante estos dos años.*

Señor Doctor  
José Vicente Troya Jaramillo  
Coordinador Académico de la Universidad Andina  
Simón Bolívar

Presente.-

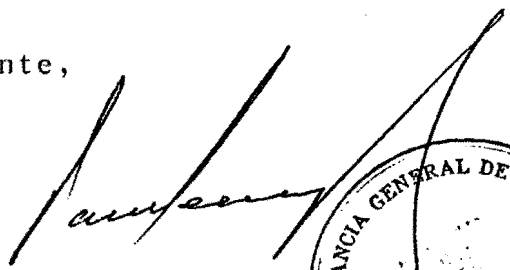
De mis consideraciones:

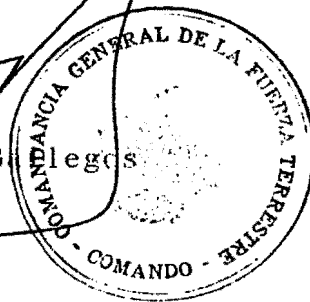
A través de la presente manifiesto a Ud. que he seguido el desarrollo de la tesis de los señores Pablo Villarroel y Pablo Castañeda, a partir del plan de trabajo, la misma que considero contribuirá al mejoramiento de las Industrias del Ejército.

De acuerdo al compromiso como tutor de la Universidad, he efectuado al trabajo mencionado, correcciones y enmiendas desde la óptica de la Geopolítica, la Seguridad Nacional y el desarrollo, así como he gestionado que DINE facilite la información del caso.

Aprovecho la oportunidad para expresarle a Ud. y a la Universidad, mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

  
Grad. Dr. Paco Moncayo Gallegos  
TUTOR





## INTRODUCCION

Antes del conflicto militar Ecuador-Perú de 1995, en nuestro país, se escuchaban opiniones que se pronunciaban por reducir el gasto militar, dismantelar y desmilitarizar las FF.AA.; todo lo cual conducía a socavar el apresto del país para su defensa.

Estos argumentos tenían como base: el fin de la guerra fría, el auge del neoliberalismo y la creencia de que la disputa territorial con el Perú estaba en vías de solución definitiva.

Frente a estas opiniones, es necesario destacar que en el Ecuador -en el pasado- no ha existido una política de verdadera seguridad nacional que permita a las FF.AA. convertirse en un instrumento que cumpla la función de control de la inseguridad externa y colabore con el orden interno.

En el Ecuador, a las FF.AA. se les ha señalado constitucionalmente misiones como la defensa y la obligación de participar en el desarrollo económico y social del país.

Es en este marco que DINE es creada jurídicamente, mediante Ley Constitutiva, el 19 de Octubre de 1973, con el objeto de planificar, promover, realizar y desarrollar actividades industriales.

El nacimiento de DINE, como parte del modelo de sustitución de importaciones y la búsqueda de una política de desarrollo industrial nacional, se inspiró en la necesidad de las FF.AA., en especial el Ejército, de eliminar la extrema dependencia de su logística hacia el exterior, abasteciéndose de municiones, explosivos, repuestos de armas livianas y pesadas, equipos, vestuario y vituallas, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país, creando infraestructura, tecnología y empleo, hasta llegar en la actualidad a la producción de artículos no estratégicos, en colaboración con la empresa privada.

Es necesario recalcar que los recursos económicos de DINE provienen de los beneficios provenientes de sus dependencias fabriles y de las empresas en que participa (sin recibir asignación alguna del Presupuesto del Estado); estos recursos son destinados primordialmente a reinversiones y a nuevos proyectos.

Por otro lado, el control de calidad, programación orientada al aumento del valor agregado, la adopción de nuevas tecnologías y los recientes métodos gerenciales, constituyen elementos que conjugados con la disciplina y organización que caracteriza la administración de la

institución militar han creado una estructura y una cultura industrial que puede y debe ser utilizada en casos de emergencia nacional, como el último conflicto.

Por mandato del Parlamento Andino y del Estatuto orgánico, la UASB tiene como principal función el desarrollar y promocionar las relaciones universidad-empresa en la subregión. Desde la óptica del Derecho Económico, la presente investigación creemos que es un primer paso para que la UASB a través de el trabajo de sus académicos, contribuya de manera efectiva a la cristalización de sus objetivos y medios.

Considerando que, como en el presente caso, se requiere de un análisis multidisciplinario para arribar a resultados con rigor científico.

# PARTE I

## VISION HISTÓRICA Y NUEVAS PERSPECTIVAS SOBRE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA.

### CAPITULO I

#### 1. EL DEBATE SOBRE EL ROL DEL ESTADO, LA ECONOMIA Y LAS FF.AA.

##### 2.1 EN TORNO AL ESTADO

Siempre que se trata del Estado, se recuerda la idea de autoridad, poder, fuerza, organización. Estas ideas del Estado a diferencia de la Nación (colectividad sociológica) caracterizan al Estado como una entidad jurídica y política dotada de poder, facultades y autoridad que busca en todo momento la realización de su objetivo y fines.

No existe una concepción única del Estado. A lo largo de la historia encontramos tantas concepciones como doctrinas políticas han surgido periódicamente. Sin embargo, estas concepciones tienen en común, que buscan responder a dos preguntas fundamentales, para toda sociedad: quién ejerce el poder y cómo deben ejercer el poder las personas a las que se otorga.

De acuerdo a Pablo González Casanova<sup>1</sup>, existen cuatro corrientes del pensamiento contemporáneo, sobre la Teoría del Estado:

**1) Liberalismo, 2) Marxismo, 3) Socialdemocracia y 4) Nacional-antiimperialismo.**

A pesar de existir diversas corrientes sobre el Estado, es necesario resaltar que hay una constatación aceptada por el mundo académico: el Estado ha sido siempre elemento esencial y no un mero guardián exterior de la reproducción de la economía. En efecto como lo analiza Goran Therborn<sup>2</sup>; en general el Estado interviene en la reproducción de las relaciones de producción, apartando a estas últimas un marco legal estabilizador, respaldado por la fuerza.

Las teorías sobre el Estado, como es lógico suponer, también corresponden a las perspectivas que se tienen sobre la economía política de una sociedad.

---

<sup>1</sup>Pablo González, La Teoría del Estado y la Crisis Mundial, Ed. siglo XXI p. 18 y 55.

<sup>2</sup>Goran Therborn, ¿Como domina la clase dominante?, México Ed. siglo XXI.

Y en última instancia se puede determinar que un Estado que no interviene, simplemente no es un Estado.

Así, en el feudalismo, la distribución de los medios de producción se regula mediante las leyes de la herencia, los endeudamientos y los fideicomisos (ejecución testamentaria) la definición legal de lo que constituye un contrato mercantil válido, las medidas de nacionalización y creación de propiedad pública. Las relaciones sociales de producción están estructuradas por normas legales que determinan las relaciones que han de existir entre señor y campesino, amo y criado, patrono y empleado, gerente y obrero.

Adicionalmente, las metas de la producción no sólo son fijadas por las directrices de la planificación estatal reciente, sino también por las relaciones serviles del feudalismo relativas a las rentas y a la legitimidad de los mercados.

Por otro lado en el capitalismo, el Estado interviene mediante las disposiciones que norman la vida empresarial y comercial, que establecen las obligaciones de los gerentes frente a los propietarios, clientes y acreedores, y frente a los trabajadores.

De lo dicho, se puede deducir que la reproducción del modo de producción depende fundamentalmente en todas partes de diferentes tipos de prácticas del Estado: adquisición de tierras nuevas y sometimiento de los campesinos libres en el feudalismo; captura de nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas en el capitalismo.

En todo caso, las gamas y modalidades de la intervención del Estado en la economía varían mucho según la índole y el grado de desarrollo del modo de producción.

Retomando el tema, si bien existen diversas concepciones sobre el Estado, de acuerdo a Alejandro Román<sup>3</sup>, existen cuatro aspectos comunes que caracterizan al Estado:

- 1) Es la organización jurídico-política de la sociedad;
- 2) Es una categoría histórica, surgida en el desarrollo de la sociedad.
- 3) Existe diferencia en la Nación (Comunidad de personas de un mismo grupo étnico-cultural que comparten historia, tradiciones, idioma y creencias comunes);
- 4) Existe una crisis del Estado que demanda su redefinición y reforma.

---

<sup>3</sup>Alejandro Román y otros, *Léxico Político Ecuatoriano*, Quito, ILDIS, 1994.

## 2.2.1 EL DEBATE SOBRE EL ESTADO

Que se entiende por Estado?, para Cicerón, de una manera general comprendía, un conjunto de hombres asociados para vivir bien, según Glusmann, en su obra "Cinismo y pasión", pero esto se refiere más a su finalidad, antes que a su principio.

El Estado era para Hobbes un artificio de hombres. Para Rousseau debía remitirse a un contrato social. Por otra parte también se consideraba que el Estado era una organización elitista, que selecciona a unos pocos para que dirijan los asuntos públicos.

Hegel, consideraba al Estado como una realización de la idea ética en la sociedad.

Guillermo O'donnell, dice "entiendo por estado el componente específicamente político de la dominación en una sociedad territorialmente delimitada..Por dominación (o poder) entiendo la capacidad actual y potencial de imponer regularmente la voluntad sobre otros, incluso pero no necesariamente contra su resistencia.

Todo estado presupone una comunidad política, en el sentido de que es condición necesariamente para una dominación consensualmente aceptada y de su continua reconstitución es una de las metas a las que tienden las instituciones estatales..Entiendo por fundamento del Estado al sustento de su control de recursos de dominación y de su prestación, respaldada por esos recursos, de ser habitualmente obedecida". Esto lo sostiene en la Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Central, No. 7-8, pág. 111.

En relación al Estado, Meyer Fortes y Evans Pritchard, sostienen que solo las sociedades con Estado, tienen gobierno político, y definen el gobierno político como, autoridad centralizada, administración territorial e instituciones judiciales.

Radcliffe Brow, define a organización política como el mantenimiento de un orden social, dentro de un entramado territorial, mediante el ejercicio organizado de una autoridad coactiva a través del uso, o de la posibilidad del uso, de la fuerza física.

Para este mismo autor, la organización política es parte del conjunto de la organización social y se refiere al control del poder.

Para Eduard Meyer, "el estado es la unidad del orden político y militar de la sociedad. Sin el Estado no puede mantenerse el orden legal, ya que falla la unidad de voluntad de la sociedad", citado por Krader<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>N. Krader, Antropología Política, México, 1972, p.30.

Marvin Harris, plantea que "Los primeros Estados evolucionaron a partir de jefaturas, pero no todas las jefaturas pudieron evolucionar hasta convertirse en Estados. Para que tuviera lugar la transición tenían que cumplirse dos condiciones. La población no solo tenía que ser numerosa (de unos 10.000 a 30.000 personas), sino que también tenía que estar circunscrita<sup>5</sup>.

Es decir que el factor poblacional, demográfico, espacial, se relaciona directamente con un sistema. Un sistema de valores, de principios, de aspiraciones, de creencias, de proyecto social, de cultura y folklore, de ideología, de etnicidad, de cosmovisión, de historia común, de utopía compartida, etc. Es decir existe una comunidad que en su desarrollo configura una Nación y esta se organiza en un Estado.

Pues, en lo que se refiere al factor social, tenemos que el hombre que es sociable por naturaleza, no desarrolla su verdadera naturaleza más que en la sociedad<sup>6</sup>.

Es en este proceso que se explica la configuración del Estado, pues como dice Jean Ladriere, Todos los fenómenos humanos son históricos, en su obra, El reto de la racionalidad.

El Estado, en relación a la sociedad, es "el sistema (organización) político de la sociedad de clases es un sistema de instituciones (entidades públicas, partidos políticos, agrupaciones sociales) y normas en cuyo marco transcurre la vida política de la sociedad y se ejerce el poder del estado. Dicho sistema lo componen: El Estado. organización política de la clase económicamente dominante; los partidos políticos que interpretan los intereses de diversas clases y capas de la sociedad, numerosas organizaciones sociales que participan en la vida política", esto de acuerdo a la Academia de Ciencias de la URSS<sup>7</sup>.

Para Konstantinov, El Estado en sus funciones de defensa del régimen económico existente, crea el derecho, es decir un determinado sistema de normas jurídicas (leyes y reglas) que expresan los intereses y la voluntad de la clase dominante y que tienen un carácter coercitivo, obligatorio. En otras palabras se trata de relaciones de poder, y por esa razón Poulantzas, define al concepto de poder, como la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos.

---

<sup>5</sup>Marvin Harris, Jefes, cabecilla, abusones; Quito, 1993, p.44.

<sup>6</sup>Roger Garaudy, Comunismo, cultura y moral, México, 1974, p.138.

<sup>7</sup>Academia de Ciencias de la URSS, Teoría del Estado y el Derecho, Ed. Progreso, 1988, p.12.

Para Weber, "El Estado moderno es una asociación de dominación con carácter institucional..En el Estado moderno el poder de disposición sobre todos los medios de la empresa política se amontonan en la cúspide". Es decir se trataría del "Estado burocrático, cuya forma mas racional es, precisamente, el Estado moderno"<sup>8</sup>.

Para Portantiero<sup>9</sup>, entre las funciones del Estado moderno, en relación a una sociedad compleja se encontrarían principalmente tres:

Roles Constitucionales: Para garantizar la vida comunitaria.

Función económica: Para producción y regulación.

Función de asignador: Criterio redistributivo de gasto social.

El problema de la relación entre Estado y Poder, es que, tiene como característica que el Poder no sólo reprime , sino que también produce, es decir genera oposición, pues todo Poder produce resistencia de acuerdo a Foucault. Precisamente porque el Poder se encuentra íntegramente incorporado y plenamente reflejado en la decisiones concretas. Y de acuerdo a Dalh, en éstas, "prevalecen regularmente las preferencias de la élite", en el estudio de Lukes, de "El Poder radical".

Para Alberto Merani, "El Poder, es la autoridad suprema; la facultad de mandar y exigir so pena de sanciones. Este Poder es solamente de hecho, y se asienta sobre el poderío físico de la propiedad, aunque de manera abstracta esté normalmente representado por el derecho"<sup>10</sup>.

Para Bordeau, El Poder es un campo se fuerza en continua movimiento y constante actividad. Es decir, es dinámico y no estático. Es decir representa la fuerza social delimitada, que trata de ser racionalizada y cubierta.

El Poder también se presenta, bajo formas de convencionalidades en el contexto de la cotidianidad.

Por su parte, Denisov, considera que "la violencia política surge junto con la aparición del Estado, y se mantiene mientras subsiste éste último. Por lo que se refiere a la violencia social en forma de coacción, había existido antes de aparecer el

---

<sup>8</sup>Max Weber, El político y el científico, Ed. siglo XXI, México, p.91.

<sup>9</sup>Alejandro Portantiero, en: revista Nueva Sociedad, Ed. Nueva Sociedad, 1989.

<sup>10</sup>Alberto Merani, Psicología y Alienación, 1973, p.56.

Estado y se conservará"<sup>11</sup>.

Según Elman Service, al hablar, de los orígenes de este tipo de poder social en su desarrollo hacia lo institucional, dice: "Los individuos compiten y por la fuerza o con la amenaza de la fuerza, establecen modelos de dominio, hasta que una jerarquía completa de dominio y sumisión caracteriza el orden social"<sup>12</sup>.

Desde la perspectiva ecológica sobre el Estado, éste se originaría, en condiciones medio ambientales y demográficas, que lo condicionan en razón de las demandas de organización social que surgen de conglomerados mayores de individuos, planteando la necesidad de una organización más compleja, para una mejor articulación de la producción y la reducción de manera efectiva de la conflictividad y la complejidad social, en un contexto actual se habla de una mejor utilización del espacio físico y la explotación autosustentada de los recursos naturales. En otras palabras el medio condiciona las necesidades sociales de adaptación y reproducción y en función de estas necesidades se va configurando el orden organizativo.

El Estado en relación con las condiciones del ambiente, tiene que ver con un proceso adaptativo desarrollado por las sociedades, todo lo cual genera una dinámica cultural que en la modernidad se la ha conocido como "civilizatoria", lo cual plantearía, la consolidación de la noción de Estado.

Como explica Krader, "los Estados sirven para agrupar a las diferentes clases y comunidades bajo un mando único". Por lo cual hoy, al hablar de la unidad del Estado-nación, se sostiene que no se remite "en una herencia común, ni en una unidad étnica o cultural, sino, más bien, en la unidad de acción política dentro de un territorio"<sup>13</sup>.

Como hemos podido observar, el tema sobre el Estado, continúa siendo polémico, y son muchos los elementos que se pueden abordar desde su perspectiva, solo tratamos de pasar una revista general a los criterios más difundidos.

---

<sup>11</sup>Denísov, Violencia Social, 1986, p.42.

<sup>12</sup>Elman Service, Los cazadores, 1978.

<sup>13</sup>Krader, La Formación del Estado, 1972, pp.13-16.



### **2.3 CAPITALISMO MONOPOLISTA DE ESTADO.**

En los tiempos actuales, los principales planteamientos del CME se basan en los aportes de Boccara:

El CME es entendido como una fase del desarrollo capitalista. Según esto, el capitalismo en su desarrollo tendría tres fases:

1. Fase primitiva o manufacturera,
2. Fase clásica de la fábrica o plenamente competitiva; y,
3. Fase imperialista o monopolista en general.

Al interior de la fase imperialista se puede distinguir una nueva fase: la fase del CME. A la cual se la considera la última.

El CME no es sólo una totalidad social, económica, sino que comprende también otros aspectos, políticos, ideológicos, etc.

El CME no elimina los monopolios privados. Por tanto no se puede hablar de fusión, ya que el término implica que los dos elementos (Estado y monopolio) desaparecen y se funden en nuevas realidades. De lo que se trata es de la unión de la acción económica de los monopolios y del Estado capitalista en una totalidad orgánica única, que funciona según sus propias modalidades.

Las nuevas formas públicas del CME niegan la forma capitalista privada de la economía, pero para intentar mantenerla desesperadamente en el conjunto.

El CME profundiza la contradicción entre la forma privada de las relaciones de producción y el carácter social de las fuerzas productivas.

La producción capitalista tiende al estancamiento y se agudiza la tendencia decreciente de la tasa de ganancia; los meros mecanismos de regulación monopólica no bastan para mantener el dinamismo del sistema y se requiere una creciente intervención del Estado en la economía. Esta intervención opera a través de la expansión de la tecnología, de la nacionalización de las industrias poco rentables, el control de los mecanismos monetarios y de los salarios, etc. Así el Estado pasa a estar al servicio exclusivo de la fracción

monopólica.

Toda intervención del Estado no está dirigida a buscar su beneficio sino el de los capitalistas, los monopolistas, la oligarquía financiera. El despojo de todas las capas de la población trabajadora (en particular por el impuesto, la inflación, etc.) hace del Estado del CME un explotador colectivo que viene siempre a reforzar más la explotación capitalista fundamental.

Uno de los principales exponentes del CME es Alonso Aguilar. Sus planteamientos son una aplicación de la tesis del CME, formuladas por Boccara, a la realidad latinoamericana.

Sin embargo, es importante destacar en este autor su crítica al planteamiento que afirma que en la actualidad se ha entrado a una nueva etapa del desarrollo del capitalismo, cuyo hecho histórico más importante es la internacionalización del capital, lo cual llevará a replantear la teoría del desarrollo del CME. Respecto de esto, Aguilar plantea que es necesario recordar algunos elementos:

**1.** La internacionalización del capital no es un fenómeno histórico nuevo. El capital es por naturaleza internacional. La internacionalización se ha desarrollado grandemente, se ha complicado y se ha vuelto un hecho de gran significación, que no tenía antes en los últimos años, entre otras cosas porque las contradicciones del capitalismo se han agudizado y porque esta internacionalización ha sido la respuesta a la intensificación de tales contradicciones.

Lo importante es analizar los factores que han influido decisivamente en este proceso. Uno de ellos es la profundización de la crisis general del capitalismo.

**2.** El CME sufre un gran desarrollo. No se puede aplicar la internacionalización del capital simplemente a través de que el capital privado se internacionaliza. En esto es muy importante el papel de transnacionalización del propio Estado, ya que de lo contrario se daría una contradicción insalvable entre un capital cada vez más internacionalizado y un Estado nacional.

**3.** El proceso de internacionalización actual no habría sido posible sin la revolución científico-técnica en marcha. A su vez ésta habría sido inviable sin las condiciones históricas

previas, lo cual tiene como eje el nuevo papel del Estado, ya que el desarrollo de ciertas tecnológicas deja de ser un negocio para el capital monopolista privado y tiene que ser puesto en manos del Estado.

4. Un último elemento se refiere al gran proceso de socialización de las fuerzas productivas que se da como una condición inexcusable para la inversión del capital. En donde nuevamente, es imprescindible el papel del Estado.

## **2.5 TEORÍAS DEL ESTADO PERIFÉRICO.**

En América Latina el debate sobre el Estado toma fuerza a partir de la década de los 70 en especial por la oleada represiva del Cono Sur. En este contexto se dan tres interpretaciones sobre el Estado:

### **2.6.1 El Estado Burocrático-Autoritario.-**

Sostenida por Guillermo O'Donnell, quien hace un análisis de los golpes militares, de los años 60 y 70. En los años 60 los golpes militares, afirma tienen como base la estrategia de EE.UU., surgida a propósito del triunfo de la revolución cubana, que consiste en combinar reformismo desarrollista con represión.

En cambio, los golpes de los 70 tienen por objeto detener el proceso social progresista y tienen dos tareas: implementar el "orden" y normalizar la economía. Estos golpes se producen en una coyuntura internacional de repunte del neoliberalismo y de crisis del modelo desarrollista en América Latina.

Todo lo anterior influye en dos elementos sociales: los militares y la tecnocracia.

En síntesis, el Estado burocrático-autoritario se caracteriza por la combinación de neoliberalismo con represión, como se dio en los países del Cono Sur (Uruguay, Paraguay, Chile, Argentina).

### **2.6.3 Estado de la Seguridad Nacional.-**

Sostenida por Ruy Mauro Marini, quien plantea que se constituye un Estado con cuatro poderes o Estado del cuarto poder, en el cual las Fuerzas Armadas ejercen un papel de vigilancia, control y dirección sobre el conjunto del aparato

estatal. Lo cual será el resultado del tipo de vínculo del aparato estatal con las Fuerzas Armadas y del ordenamiento legal de origen militar con la vida política (Ej. Ley de Seguridad Nacional).

Este Estado tiene una hipertrofia del poder ejecutivo, debido a dos ramas centrales: La militar, constituida por el estado mayor de las Fuerzas Armadas y el Consejo de Seguridad, en donde se entrelazan delegados militares y de sectores de la sociedad; y, la económica, representada por los ministerios, empresas estatales de crédito, producción y servicios.

Lo esencial de este Estado son ciertas estructuras de funcionamiento y participación entre Fuerzas Armadas y ciertos sectores sociales. Puede o no tener la forma de dictadura militar.

En resumen, se trata de un Estado corporativo, independientemente de las formas que asuma este Estado. También se incluye la participación de las diversas fracciones burguesas, al favorecer su acumulación.

## **2.7 NUEVOS APORTES SOBRE EL ESTADO PERIFÉRICO.**

En esta parte básicamente se va a analizar a Heinz Sonntang y a Tilman Evers.

**a) Heinz Sonntang.-** Plantea la teoría del Estado de excepción permanente en la periferia capitalista: El desarrollo del capitalismo a nivel mundial ocasiona que en las formaciones sociales periféricas actuales exista una forma de acumulación y reproducción ampliada de capital bidireccional (se acumula para el capital mundial y para el capital nacional). Este patrón de acumulación, requiere de la existencia de una heterogeneidad estructural, en donde las formas no-capitalistas de producción coexisten con las formas capitalistas de manera favorable a la acumulación de capital.

En el modo de producción capitalista, existe autonomía relativa de lo económico y lo político, producida por la separación total entre el productor directo y los medios de producción (el productor directo pierde la propiedad y la posesión de los medios de producción), con un papel determinante, en última instancia, de lo económico.

En el capitalismo subdesarrollado el nivel económico se

encuentra castrado en su autonomía, porque está sometido y determinado por la acumulación de capital a escala mundial. Esto refleja la bidireccionalidad de la acumulación de capital. Hay una sujeción externa de lo económico.

Esta debilidad estructural de lo económico, requiere del fortalecimiento de lo político y lo ideológico. Lo político adquiere así el papel principal, pero asignado por lo económico (con sujeción externa), que sigue, en última instancia siendo lo determinante. Lo ideológico debe enmarcarse totalmente en lo político y tender a formar con él una unidad. Pero también lo político y lo ideológico están sometidos a la influencia externa, lo cual no debilita su relativa autonomía sino que refuerza a la larga su dominación

En el capitalismo desarrollado se genera una sociedad civil (conjunto de instituciones, valores, normas, leyes y comportamientos) que configuran "el público" (Habermas), el cual hace funcionar al conjunto de la estructura mediante el consenso.

Hay una aceptación internalizada de las instituciones y leyes de la sociedad civil. Materialmente esta sociedad civil se sustenta en lo económico. Lo político no requiere ser lo principal. Sólo en situaciones de crisis, lo económico asigna el papel principal a lo político.

En el capitalismo subdesarrollado la sociedad civil o "el público" que acepta la sociedad completa y tácitamente, no ha surgido debido a dos razones fundamentales: La bidireccionalidad de la acumulación de capital, que implica una dinámica y leyes impuestas desde fuera a la esfera económica; y, -La falta de homogeneidad de la clase dominante, lo que implica que dentro de la propia clase dominante no haya consenso. Las distintas clases y fracciones dominantes deben recurrir a la lucha política.

El conjunto de caracterizaciones del subdesarrollo, que plantea Sonntang, hacen que en la periferia exista un Estado de excepción permanente.

Es decir, que la debilidad de lo económico (por sujeción externa); junto con el fortalecimiento de lo político, al interior, en función de una hegemonía; la no constitución definida de "lo público"; la concentración en lo político de todas las contradicciones sociales, ya que no pueden ser resueltas en otras instancias; configuran una forma especial

de Estado, el Estado de excepción permanente.

**b) Tilman Evers.-** Para analizar el planteamiento de Evers se lo divide en dos partes: por un lado lo que tiene que ver con las estructuras del subdesarrollo; y, por otro lado lo que tiene que ver con el Estado en la periferia capitalista.

**2.8.1 Las estructuras del subdesarrollo.-** Dos elementos definen las estructuras del subdesarrollo:

**2.8.2.1 Reproducción dependiente del mercado mundial.-** Se designa el hecho de que elementos esenciales de la producción y reproducción de las economías periféricas en sus aspectos económico y social, pasan por los mecanismos del mercado mundial, quedando sometidos a los intereses económicos de aprovechamiento y al control político de las clases dominantes en los países centrales.

La base de la reproducción dependiente está en la producción de materias primas con poca o ninguna demanda local y que tienen que venderse en los países centrales; esto fue impuesto por la división internacional del trabajo. La reproducción de la periferia sólo se lleva a cabo a través del mercado mundial, en condiciones en que beneficia la acumulación en el centro y los intereses de las clases dominantes centrales.

La dependencia del mercado mundial de ninguna manera representa un aspecto meramente de la sociedad en cuestión; por el contrario, prácticamente no se encuentran estructuras sociales que no hayan sido creadas o impregnadas de modo decisivo por esa lógica internacional.

**2.8.2.3 Heterogeneidad estructural de la formación social.-** En la periferia el modo de producción capitalista es el dominante, pero no el único. Las formas no-capitalistas deben su existencia y funcionalidad a esa forma histórica (derivada) de penetración capitalista (exógena). Hay distintos niveles de productividad, una estructura sectorial desequilibrada y un mercado quebrantado por múltiples barreras económicas y sociales.

La esfera de la circulación no conoce otro modo de organización que el capitalista. En lo internacional el mercado mundial; y en lo interno predomina lo capitalista y por excepción formas no-capitalistas.

En la esfera de la producción es en donde más típicamente se encuentran formas no-capitalistas, especialmente en el sector agrario.

Los sectores "no capitalistas" constituyen componentes que aparentemente se encuentran desarticulados al sistema, como elementos sociales imperfectos o deformados en su forma, pero que también son capitalistas en su función. Tienen una funcionalidad histórica para la acumulación del capital. Son elementos que complementan el sistema capitalista.

La expresión "heterogeneidad estructural" se refiere a la existencia de lo no-capitalista, en cuanto que la categoría formación económico-social incluye a los precapitalista.

Lo precapitalistas hace relación a los residuos de modos de producción que históricamente precedieron al capitalismo. Lo no-capitalista corresponde a estructuras del subdesarrollo, que son productos directos de la historia de la penetración capitalista en estos países.

**2.8.2.5 El Estado en la Periferia capitalista.-** En esta parte se va a analizar dos aspectos: la relación entre Estado y estructuras del subdesarrollo y las funciones económicas del Estado en la periferia capitalista.

## **2.9 Estado y estructuras del subdesarrollo.**

**2.10.1 Estado y reproducción del mercado mundial.-** El fundamento material del Estado Nacional soberano y su condición constitutiva es un sistema reproductivo lo suficientemente integrado para sostener básicamente la vida material de la sociedad. Este fundamento material no hay en la periferia, debido a la reproducción dependiente del mercado mundial, lo cual trae algunas consecuencias:

- La identidad social de la esfera económica y política pierde vigencia en condiciones periféricas. Los procesos económicos y los fenómenos políticos no se dan en la misma entidad social.
- El contexto reproductivo del cual recibe sus determinantes económicos la esfera política de un país periférico abarca pues, además de las estructuras económicas en el espacio económico nacional, todas aquellas conexiones con el mercado mundial y aquellas estructuras correlativas dentro de las mismas metrópolis, sin las cuales el sistema económico del área periférica no podrá substituir. El espacio de lo económico no se agota en lo

nacional, sino que es un contexto reproductivo integrado al mercado mundial.

- Si el contexto económico trasciende lo nacional, la composición local de clase no puede considerarse un universo completo y autónomo: forman parte de las clases dominantes aquellas burguesías externas de las que depende la vida económica de la periferia. Hay una articulación, en el Estado, de intereses locales y extranjeros; y la mayoría de las veces las fracciones extranjeras son las hegemónicas.
- Mientras en el plano económico, el espacio económico nacional queda restringido en su autonomía y sólo se mantiene si se explica como parte de un contexto reproductivo internacional; en el plano político la circunscripción espacial, en forma de Estado nacional, desempeña un papel más importante. Es decir, la función organizadora del marco estatal nacional se mantiene para el ámbito político, pero se pierde en gran medida para el ámbito económico.
- La potencia económica externa muchas veces logra substraerse de la coordinación exigida por el poder estatal local y por el contrario imponer sus intereses al Estado como los intereses socialmente predominantes. Al Estado muchas veces no le queda más campo de acción que influir en el modo concreto de articulación de estos intereses, que en su esencia le resultan superiores.
- En la medida en que el Estado se ve obligado, en su accionar, a asumir y expresar los requerimientos de la parte externa de su contexto socio-económico determinante, se constituye en el promotor político de estos intereses frente a la parte interna de este universo socio-económico.
- La soberanía del Estado periférico se trunca por dos lados: hacia afuera no se puede hablar de un control político efectivo; y, hacia adentro el control estatal es efectivo, pero dudoso en cuanto a su carácter nacional.

### **2.10.2 Estado y heterogeneidad estructural.-**

Para la conformación del Estado es decisivo el carácter de mercancía de la fuerza de trabajo.

En la periferia, la esfera de producción contiene formas no capitalistas, que se manifiestan como relaciones de trabajo no plenamente constituidas como trabajo asalariado libre; la esfera de la circulación presenta formas de intercambio no mediatizadas por el mercado y el dinero; la composición social es una estructura inacabada y difusa, con la cual no existe



base material para la abstracción del ciudadano libre e igual.

A pesar de lo anterior, el Estado de la periferia capitalista sigue, en lo fundamental, el principio formal general del Estado burgués, esto es, constituirse como instancia separada de lo político y como materialización del interés aparentemente común "fuera y a lado" de la sociedad.

### **2.11 Las funciones económicas del Estado en la periferia capitalista.**

Desde el punto de vista económico, se entiende por funciones del Estado frente al proceso económico y social de la producción y reproducción, lo demás son los medios de los que se vale y las formas organizativas e institucionales que asume para tal efecto.

Estas funciones son:

**2.12.1 Garantía de la inserción al mercado mundial.-** Esta función es una variante de la función básica del Estado capitalista, (que consiste en la garantía de las condiciones generales de reproducción), que en la periferia se traduce en garantizar las condiciones generales de la reproducción dependiente del mercado mundial. Si la vinculación con el mercado mundial constituye el cordón umbilical, sin el cual el metabolismo económico de la sociedad periférica no podría subsistir, entonces tiene que ser tarea esencial de su instancia política garantizar esta conexión con las economías centrales.

Esta función del Estado periférico, de garantizar las condiciones generales de la reproducción dependiente del mercado mundial, es a la vez uno de los elementos constitutivos, ya que el Estado periférico, en su constitución, no obedece al proceso de acumulación nacional, sino a un proceso dependiente del mercado mundial.

El Estado a la vez garantiza la inserción al mercado mundial, también protege al espacio de influencias tendencialmente destructoras del mercado mundial.

**2.12.3 Imposición de las reglas generales del mercado.-** Esta función consiste en proveer el marco general para que todos los bienes sociales adopten en lo posible la forma de mercancías; y a todas las relaciones sociales se

desarrollen en la forma del intercambio de equivalentes entre propietarios de mercancías.

En la periferia las formas no-capitalistas por un lado, obstaculizan la expansión de las relaciones capitalistas; y, por otro lado constituyen el "ambiente" social necesario para el avance capitalista, o están al servicio de la acumulación capitalista. El Estado debe garantizar la existencia de estos componentes no-capitalistas, para velar por las condiciones generales de reproducción.

**2.12.5 Garantía de la disponibilidad de Fuerza de Trabajo.-** En el capitalismo la premisa para apropiar plusvalor es la disponibilidad de fuerza de trabajo. Con la separación total del productor directo de los medios de producción queda organizado en principio, por la "fuerza muda" de la realidad económica, que su capacidad de trabajo aparezca como mercancía, de manera que la disponibilidad de fuerza de trabajo se asegure en la medida en que las reglas del mercado estén aseguradas también.

En la periferia, la heterogeneidad de las relaciones de trabajo hace que se transparente el trasfondo de explotación. El mecanismo económico es de poca confianza para garantizar por sí solo la disponibilidad de fuerza de trabajo. Entonces se requiere ya no sólo la "fuerza muda" de lo económico sino del Estado.

**2.12.7 Garantía de condiciones generales materiales de producción.-** Ciertas condiciones materiales que no puedan ser dadas por los capitalistas privados individuales, expuestos a la competencia; tienen que ser proporcionadas por una instancia no partícipe de la competencia.

Para establecer estas condiciones generales materiales se requiere de un mínimo de comprobabilidad de las condiciones económicas que rigen para la mayoría relevante de los capitalistas. Este marco de referencia común existe en la periferia. Resulta imposible determinar para todos los sectores y regiones qué es, en el momento, un valor imprescindible y a la vez impropio de la producción privada. Esto hace que la acción estatal quede a merced de las influencias y presiones competidoras de intereses particulares, lo cual se transforma en lucha política y en la cual los sectores hegemónicos tienen ventaja. Entonces, las necesidades atendidas por el Estado no se dan por su carácter

general sino por la presión política. Además hay ciertos requisitos de los sectores más modernos de la economía que pueden quedarse sin respuesta estatal, no por falta de peso político, sino por incapacidad del Estado; creando así muchas empresas extranjeras sus propias condiciones generales materiales de reproducción.

En la periferia hay un sector productivo estatal "estratégico" para el desarrollo capitalista, con preferencia en el área de los insumos básicos. Esto se debe al modo específico del desarrollo productivo en economías dependientes del mercado mundial; ahí, la producción no se expande tanto por impulsos internos, sino a consecuencias de nuevas formas de penetración externa que se imponen en un contexto reproductivo que no ha generado aún todos los órganos necesarios para la nueva modalidad de acumulación.

Lo anterior abre la posibilidad para que el Estado periférico, en sus actividades económicas, anticipe ciertas fases de desarrollo e introduzca nuevas condiciones de producción por cuenta propia, antes de que ninguna fuerza social existente en el país lo exija ya como necesidad sentida. Así, se crean industrias y se incorporan tecnologías que se adelantan a los intereses de acumulación del momento.

De esta forma lo que parece un "adelanto" con respecto a la economía local, en realidad es un "retraso" con respecto a la parte externa del contexto reproductivo integrado al mercado mundial.

Podemos hablar de que existió una propuesta en torno a la teoría de la dependencia, que se basaba en la existencia de distintos polos económicos, con diferentes perspectivas de desarrollo, a partir de el centro y la periferia, en donde se articulaban las relaciones económicas internacionales, a partir de los intereses del centro. Configurándose un intercambio desigual, condiciones de desventaja de los países no industrializados o no desarrollados, al ser convocados al mercado bajo reglas de juego adversas. Es en tal circunstancia que se reproduce en el comercio exterior, la dependencia estructural, que se agudiza con la desventaja tecnológica, y la fuga de recursos de estos países, que se encuentra dependientes de las condiciones externas regentadas por los países poderosos y subsumidos al control financiero internacional, evidenciado esto por la deuda externa. De tal manera que no se puede hablar de un auténtico desarrollo en los países del tercer mundo, sino de una reproducción

dependiente.

### **2.13 NOCIÓN DEL ESTADO ALTERNATIVO.**

En el contexto de las actuales condiciones históricas, en las cuales se cuestiona el papel central del Estado, en donde se ubica en el ojo de la polémica el mercado, y es de mayor preocupación el aspecto medio ambiental y ecológico, gana terreno la discusión en torno a una mayor participación de la comunidad en las decisiones sociales, a partir de una descentralización del Estado y de promoción de la autogestión, tal parece que empieza a esbozar una nueva noción de Estado.

Los actores más importantes que impulsan este criterio, son los indígenas en nuestro caso, las comunidades campesinas, los ecologistas y medio ambientalistas, desde organizaciones no gubernamentales. También allí están los humanistas, los nuevos nacionalistas, los grupos de vanguardia social, las organizaciones de género, los intelectuales progresistas, ciertos partidos políticos, movimientos sociales, agrupaciones obreras y de trabajadores, sectores barriales y populares, gremios magisteriles, profesionales del ámbito social (médicos, educadores, antropólogos, sociólogos, trabajadores sociales, historiadores, politólogos, etc.). Organizaciones de derechos humanos, etc.

Se Parte de replantear la discusión, no es lo privado, ni lo estatal, estrictamente lo que importa. Se trata de la esfera de lo público. Se considera fundamental el apoyo a las formas organizativas y de expresión de la sociedad.

También se habla de la implementación de un serio papel distributivo del Estado, pero ya no desde una simple perspectiva populista y asistencialista.

Como sostiene Lautaro Ojeda<sup>14</sup>, en Ecuador Debate, No. 24. "Se trata entonces de un Estado que se constituye en el núcleo regulador de las actividades públicas y privadas, y, por lo tanto, en un facilitador de la expresión de las más diversas alternativas surgidas desde la comunidad misma, tales como cooperativización, congestión, comunalización".

Es aquel Estado nacional democrático y solidario del que

---

<sup>14</sup>Lautaro Ojeda, Revista "Ecuador Debate" N° 24, Quito, CAAP, 1994.

habla Alberto Acosta. O Es el aporte de la potencialidad del proyecto indio a la nación ecuatoriana, según Galo Ramón. O porque no, puede tratarse del Estado popular revolucionario planteado por Rafael Larrea.

## **2.15                    TEORÍAS DE LA ACTIVIDAD DEL ESTADO.**

Buscan explicitar bajo que criterios actúa el Estado.

**2.16.1            Teoría de la Soberanía del Estado.-** Afirma que siendo el hombre un ser social por naturaleza para que su vida en sociedad sea posible, es necesario que haya órganos superiores que posean la fuerza y el poder necesarios para organizar la sociedad humana, para que los hombres repriman sus ambiciones personales y permiten que los otros hombres satisfagan su propias necesidades y aspiraciones.

Ese organismo en el que radica la soberanía, es el Estado, persona jurídica de derecho público, cuyo ejercicio es efectuada por sus representantes legales (gobernantes), a través de actos de gobierno y de autoridad.

El Estado es titular del poder incontrastable de la soberanía, por medio de un poder representativo de la nación, y sus mandatos de soberanía obligatoria. En definitiva, todos los actos de administración del Estado son actos de autoridad.

**2.16.3            Teoría del Servicio Público.-** Es el extremo opuesto de la teoría de la soberanía. El servicio público es una actividad estatal asumida en su titularidad por el Estado, para satisfacer las necesidades del público (pueblo, sociedad, ciudadanos), mediante prestaciones que son consideradas indispensables para la vida social.

Estas prestaciones se realizan en forma concreta e individualista, y en el ejercicio de actos de servicio y no de actos de autoridad.

En definitiva el servicio público es el que presta el Estado para satisfacer las necesidades económicas, sociales o culturales que tiene la sociedad. Ejemplo: correos, energía, centros educativos, centros médicos.

Los defensores de esta teoría sostienen que el Estado no es un Estado que manda, sino un Estado que sirve, por ello, se expresa, el poder del público es una creación de la sociedad para que le sirva.

Vale la pena señalar, que los gobernantes no son unidamente servidores públicos, sino que ejercen la soberanía del Estado a través de actos de autoridad derivados de su poder de mando. Se constituyen teóricamente en portadores de la legitimidad delegada por la nación.

Soberanía y Servicio Público son teorías sobre la naturaleza de la actividad del Estado que se complementan. En efecto, al mismo que el Estado manda, también el Estado sirve.

Es decir, que la actividad del Estado consiste en actos de autoridad y actos de simple gestión administrativa (como los servicios públicos), actos orientados a cumplir sus fines abstractos: realizar el bien común y la justicia social.

## **2.17 LA FUNCIÓN PÚBLICA.**

De acuerdo a Gaspar Ariño, la doctrina del Servicio público, tiene un origen francés y ésta asimila como servicio público toda actuación y gestión del Estado.

Esta formulación es calificada como "extensiva" y excesiva por lo que García Trevirano<sup>15</sup>, señala que la doctrina italiana la ha innovado, efectuando un distinción entre función pública y servicio público.

**2.18.1 Concepto de Función Pública.-** De acuerdo a Zanabibi<sup>16</sup>, las funciones públicas son aquellos actos jurídicos y actividades que implican ejercicio de autoridad; por ello, su cumplimiento queda reservado exclusivamente al Estado. Así, la función pública es el conjunto de actividades soberanas que desarrolla el Estado encaminadas a conseguir sus fines esenciales e irrenunciables, sin cuyo ejercicio no podría subsistir.

Estas funciones se presentan a todos los ciudadanos, de modo general y se orientan a la satisfacción del interés general de toda la sociedad, en el que el Estado tiene un competencia directa, inmediata, propia de materias como: la

---

<sup>15</sup>García Trevirano, Tratado de Derecho Administrativo, España, citado por Gaspar Ariño Ob. cit.

<sup>16</sup>Citado por Juan De La Cruz, apuntes de Derecho Público Económico, Ed. FCE, España, 1992.

normativa jurídica, la defensa, la policía, los tributos y la planificación. En éstas, el papel del Estado es directo e inmediato, propio y específico pues se trata de proteger los derechos de los ciudadanos.

Por otra parte, a diferencia de la función pública, el servicio público es el conjunto de actividades materiales o técnicas, prestadas a ciudadanos singulares y concretos en forma personalizada, como son: la educación, la sanidad, las comunicaciones, el transporte, la energía. En éstas, el papel del Estado es mediato e indirecto, puesto que el éxito y prosperidad de la sociedad depende del grado de riqueza que sean capaces de crear los ciudadanos. El éxito de la política social del Estado es relativo, se remite al carácter subjetivo que puede adquirir o al nivel profundo de relación que esta puede alcanzar con respecto a la estructura económico social.

Así, el servicio público se orienta a la consecución de fines, que están al margen de la soberanía, es decir de fines de bienestar, fines no esenciales al ser el Estado, pero si indispensables para la vida social en un momento dado, sin llegar a ser una actividad coactivamente impuesta.

Cuando la actividad se hace indispensable, de vital importancia para la sociedad, las actividades desempeñadas por los particulares, en forma privada, pueden ser asumidas por el Estado en forma de servicio público.

De acuerdo a Parada Vásquez<sup>17</sup>, en épocas recientes han surgido actividades privadas que pueden suponer ejercicio de algunas funciones soberanas, como las empresas de áreas de seguridad, arbitraje privado y del sistema penitenciario.

En general, afirmamos que son actividades públicas por naturaleza aquéllas para cuya prestación sea necesario el ejercicio de la autoridad, puesto que el orden normativo garantiza la igualdad jurídica de los ciudadanos, y sólo el Estado puede imponer su voluntad y por la potestad otorgada al poder público.

### **2.18.3 ACTIVIDAD PÚBLICA Y PRIVADA DEL ESTADO.**

El Estado puede actuar dentro de los regímenes de Derecho público o privado, de acuerdo a los fines concretos que

---

<sup>17</sup>Citado por Juan de la Cruz, Ob. cit. pp.10-50.

pretenden alcanzar con esos actos.

En general, todo ejercicio de la potestad el poder público, mediante actos de autoridad, que produzcan relaciones jurídicas entre el Estado y los ciudadanos, se rige por el Derecho Administrativo. Este Derecho controla y norma a la relación de supremacía que posee el Estado frente a particulares, para frenar la autoridad, el atropello y la legalidad en los actos de autoridad que realiza el Estado.

De acuerdo a Juan de la Cruz, se ha clasificado a los actos de autoridad del Estado en función de los efectos sobre los derechos del ciudadano, en:

- 1.Actividad de limitación.
- 2.Actividad de fomento.
- 3.Actividad de prestación de servicios públicos.
- 4.Actividad empresarial de producción de bienes y servicios.
- 5.Acción de planificación y programación.
- 6.Actividad judicial y de arbitraje.

La actividad de limitación se basa en la creación de leyes y reglamentos instructivos, que se aplican imperativamente.

Esta es la actividad clásica y esencial del Estado. Tiene relación con toda la actividad complementaria de otorgar autorizaciones, licencias, permisos, prohibiciones, expropiaciones, gestión de impuestos, certificación registral, etc.

La actividad de fomento, se basa en la otorgación de estímulos económicos, no de forma coactiva, a las fuerzas sociales con el fin de obtener una orientación de política económica. En esta no existe orden o mando, sino una oferta del Estado que requiere el asentimiento de los ciudadanos.

En definitiva, el Estado busca influir sobre la economía, pero desde fuera de ella.

La actividad de servicio público se basa en prestaciones cuyo titular exclusivo es el Estado, y son prestados al público directamente o por concesión a los particulares. A este pertenecen los grandes servicios públicos y la mayoría de servicios sociales.



La actividad empresarial se basa en la actuación del Estado como un agente más del mercado sin reserva de titularidad, en la producción o comercialización de bienes y servicios. A esta actividad también se la ha denominado como "gestión económica", es decir, la oferta de bienes al mercado realizada por el Estado, bajo un régimen jurídico y formas jurídicas privadas, con un objetivo de política económica.

La acción de planificación se basa en la elaboración de planes que pretende racionalizar la acción conjunta del Estado y el sector privado.

La actividad judicial se basa en la solución de controversias entre los ciudadanos sobre los derechos privados o administrativos.

## **2.18.5 LA GESTIÓN ECONÓMICA.**

De acuerdo a Gaspar Ariño Ortiz<sup>18</sup>, el concepto de gestión económica pública abarcaría a todas las "actividades de producción y oferta de bienes al mercado" que el Estado asume desde los años 40, a través del fortalecimiento y establecimiento de empresas públicas.

La creación de estas empresas, que son expresión de la gestión económica del Estado se fundamenta en que la actividad empresarial es una actividad de indudable interés público, su régimen jurídico es el privado y se conduce, administra de acuerdo a las reglas del mercado, sin ningún privilegio frente a las empresas de los particulares.

Los objetivos que persigue el Estado al actuar como un agente económico, produciendo bienes y servicios para el mercado, tienen que ver con el desorden, fallas de libre competencia y para enfrentar los atentados contra la reestructuración económica global. Es decir que el Estado al obrar como un gestor económico más del mercado no persigue fines exclusivamente mercantiles, sino que se orienta a fines de interés público, que de acuerdo a Gaspar Ariño<sup>19</sup>, pueden ser: promoción del empleo, desarrollo regional, seguridad del abastecimiento, promoción de la investigación, modificar el

---

<sup>18</sup>Gaspar Ariño Ortiz, Economía y Estado, España, Editorial Marcial Pons, 1993, pp.296 y ss.

<sup>19</sup>Gaspar Ariño, ob. cit. p.296.

monopolio, sustitución de importación, promoción de exportaciones, etc. Algunos autores han asimilado la actividad productiva del Estado al concepto de servicio público, esto es inexacto, pues en la gestión económica no hay una finalidad de servicio "servicio al público" (asistencia a ciudadanos singularmente atendidos), sino una finalidad de promoción económico-social de la sociedad.

Si bien la actividad productiva del Estado se rige por el Derecho privado, a veces, por la calidad del sujeto recibe privilegios o ventajas especiales (garantía estatal, expropiación, exenciones tributarias, etc.), que no se conceden a los particulares.

#### **2.18.7 DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN ECONÓMICA Y SERVICIO PÚBLICO.**

1. En la actividad productiva del Estado no existe la preeminencia, monopolio o titularidad exclusiva o estatal para su desempeño económico.

En el servicio público si existe la prerrogativa exclusiva de la actividad.

2. En la gestión económica no existe la continuidad y permanencia de la prestación al público.

La gestión económica es una actividad de producción de bienes, que se ofrecen como misión la distribución directa al público.

La producción de bienes por parte del Estado, cubre necesidades aplazables, prorrogables, sin embargo el servicio público asegura satisfacer necesidades urgentes, inaplazables, indispensables para la vida de la sociedad.

3. El servicio público implica actos de autoridad, expresión de la soberanía del Estado, dentro del régimen de Derecho público.

En la gestión económica se cobran precios privados diferentes de las tarifas de (ingresos de derecho público), y la actividad se encuentra dentro del régimen de Derecho Privado.

4. Finalmente, en la gestión económica puede darse manifestaciones del poder del Estado, debido a la calidad del agente que realiza actividades empresariales, la que fundamenta un régimen especial de ventajas y no una protección especial a esas actividades productivas.

El liberalismo económico es una realidad histórica que abarca el período comprendido entre las postrimerías del siglo XVIII y el comienzo de la guerra de 1914. En este sentido, se caracteriza por propugnar un sistema que favorece la libertad en las relaciones económicas y reduce al mínimo indispensable la ingerencia del Estado en tales asuntos.

Una economía del mercado internacional, es decir, una economía que propugna el libre intercambio entre las naciones.

Un orden económico bajo el cual prevalecen las empresas en el mediano y pequeño nivel.

Esto es lo que se llama el capitalismo liberal de unidades pequeñas y medianas. Esta etapa ha sido superada y el mundo atraviesa una nueva fase: la del capitalismo autoritario y de los monopolios estatales.

Es una Doctrina Económica: en este sentido se nos presenta bajo un aspecto más interesante el liberalismo como doctrina analizada por los teóricos, siendo el padre del liberalismo el escocés, David Ricardo: entre los principales tenemos a Frederic Bastiat y Jean-Baptiste Say, en Francia, y Adam Smith, David Ricardo y Roberth Malthus en Inglaterra.

La orientación oficial de la economía en Francia, por ejemplo, ha sido de inspiración decididamente liberal hasta la época de transición entre las dos guerras mundiales: el más reciente teórico francés del liberalismo económico ha sido Jacques Rueff.

Durante el siglo pasado, el liberalismo ha hecho valer su influencia sobre las Ciencias Sociales. Así entre las principales tesis que han planteado de que existe un orden natural, también existe un orden económico. Para algunos este orden existe por designio de la voluntad divina. Para otros, en cambio, llamados positivistas o ateos dicho orden resulta de la naturaleza del hombre y de las cosas. Sin embargo todos acuerdan en admitir que el orden económico puede por sí solo, incorporar al hombre la prosperidad material y la felicidad terrena.

Existen leyes económicas, análogas de las leyes físicas y mecánicas, tanto aquellas como éstas se imponen con el mismo

rigor. En cuanto las leyes económicas son infringidas, ya sea por individuos o por agrupaciones, éstos no tardan en experimentar las consecuencias de su transgresión. Válganos de ejemplo, para el caso de la ley de la oferta y la demanda, que rige la relación entre los precios y los salarios.

Dichas leyes están de acuerdo con la naturaleza humana, puesto que la condición del hombre puede ser asimilada a la del homo-economicus, cuya actividad vital responde al afán de satisfacer sus necesidades y a la ley del menor esfuerzo. El homo-economicus solamente aspira a obtener un máximo beneficio de un esfuerzo mínimo. en consecuencia se caracteriza principalmente por sus intereses materiales.

Al tiempo que cada uno persigue sus intereses personales, con su actividad redundante inevitablemente en provecho del interés general, en virtud de la competencia entablada, siempre que ésta se desarrolle en un medio dotado de las más altas garantías de libertad y con exclusión de cualquier otro factor que pudiera entorpecer el juego de relaciones mutuas entre los individuos y sus intereses. En este punto los economistas liberales difieren entre sí, según las distintas tendencias del pensamiento a que se adhieran.

Para los optimistas sobre todo los franceses, los resultados obtenidos señalan al liberalismo como el mejor sistema económico que pueda darse, ya que con el tiempo tiende a perfeccionarse siguiendo un curso de evolución progresiva. Para los pesimistas, esencialmente los ingleses es entre muchos males el menor. Pero aún siendo deficiente, no sería posible sustituirlo sin afrontar el riesgo de renovar las bases de la estructura económico-social.

El liberalismo clásico propugna la desaparición de todo obstáculo institucional o a la actividad económica privada, ya que cada individuo, al perseguir sus propios intereses.

La libertad es requisito indispensable para el normal desenvolvimiento de la economía.

La libertad de empresa, cada cual puede fundar la cantidad de empresas que le parezca organizarlas de modo que le plazca.

La libertad de producción, cada empresario puede administrar la cantidad, la calidad y las normas de producción

de su establecimiento según su propio criterio.

La libertad de circulación, la riqueza económica debe circular libremente, sin trabas aduaneras, tanto en el mercado interno de cada país, cuanto en el mercado internacional. Los liberales son: en la mayoría de las circunstancias partidarios del libre cambio. La libertad de consumo, cada consumidor puede disponer libremente de sus recursos.

Sin duda, es imposible negar que la libre empresa suele inopinadamente presentar inconvenientes, tales como las quiebras, los paros, etc. Pero el remedio para estos males es inherente al principio de competencia mismo: porque elimina a los débiles, a los ineptos y a los deshonestos, con lo cual no hace sino favorecer a todos los demás: porque tiende a propiciar un creciente aumento de la riqueza e inversamente, una continua disminución de los precios, lo cual se traduce en un beneficio para el consumidor, que represente en este caso el interés general.

Los precios y los salarios fijados como resultantes de la competencia, es decir, según la ley de la oferta y la demanda. El trabajo se considera una mercadería como cualquier otra, que se vende en el mercado de trabajo. Los precios y los salarios dependen estrechamente de la situación del mercado, y son siempre favorables como éste lo permite. En caso de resultar insuficiente, se debe esperar que el tiempo proporcione el remedio.

En el Liberalismo, la función que corresponde al Estado es la de guardián encargado de liberar e imponer a la vez, el respeto por los contratos estipulados, una moralidad elemental, en previsión del robo, del fraude y de la mentira.

Sus funciones se resumen en la frase "Laissez Faire, Laizzer Fasser". En ningún momento y bajo ningún pretexto puede arrogarse el derecho de intervenir en la vida económica, ni en la vida social: el remedio será peor que el mal.

Para los problemas económicos y sociales no existe sino soluciones extrínsecas. La beneficencia que comprende la limosna y la asistencia privada o pública: la moralidad que incluye la sobriedad de ahorro y resignación.

La libre competencia con sus excesos ha eliminado buena parte de las empresas pequeñas y medianas, mientras desembocaba en la integración de poderosos monopolios, los cuales terminaron por implantar a voluntad los precios y los

salarios. La competencia desenfrenada es un monstruo que acaba devorándose a sí mismo.

El liberalismo económico ha dado lugar a que se produjeran sucesivas crisis, cada vez más graves y más violentas. Esto ha tenido por consecuencia la creciente intervención del Estado, primero en la vida social, y luego directamente en la vida económica.

El liberalismo teórico no supo, o tal vez no quiso ver las realidades tales como son. En consecuencia, éstas se vengaron, dando por tierra con él, como lo hacen siempre con quienes las desconocen.

Las naciones que salieron perjudicadas de la lucha económica procuraron defenderse implantando tasas aduaneras y toda clase de escollos para el libre desenvolvimiento de la economía.

Hacia fines del siglo XIX (1895) la economía mundial experimentó una profunda transformación, el liberalismo se transformó en Nacionalismo Económico. Dicho fenómeno se registro incluso en Inglaterra, que podría llamarse el país liberal por excelencia.

Las sectores populares, sobre todo la clase obrera, crearon el sindicalismo para la de defensa de sus intereses. Así mismo el Estado se vio obligado a intervenir con frecuencia cada vez más reiterada para evitar la desestabilización del sistema, de esta manera la primitiva economía liberal se transformó en una economía reglamentada la cual derivó hacia una economía más o menos dirigida, y en definitiva, hacia una economía planificada, vale la pena decir, sujeta a planes establecidos por un gobierno.

El liberalismo, en realidad no significó caos, todo lo contrario entonamiento la economía debía estar regulada, normada, reglamentada, de una forma moderna en relación a la estructura tradicional, para que funcione el postulado de "dejar hacer y dejar pasar".

El orden económico no es similar o equivalente al orden de la naturaleza, de manera simple: se trata de un orden humano, creado por el hombre y como tal está sujeto a la dinámica de la razón y la libertad.

La pretendidas leyes económicas no se verifican del mismo

modo que las leyes físicas. Son ante todo, leyes hipotéticas, su validez depende de ciertas condiciones que el hombre puede plantear sin que nada le obligue a ello. La ciencia económica es un ciencia social, que parte de supuestos.

El homo-economicus es una abstracción, por poderoso que sea el impulso de satisfacer las necesidades materiales, con él no se agota la actividad vital del hombre. El hombre vive también en sus pasiones y sus ideales. Existe un fuerte nivel de subjetividad también en la praxis del hombre.

Es inexacto que el interés general se vea automáticamente favorecido por el beneficio aislado de cada interés particular, con frecuencia el afán egoísta mediante el cual cada uno procura satisfacer sus intereses conduce al desorden.

Nunca se puede afirmar con certeza que la competencia cure automáticamente, en virtud de su propio mecanismo, los males que ocasiona; por el contrario, a menudo los agrava mediante la integración de poderosos monopolios excluyentes, etc.

Es inexacto que el trabajo sea una mercadería como cualquier otra, como lo considera el liberalismo económico, pues, el trabajo es una actividad humana que entraña una dignidad específica a la vez que requiere principios de justicia para entender en sus relaciones por encima de la ley de la oferta y de la demanda existe una ley de justicia que obliga tanto a los obreros cuanto a los patronos.

Implica un error el concepto que atribuye al Estado el papel de gendarme; pues además de hacer las veces de guardián del bien común se desempeña como promotor del mismo, y es a título de tal, precisamente que se arroga el derecho de intervenir en la vida económica y social del país.

El defecto básico del liberalismo estriba en su raigambre profundamente materialista económico, tanto en su concepción de la historia como en su práctica. Es un versión económica material pero justamente al revés del marxismo. Observa al hombre como un sujeto económico antes que como un sujeto primero social. Esto puede producir una profunda falta de eticidad auténticamente comprometida con los mayores valores de la vida humana.

Este materialismo conduce al liberalismo a concebir la sociedad humana con un criterio afín al que se emplea para

interpretar el mundo de los fenómenos físicos-químicos, eliminar la moral y el ideal de la vida económica, y aún de la vida social, considerar al hombre cual una criatura mecánica, un ente sin alma, un homo-economicus, confundir la felicidad con el acrecentamiento de la riqueza material.

En todo concepto explicativo existe, sin embargo un substrato de verdad. En el caso del liberalismo, la vida económica no está enteramente sometida a la voluntad humana sigue en cierta medida, un curso independiente. Si bien las leyes económicas son hipotéticas, aún con esa limitación tienen vigencia en el orden de cosas al que pertenecen. En economía las posibilidades están condicionadas a determinados momentos y circunstancias; y es preciso tener en cuenta estas realidades para poder prevenir sus consecuencias.

Un mínimo de libertades individuales y colectivas es indispensables para el desenvolvimiento de la vida social de lo contrario, la iniciativa tiende a desaparecer, y con ella el progreso. Por otra parte, cierto grado de libertad económica corresponde a la suma total de las libertades.

En conclusión: El liberalismo clásico pugna la desaparición de todo obstáculo institucional o a la actividad económico privada, ya que cada individuo, al perseguir sus propios intereses contribuye inconscientemente e inevitablemente al máximo bienestar social, en virtud del libre juego de las leyes de mercado, que, se afirma, aseguran la consecución automática del equilibrio en la economía, regulado por la mano invisible derivado de la interacción de los intereses individuales.

El "laissez - faire" (dejar hacer, dejar pasar) del liberalismo, postula la mínima intervención posible del Estado en la vida económica, que únicamente debe actuar para garantizar el cumplimiento de la competencia perfecta y atender las funciones de defensa, relaciones exteriores, seguridad civil. Creen que el mercado tiene capacidad para autorregularse por si solo.

Son pilares del liberalismo; la defensa de la propiedad privada y sobre todo, la libertad en el comercio, actividad empresarial, asociación, contratación y la circulación de los factores productivos.

"Entre los teóricos de la economía apenas quedan ya



quienes defienden el liberalismo: casi todos sus partidarios actuales merecen calificarse de NEO-LIBERALES y justamente porque estos neo-liberales reciben el apoyo decidido de nutridos grupos de industriales y comerciantes"<sup>20</sup>

2.21

1.11 **NEOLIBERALISMO ECONÓMICO Y EL ESTADO.**

El Neoliberalismo se funda en un hecho básico; el deseo de recobrar el libertad económica, ya que se hizo evidente a partir de las reglamentaciones impuestas en oportunidad de la crisis económica de 1931, y fue tomando cuerpo a raíz de las sucesivas restricciones, aún mayores, implementadas entre 1940 y 1946.

En 1938 un grupo de conocidos economistas, compuesto por Friederich Vonhayek, Rudolf Von Mises y Wilhelm Rupke, de la escuela austriaca y Louis Raudin, Jacques Rueff y Louis Rougier, de la escuela francesa, se reunió en el "coloquio Walter Lipman" que presidía este último, con el propósito de formular los principios básicos de una doctrina de renovación que sería designada con el nombre de "neoliberalismo".

Recapitulando lo ya expuesto, podemos afirmar que el neoliberalismo es una corriente del pensamiento heredera del liberalismo tradicional.

El liberalismo influido por la escuela de Manchester, el empirismo británico, el racionalismo francés y el individualismo Habberiano, se consolida en el auge del capitalismo en el siglo XIX, siendo cuestionado por el proteccionismo.

El neoliberalismo desarrollando los postulados del liberalismo, es partidario de la mínima intervención posible del Estado en la economía y de la máxima libertad para los agentes económicos.

El neoliberalismo es un movimiento intelectual y de política económica que se desarrolló en Europa (Friederich V. Hayek), y que se ha arraigado con fuerza en los EE.UU. encontrando su fuente teórica en especial en el Monetarismo de

---

<sup>20</sup>Joseph Folliet, Gilbert Blardone, Henry Vial. Michael Chartier. "Doctrinas Sociales de Nuestro Tiempo", España, Ediciones Humanismo. p. 16.

la Escuela de Chicago (Milton Friedman).

El neoliberalismo critica al Keynesianismo, que ha generado en las economías una "falta de capitalismo", por la intervención económica del Estado que ahogaría la creatividad de la actividad privada produciendo una mala asignación de los recursos, un enorme despilfarro y un burocratismo esclerotizante.

En su impugnación al Keynesianismo, el neoliberalismo ofrece como alternativa a la política de demanda keynesiana, una política de oferta (meramente de la productividad), afirmando que la consecución de un mercado libre, el control de los monopolios a través de un orden legal que haga efectivo el funcionamiento del sistema de mercado y de precios, conllevaría automáticamente la superación de las imperfecciones en las economías de los países capitalistas.

En general, los argumentos se extienden al ámbito internacional, por lo que se proclama el libre comercio.

La principal base de teoría económica del neoliberalismo es el Monetarismo (Teoría Cuantitativa del Dinero) postulada por un grupo de economistas de la Universidad de Chicago.

El monetarismo sostiene que existe una interrelación directa entre el nivel de circulación del dinero y el grado de inflación con independencia del efecto de los precios. Estos principios son recogidos en la fórmula de Fisher:

$$M \cdot V = PQ = Y^{21}$$

El Monetarismo sostiene que el Estado debe intervenir en la economía, exclusivamente para ejercer un control eficaz sobre la oferta monetaria a base únicamente de programar una tasa constante.

Si bien el neoliberalismo se ha venido conformándose a partir de la segunda mitad del siglo XX, su aplicación se la viene aplicando en EE.UU. en Europa en época reciente.

---

<sup>21</sup>En donde:

M =Oferta Monetaria Nominal

V =Velocidad de giro del dinero (promedio anual) en la compra de bienes y servicios.

P =Índice general de precios

Q = Producto real (PIB a precios constantes)

Y = Valor monetario de producción (ingreso nominal)

En los Estados de América Latina, se ha adoptado el neoliberalismo desde hace aproximadamente 10 años, en especial a partir de la crisis de la deuda externa. En consecuencia; el Estado Interventor que dominó la vida económica, política y social de los países del mundo por 50 años, ha quedado como anticuado.

En opinión de los neo-liberales, la decadencia del liberalismo obedece a que la no-intervención del Estado no ha constituido una garantía suficiente para que la libre competencia conservara sus rasgos primitivos de justicia y equidad.

El error de los antiguos liberales consistía en confiar que el equilibrio que nace espontáneamente del libre juego de las leyes económicas se mantendría por sí mismo. Se quiso despejar el consabido principio de "Laissez Faire, Laissez Fasser" de su auténtico carácter revolucionario, para interpretarlo como una medida conservadora, tendiente a asegurar la pasividad del Estado.

Este dio lugar a la concentración de los capitales y las empresas en monopolios que aniquilaron la libre competencia.

El régimen de las sociedades anónimas favorece el predominio de la faz financiera sobre la economía toda. La autoridad pública debería velar por el mantenimiento efectivo del liberalismo mediante una legislación adecuada: pues al carecer de un basamento legal, el orden natural se trastorna, y en el caso de el Estado habría perseguido, a pesar de todo una política anti-liberal.

En consecuencia, la senda que debe seguir la revisión está trazada: se trata de restablecer y propiciar activamente el libre juego de las fuerzas económicas a través de la función reguladora del Estado.

Existe un objetivo común de todos los neo-liberales, superar el desorden y la miseria que acompañaban al antiguo laissez faire, sin caer en ninguna de las formas del colectivismo, para crear un "auténtico liberalismo".

La negativa a creer en una evolución supuestamente fatal hacia el colectivismo; en efecto, no son el automatismo ni la técnica los que han provocado la concentración de los medios de producción en manos de unos pocos, en desmedro de los

medios de producción en manos de unos pocos, en desmedro de la mayoría, sino la pasividad del Estado ante los abusos económicos y sociales derivados del *laissez faire*.

El hombre es el núcleo esencial de la actividad económica, el sistema debería constituirse en función de las necesidades individuales.

La libre búsqueda del interés personal, dentro del marco legal establecido, otorga al individuo el derecho de desenvolverse en su calidad de productor y de consumidor, sin más trabas que las que pudiera imponer la conciencia de su propia responsabilidad.

El hombre libre se transformará en un ser moralmente superior. En este sentido, el liberalismo se presentará como una puerta abierta frente a una esfera más elevada de la vida, de la moral. Las ventajas que surgen de la desigualdad de las condiciones humanas, de las mayores o menores posibilidades de acceso a los recursos por parte de los diferentes sectores sociales, la desigualdad de las condiciones da pábulo a la iniciativa, al espíritu de empresa, al dinamismo productivo.

Por otra parte, los neo-liberales procuran extenuar las consecuencias más graves y trágicas de la desigualdad: la miseria, la desocupación, etc.

El estado debe hacerse cargo de los vencidos en la lucha: un impuesto aplicado a la renta nacional bastaría para cubrir los eventuales riesgos sociales y garantizar un mínimo a quienes se hallaren en la necesidad de recurrir a él. Se debe proteger en este sentido, a los desocupados involuntarios, a los ancianos, a los ineptos, a los inválidos, etc. Se trata de un mínimo de seguridad, indispensable para compensar a las víctimas de la desigualdad. La doctrina neo-liberal admite que junto a la libertad existía también, en mínima medida, la justicia social.

La necesidad de la intervención del Estado, es el más original entre los principales del neo-liberalismo, preconiza una doble intervención del Estado: una de orden jurídico y otra de orden económico.

La intervención jurídica tendría por finalidad la de crear un marco legal dentro del cual funcionaría el mercado libre, aunque sin trabar las oscilaciones de los precios.

Correspondería al Estado reglamentar todo lo concerniente a la propiedad, a los contratos, a las sociedades, a las patentes, a las quiebras, al sistema bancario, al fisco, etc. Este régimen debería ser en todo momento susceptible de modificaciones para garantizar su buen funcionamiento. En definitiva la reglamentación incide sobre el mecanismo exterior de la organización económica: más el mercado permanece sujeto a las vicisitudes de la libre competencia.

La intervención económica debe limitarse a reactivar los miembros paralizados del organismo económico y a neutralizar los desequilibrios más acosados. Sólo sería legítima cuando se propusiera restablecer el libre juego de la competencia, la iniciativa y el espíritu de la empresa.

Pero la dificultad estriba justamente en determinar cuáles son las formas de intervención compatibles con el criterio expuesto y que no gravitan directamente sobre la oferta y la demanda, sin alterar jamás los precios mediante la aplicación de tasas u otras imposiciones.

Se deben aplicar tarifas aduaneras (aranceles), y al mismo tiempo excluirse cualquier género de restricción en materia de importaciones, también del control de divisas y de la distribución oficial de las materias primas.

Se debe postular un sindicalismo autónomo, libre de todo carácter obligatorio, o sea son vigencia reglamentaria. En última instancia, se observa que el deslinde separa al neoliberalismo de ciertas doctrinas similares aparece sumamente impreciso.

Así como el colectivismo planificado pretende ir, desde lo igualitario, para desde lo social reivindicar también lo individual, porque interviene para eliminar la propiedad privada y también, en cierta medida, el mercado. El neoliberalismo rechaza la pasividad del Estado ante los monopolios y las poderosas fuentes financieras: se opone también, al espíritu excesivamente conservador e indiferente en materia social: admite en cambio, la intervención estatal, y conserva el espíritu capitalista, que se caracteriza por el individualismo, los beneficios obtenidos mediante la libre competencia y las ventajas de la propiedad privada. Sus objetivos son básicamente el lucro, la rentabilidad, la utilidad, la eficiencia, la optimización, el consumo, imprimir mayor capacidad al movimiento empresarial, comercial,

mercantil y monetario. Creen que a partir de estos elementos vienen por añadidura los recursos de atención social. Por esta razón nunca forma parte de sus intereses la función de servicio social de la economía y de las políticas económicas a implementar. Las políticas sociales suelen estar ausentes de sus planes gubernamentales.

El neo-liberalismo es, ante todo una DOCTRINA que recomienda la aplicación parcial del intervencionismo. El dirigismo, la planificación o programación es más bien, una técnica de la economía estatal, que puede adaptarse a distintos sistemas del gobierno, tales como el absolutismo estatal, el socialismo nacional o el comunismo. Con esto no se intenta revelar un paralelismo existente, por otra parte entre una y otra posición; únicamente se comprueba que en ambos casos existe la ingerencia activa del Estado en la economía.

El neo-liberalismo encierra una finalidad individualista; recomienda una intervención moderada del Estado en los asuntos económicos, que debe ejercerse sobre la oferta y la demanda, pero no directamente sobre los precios; el intervencionismo está animado por fines colectivos, y tiende a concretarlos influyendo poderosamente sobre los precios, mediante la aplicación de tasas.

La práctica demuestra que es muy fácil pasar del neo-liberalismo al dirigismo o viceversa, dentro del marco de las economías capitalistas y aún socialistas.

Las entidades representativas de los jefes de empresa suelen ser de tendencia neoliberal; entre los industriales de los países poco desarrollados tal tendencia coexiste con una fuerte tradición dirigista.

Las cámaras agrícolas carecen; por lo general, de una posición definida; su principal preocupación es la de velar por los intereses de los productores agrícolas, para lo cual se inspira en las exigencias del momento. Los sindicatos obreros en general suelen mostrarse hostiles a toda forma de liberalismo, que aparece como sinónimo de capitalismo explotador.

Las clases medias, caracterizadas por su ubicación ambivalente, tienden a inclinarse al liberalismo, pues este parece más efectivo a corto plazo, para los intereses de

obtener ventajas de momento, antes que el resultado desconocido de los ensayos de aplicación de cualquier otra doctrina. En realidad la dinámica neoliberal estimula en cierta forma la invasión de productos al mercado y esto fetichiza y aliena a los consumidores. Esto explica porque el liberalismo se fortalece en la cotidianidad que resulta del consumo, el mercado y la alienación. El problema es que los recursos económicos, su capacidad de compra, en grandes sectores más bien se restringe. Cabe reflexionar que muchas formas de fascismo se originaron en estas llamadas clases medias y su manipulación por parte de un poder. Por ello éstas adquieren un status de derecho relativo a simbolizar una supuesta necesidad de libertad.

Paradójicamente como adalid de la libertad, asumen regularmente posiciones de domesticación frente a los sectores más poderosos, para garantizar su supervivencia.

Hay que tomar en cuenta su fuerte participación burocrática, y un relativamente aceptable nivel de acceso a influir en cierta medida en la opinión pública.

El campesinado también, por su posición productiva y su práctica social, por su tradición y dinámica histórica, por el contexto nacional en el que se desarrolla, en cierto sentido había adquirido una tendencia liberal; Pues es capaz en algunos casos, de avenirse con un régimen que le garantice un mínimo de seguridad, siempre y cuando contemple su libertad de iniciativa y de pequeña o mediana propiedad. Incluso de aquellos cuya principal actividad, se encuentra relacionada con la propiedad comunal. Sin embargo su posición varía en tanto en cuanto, son diversas las circunstancias ecológicas, locales y regionales, en las que este sector debe desenvolverse.

Por otro lado: "El neo-liberalismo se halla demasiado impregnado del espíritu capitalista para que pueda lograr una real integración de los asalariados en la vida económica y una superación del régimen del salario.

El neo-liberalismo no aborda el problema de conjunto de una reforma de la propiedad capitalista en el sentido de un acceso de los individuos a la propiedad privada, no preconiza una reforma de la empresa en el sentido de una participación de los salarios en las responsabilidades económicas y sociales: el mundo permanece dividido en dos clases: los empresarios y los asalariados, no se reserva lugar alguno a

los organismos sociales capaces de dar vida a las comunidades naturales: la familia, el gremio profesional, el medio social, etc."<sup>22</sup>

Sin embargo en el discurso neoliberal, existe una apelación a presentarse como supuesto defensor de la libertad de elección en todos los ámbitos de los individuos en la sociedad, de protector y promotor de la iniciativa individual, para lo cual se presenta como un interpelador de la sociedad civil, frente a un Estado, al que presentan como expropiador de libertades, como un Estado depredador, parásito, derrochador, obeso, burocratizado, inútil, anacrónico, obsoleto, ineficiente, etc. Mientras que paralelamente alaban a una supuesta empresa privada, a la cual caracterizan como motor que mueve a la historia, que presentan como paradigma de eficiencia, capacidad, creatividad, imaginación, progreso y desarrollo.

En la actualidad no se puede admitir la idea de la neutralidad del Estado y la economía, que sustentan el neoliberalismo y el liberalismo clásico.

Resulta que cuando el Estado, aparenta intervenir menos, en realidad es cuando más lo hace.

La ciencia aplicada a la vida social debe estar al servicio del hombre: pues su función esencial consiste en proporcionar a cada cual un nivel de vida compatible con la dignidad humana y permitir el ejercicio de las responsabilidades necesarias para el completo desenvolvimiento del ser humano. No puede remitirse al diseño de una sociedad, a la medida de determinado sector, en función de sus necesidades y su cosmovisión, excluyendo de estos beneficios a otros sectores y despojándolos de su perspectiva social, por el contrario deben incluirse las diferentes demandas y alternativas para ser procesadas socialmente por una democracia efectiva, enriqueciendo a la sociedad a partir de su propia complejidad.

No se trata de permitir, mediante un individualismo extremista, la eclosión de los más fuertes, sino de buscar la elevación y la felicidad de la mayoría de los hombres.

---

<sup>22</sup>Joseph Folliet. Doctrinas Sociales de Nuestro Tiempo. Ediciones Humanismo. p.27



Tampoco se trata de socializar las pérdidas y privatizar las ganancias, de reducir al Estado hasta convertirlo en un Estado enano en lo social y gigante en lo policial. Esto en lugar de crear mayor seguridad, produce un mayor nivel de inseguridad social, y fomenta las explosiones sociales. Y además resta credibilidad y legitimidad social a todas las instituciones del Estado.

Da la impresión que los neoliberales hoy confían menos en el Estado que los propios Marxistas. Debe ser porque conocen sus deficiencias, pues por largo tiempo se han servido de ellas para su propio beneficio. Hoy para esto, consideran que ya no lo necesitan y por eso quieren tirarlo como un armatoste al basurero de la historia. Con criterios tan oportunistas como el de Blasco Peñaherrera, que manifiesta que el Estado es absolutamente indeseable. Aunque no explique adecuadamente porque lo es.

Este criterio, puede ser una visión obnubilada de la realidad, pues no se puede creer como Reagan, que el problema no está en el Estado, sino que el problema es el Estado. Justo en momentos que la historia ha demostrado que aun la sociedad humana no está en condiciones de eliminarlo. Y peor aún de reemplazarlo con el mercado. Con un mercado cargado de vicios y los llamados "fallos de mercado", que se reproducen en mayores niveles de pobreza e injusticia social. Desreglamentar a la sociedad, desreglamentando el Estado, para reglamentar el mercado. No puede producir efectos positivos. El hombre es más que la dimensión comercial y mercantil.

Es verdad, que el Estado tiene graves defectos, que corresponden a la sociedad en que está inserto. Pero es en nuestro caso, justamente porque es el prototipo del Estado capitalista subdesarrollado, dependiente y con profundos rezagos correspondientes a nuestra sociedad, de precariedad, gamonalismo, cacicazgo, caudillismo, populismo, mesianismo, oligarquía, monopolio, nepotismo, regionalismo, falta de identidad, corrupción, ilegalidad, impunidad, etc.

El Estado justamente ha sido obra de estos factores, en especial de la que hoy se conoce como empresa privada. El gobierno lo han ejercido precisamente sus mejores representantes, han sido las denominadas Cámaras de la Producción quienes indirectamente han cogobernado. Los principales actores de la conducción de las diferentes políticas han sido los actores del aparato financiero y la

banca y el empresariado precisamente. Que no nos vengan ahora, con que la culpa de todo lo tienen los estatistas, inclusive los izquierdistas, eso sería una injusticia y un desconocimiento de la historia económica y política de nuestro país. La izquierda, óigase bien jamás ha sido poder político formal en nuestro país, aunque si ha jugado un rol muy valioso en denunciar, y hasta asesorar sobre los errores en que ha incurrido el Estado, aún mucho antes que surgiera el neoliberalismo en el país. Lo que ha servido para que las instituciones del Estado tomen nota, para mejor su participación en la reducción de la conflictividad social, con mayor o menor éxito.

Para cambiar esta historia, hay que cambiar no solo el Estado, hay que cambiar la sociedad. Y si bien la sociedad cambia de una manera aparentemente un tanto autónoma. Es necesario incidir en los factores psicológicos, sociológicos, antropológicos, económicos, políticos, culturales, ideológicos, en los valores éticos, morales, en los principios, por medio de la información, la educación, etc. Para conseguir un hombre nuevo, una sociedad nueva y solidaria. Esto no lo puede hacer el mercado porque como dice Gianni Vattimo, en su trabajo "La sociedad transparente", el consumismo no produce, nada, no crea nada, solo el afán de comprar. Y es la "esencia ornamental de la cultura de la sociedad de masas, lo efímero de sus productos, el eclecticismo que la domina, la imposibilidad de reconocer en ella cualquier esencialidad".

#### **2.22.1 ESTRUCTURALISMO, NEOESTRUCTURALISMO ECONÓMICO Y ESTADO.**

**Estructuralismo.-** Se trata de una doctrina que propone captar la realidad en su totalidad a través de las relaciones más permanentes que vincula a sus elementos. No existe una única opción de estructuralismo, sino numerosas acepciones dispares, llegando las diferencias incluso a que para algunos especialistas consiste en una teoría, en tanto que para otros es simplemente una ideología.

En cualquier caso, parece existir consenso en que el estructuralismo, como concepción metodológica, trata de captar la realidad analizada en su totalidad, pero no como una yuxtaposición de elementos aislados del conjunto ni como una totalidad inmediata, sino como resultante del conjunto de las relaciones de los elementos que permiten conocer las leyes de cada estructura. Así, el método estructural se basa en el

principio de la interdependencia, que defiende que el conocimiento de la realidad sólo se logra advirtiendo que todos los elementos componentes se influyen entre sí, destacando la necesidad de analizar básicamente las oposiciones y desequilibrios entre esos elementos.

No obstante, dentro del conjunto de relaciones que se trata de captar, es preciso distinguir entre las fundamentales y las subordinadas o secundarias y por su trascendencia para describir la realidad. Los estructuralismos de mayor relevancia científica coinciden en interesarse básicamente por el estudio de las relaciones fundamentales, que son las que caracterizan con mayor significación y permanencia la realidad, en tanto que otros, de forma más razonable, aceptan que varían con el tiempo. Esta acepción acepta implícitamente que en toda estructura existen los elementos impulsores del cambio hacia otra estructura: como ha destacado Jean Piaget, una actividad estructurante sólo puede consistir en un sistema de transformaciones. Sea como fuere, pese a los contados rasgos comunes aceptados por todos los autores que se autocalifican como estructuralistas, las diferencias como ya se señalaba, son numerosas, originando diversas corrientes, así como: el estructuralismo empírico, estructuralismo lingüístico, estructuralismo antropológico, estructuralismo fenomenológico y genético.

"El estructuralismo dialéctico, consiste en la interpretación estructuralista del marxismo, encabezada básicamente por L. Althusser y M. Godelier, que considera que determinadas categorías estructuralistas están implícitas en las obras de madurez de K. Marx, en las que éste realizó un análisis de la realidad social, en base al estudio estructural de las relaciones entre conceptos abstractos básicos, totalmente alejado de la inspiración humanista e historicista de su juventud. Partiendo de la concepción de la sociedad como un todo, cuya unidad de un todo estructurado y compuesto por niveles o instantes distintos y relativamente autónomos que coexisten en una unidad estructural compleja, articulándose los unos con los otros según modos de determinaciones específicas influidos en última instancia por el nivel de la economía"<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>R. Martínez Cortiña. "La Influencia de la Metodología Estructuralista en la Economía", Anales de Economía, Epoca 3era., N° 9, Madrid, Enero 1971.

Marx destaca la interdependencia básica que caracteriza al sistema social, en el que todo se encuentra interrelacionado, influyendo cada nivel; económico, político e ideológico en todos los demás, y en lo que no existe determinismo ideológico, sino causalidad estructural. Por otra parte, esa completa estructura lleva en su seno los elementos de su imparable dinamismo, fruto de las contradicciones internas existentes en cada nivel y entre los distintos niveles, y fundamentalmente de la contradicción básica entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción, contradicción inevitable que impulsa la marcha de la historia, provocando soluciones que originarán, a su vez nuevas contradicciones.

Como no es difícil apreciar, este estructuralismo no puede ser tachado de ahistórico y estático, sino que es plenamente dinámico, analizado la estructura en su dinamismo histórico y destacando la complementariedad de estructura y proceso, sincronía y diacronía.

### **2.22.3 NEOESTRUCTURALISMO ECONÓMICO.**

El neoestructuralismo se fundamenta en una posición política determinada antes que en presupuestos metodológicos. En efecto aún coincidiendo con los estructuralistas en su defensa de la necesidad de un enfoque globalizador que destaque las interrelaciones fundamentales de los componentes de la realidad, esta corriente engloba a los economistas y sociólogos latinoamericanos que, a menudo agrupados en torno a la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina (CEPAL), propugna la necesidad de adoptar los instrumentos de política económica a las circunstancias de cada estructura, a diferencia de lo propuesto por los expertos europeos y norteamericanos que insisten en la virtualidad para los países subdesarrollados de los instrumentos de la política económica útiles en los países ricos. "Los neoestructuralistas destacan la necesidad previa de identificar lo específico de cada estructura, para aplicar políticas socio económicas adecuadas. Señalan además, que el desarrollo económico de los países pobres exige irremisiblemente reformas previas en la estructura social. De no producirse estas reformas básicas, los intereses dominantes tradicionales abarcarán minando todo impulso desarrollista"<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>CEPAL, conferencia extraordinaria de la CEPAL. México, D.F., 19 al 23 de enero de 1987. el desarrollo de América

Por otra parte, el neoestructuralismo insiste también en la necesidad de complementar el análisis económico con el estudio de las circunstancias sociales y políticas en un contexto histórico, única forma de poder apreciar en su globalidad la realidad social.

#### **2.22.5 EVOLUCIÓN RECIENTE DEL ESTADO Y LA ECONOMÍA.**

Son diversas las concepciones ideológicas bajo las cuales se ha estudiado al Estado, así, como las funciones que se le han otorgado en el desarrollo económico y social. Como resultado del proceso económico social de los 20, el pensamiento Keynesiano, prepondera el papel determinante y protagónico del Estado, en la conducción de la economía y la sociedad. La crisis de los años 30 fue el marco que permitió la aparición de nuevos aporte teóricos en el campo económico. El Estado se presenta como un figura indispensable en la regulación del sistema, dejando atrás las tesis que consideraban a las fuerzas del mercado, autosuficientes para generar la estabilidad macroeconómica que permita un crecimiento sostenido de la economía. En efecto, entre los años 1930 y 1970 el sector publico crece rápidamente llegando a triplicar su participación en el PIB, así en América Latina el Estado se convierte en el principal productor y consumidor. Este es el que se ha denominado "Estados de Bienestar", cuyo modelo es retomado en América Latina dentro de la corriente estructuralista o del desarrollismo postkeynesiano liderado por la CEPAL. Esta orientación prevaleció en los decenios del 50 y 60. Su interés se centra en el desarrollo de las fuerzas productivas, la acumulación de capital, los recursos, la innovación tecnológica, las clases sociales, la integración latinoamericana, las relaciones internacionales y la cooperación internacional pública. La planificación es un instrumento indispensable en su gestión, que privilegia al mediano plazo.

En los setenta la participación central del Estado en la economía, tiene amplia aceptación, pero para fines de esta década, esta propuesta fue erosionada por la acción de la promoción a nivel internacional de los postulados neoliberales.

A fines de los años sesenta empezaba a ser visible una crisis de desarrollo para los países de América Latina. Los ambiguos resultados obtenidos dentro del modelo estructuralista, permiten la consolidación y prevalencia a finales de los años sesenta de un enfoque que retoma gran parte de la doctrina clásica: el monetarismo neoliberal. Este, centró su interés en el corto plazo, la política económica, la apertura indiscriminada de los mercados comerciales y financieros, y promovió la superioridad del sector privado y del mercado sobre el Estado y la planificación, como mecanismos asignadores de recursos.

Los resultados obtenidos bajo este enfoque no fueron superiores y más bien, se olvidó el tratamiento de los problemas de fondo, mientras se trataba de estabilizar los diferentes mercados, a costos sociales enormes (el mercado de trabajo fue afectado negativamente). La década de los 70 permitió disimular la crisis con los recursos provenientes del petróleo (en países como el Ecuador) y el endeudamiento. Sin embargo el límite aparece al inicio de los años 80, cuando estalla la denominada "crisis de la deuda" (1982). Osvaldo Sunkel concluye que esta, "es la manifestación internacional más visible y dramática de una crisis muy profundamente arraigada que marca el fin de la era de auge del desarrollo de posguerra".

Ahora, más allá de la discusión sobre el grado de intervención en la economía que puede tener el Estado capitalista, se debe analizar la esencia del mismo, que es objetivamente independiente de la concepción ideológica en que se lo puede interpretar. Por lo general se le atribuyen dos funciones fundamentales: la primera, dar facilidad para que puedan desarrollarse inversiones que permitan la obtención de beneficios económicos, es decir, garantizar la acumulación de capital, usando como uno de los principales instrumentos, la política económica. La segunda, mantener la estabilidad del sistema, legitimarlo manteniendo reducidos niveles de oposición política, a través sobre todo de su política social.

Lamentablemente el debate que actualmente se produce sobre el Estado se ha limitado a sus funciones económicas, se ha dejado de lado su función como órgano que permite la coexistencia de grupos económicos socialmente opuestos. Se lo ha expresado como una institución que busca el bienestar para toda la sociedad, cuando en la práctica dadas las condiciones de la sociedad, termina favoreciendo a determinados sectores

confiriéndoles poder político a partir del poder económico.

Por otro lado, la consolidación de relaciones de interdependencia entre países periféricos y de centro, comprometen su línea de acción, a favor de su consolidación del capital internacional. Los gobiernos de los países latinoamericanos, sea bajo la forma de dictaduras o democracias (sin importar la orientación ideológica), no han podido evitar que desde 1982 se hayan transferido más de 200 mil millones de dólares al exterior, por concepto de utilidades y pagos de intereses (descontando los ingresos netos de capital). Son gran parte de los ahorros latinoamericanos los que han financiado el déficit fiscal de países como Estados Unidos.

Luis Fierro en su libro "Los Grupos Financieros", afirma que "En América Latina para que un cierto bloque económico social pudiera lograr imponerse y disponga de una masa centralizada de capital -y esto sucedió fundamentalmente en etapas de industrialización- debió contar con el papel activo y primario del Estado. En América Latina el Capital financiero fue desde su embrión monopólico y estatal. El sistema bancario público, las empresas públicas y las políticas económicas en todos los planos (monetario, crédito, cambiario, comercial, tributario, etc...) cumplieron la mediación requerida para ensamblar y volver hegemónico un patrón de acumulación privado, que rápidamente se internacionalizó".

En este contexto, las funciones que históricamente ha ido asumiendo el Estado capitalista, más allá de la ideología, de la voluntad de la nación o de sus gobernantes, es el resultado de los requerimientos estructurales que tienen el capital nacional e internacional para reproducirse. Insistimos con esto, en que más allá de los límites que se pueden imponer al Estado en cuanto a su intervención en el proceso económico, existen límites en la esfera social, que aparecen independientes de la voluntad de los hombres, e impiden que construya un camino hacia el bienestar para la gran población latinoamericana que se encuentra marginada.

Con la prevalecencia en la política económica internacional de los enfoques neoliberales monetaristas, hay demasiada expectativa en cuanto a los beneficios que pueden esperarse de una política de privatizaciones. Se ha atribuido a este tipo de política, la reactivación de los países integrantes de la OCDE que han logrado un crecimiento sostenido del producto interno bruto, controlar la inflación y

reducir el desempleo. Sin embargo, cualquier beneficio que puedan aportar a nuestras economías, a nuestra sociedad, está enmarcada en los límites de capacidad y autonomía nacional que tiene el Estado para domar la crisis y resolver los grandes problemas económicos y sociales de los países.

### **2.22.7 EL AUMENTO DEL TAMAÑO DEL ESTADO.**

En el siglo XX todos los países han visto crecer el tamaño del Estado.

En los países socialistas, el monopolio estatal sobre la economía y la política se debía a motivaciones filosóficas e ideológicas.

En los países capitalistas el Estado creció por motivaciones de orden práctico, antes que por causas ideológicas.

Como reacción a la crisis de 1920 y 1930, J. M. Keynes, planteó para el Estado un papel protagónico.

En los EE.UU., el Estado bajo el "New Deal" del presidente Roosevelt, fue el principal empleador, inversionista y generador de la demanda, ejerciendo un importante rol en la economía.

En Europa, Inglaterra y los países nórdicos (Suecia, Noruega, Finlandia), aplicaron las políticas de J.M. Keynes produciendo el crecimiento del Estado.

Por ejemplo, en el caso de Alemania Federal, antes de la unión, donde se aplicó el modelo liberal de la Economía Social de Mercado, se establecieron instituciones de seguridad social y empresas públicas, para responder a los desfases y contradicciones sociales.

En América Latina, el Estructuralismo en relación a nuestra realidad; planteó que el Estado debía asumir la responsabilidad de comandar el desarrollo económico (mediante la inversión pública, manejo de aranceles altos y la creación de empresas públicas) sobre la base de la industrialización sustitutiva de importaciones, la integración y la economía de escala.

En general la propuesta de que el Estado participe en la economía, tanto de los países desarrollados como en vías de



desarrollo, tuvo un apoyo hasta la década de los 70.

A partir de los años 80 el neoliberalismo propone una reducción del Estado, dominando su propuesta en el ámbito internacional. Esta corriente responsabiliza de la existencia del subdesarrollo y las crisis económicas recientes, a las corrientes que promovieron el aumento del tamaño del Estado y la creación de las empresas estatales.

Esta aseveración tiene validez para los países latinoamericanos, pero no para los países de Europa Occidental y Asia donde la participación del Estado en la economía ha traído efectos positivos.

Frente a estas dos tesis mencionadas, existe una tercera posición (intermedia), basada en la colaboración y complementariedad entre Estado y mercado, enmarcado en la democracia política y el pluralismo partidista. En efecto, creemos que el Estado no tiene que expresarse a través de un fuerte sector empresarial estatal, sino a través del manejo de la Política Económica y Social. Así una medida de política económica (monetaria, crédito, fiscal, deuda, salarios, comercio exterior, aranceles), puede tener mayor influencia que los efectos del accionar de un conjunto de empresas estatales.

Por otro lado, los objetivos del Estado de ejercer un papel orientador y regulador de la economía, no podrán lograrse con políticas en que el protagonismo total lo tiene el mercado, y por ende quienes lo controlan, como lo plantea el neoliberalismo.

Sin embargo, los postulados de eficiencia, equilibrio, competitividad deben tomarse en cuenta, sin que esto signifique que con ello se solucionan los problemas del atraso.

Por lo expuesto, creemos que el Estado debe intervenir en la economía, cuando las circunstancias y oportunidades hagan ineludible su presencia.

Este planteamiento está recogido en el PRINCIPIO DE SUBSIDIARIEDAD, que manifiesta que el Estado debe intervenir como gestor y empresario de una actividad económica cuando, siendo ésta socialmente necesaria, no sea cubierta por la iniciativa privada por falta de rentabilidad.

A más de esto existen las actividades económicas y políticamente estratégicas que exigen la intervención del Estado, como en el caso del petróleo en el Ecuador.

#### **2.22.9 LA ECONOMÍA, EL ESTADO Y LA NACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL.**

El Estado y la economía son áreas de la realidad, con leyes propias, las cuales a más de las relaciones que tienen entre sí, poseen cada una su específica función en la vida social.

El extremo de la explicación ha conducido a relacionar al Estado como un simple medio de la economía.

La economía se ha entendido de diversas formas:

- Toda obra sometida al principio del ahorro.
- Obrar racionalmente para un fin.
- Conducta encaminada a lograr el máximo beneficio con el menor esfuerzo.
- Técnica racional para un fin, común a todas las funciones sociales<sup>25</sup>.
- Consecución de bienes que a juicio del que administra (gobierna, impera), son reducidos en relación con las necesidades.

Existe acuerdo en que la legalidad propia de lo económico, que delimita las relaciones entre el Estado y la economía aparece por primera vez, en forma clara con la presencia de la sociedad económica capitalista.

La principal regularidad de la economía capitalista es la posibilidad de una orientación exclusiva, en la satisfacción de las necesidades en un sentido mercantil y de rentabilidad<sup>26</sup>.

Por otra parte, debería existir un "capitalismo desarrollado" o avanzado, allí donde todas las grandes empresas lucrativas que se dedican a la satisfacción de las necesidades cotidianas sigan el principio de la máxima economía elevando la rentabilidad, y para este fin se apoya en la racionalización capitalista.

---

<sup>25</sup>Max Weber, Economía y Sociedad, p.77.

<sup>26</sup>Max Weber, Historia Económica General, p.248.

La "legalidad" la regularidad de la economía capitalista debería poseer una efectividad plena si no existieren obstáculos y trabas extraeconómicas, y sobre todo las influencias políticas y regulaciones del Estado.

La economía, para estudiar la realidad, concibe al mundo como un solo territorio capitalista, unitariamente organizado, en el cual los hombres actúan sólo con criterio económico y orientan su conducta según las oportunidades del mercado y la rentabilidad.

Esta legitimidad económica basada en el juego "libre" de las fuerzas del mercado no existe.

Existen concepciones, que conciben y consideran a la economía como la única y verdadera realidad, sustentadora de todas las funciones sociales, en especial a la política que debía ser concebida como un efecto final de la economía.

Frente a lo expuesto, en el presente, se plantea que existe una relativa autonomía del Estado respecto de la economía.

En la realidad causas económicas producen efectos políticos y causas políticas producen efectos económicos.

Por otro lado, la actividad administrativo económica del Estado se basa en el poder político y no en el económico. El poder económico se atiene al principio del intercambio y la rentabilidad en tanto que el Estado tiene la potestad de imponer prestaciones unilaterales como los tributos.

La lógica de la actividad extra-económica del Estado que va más allá de la consecución del máximo beneficio se explicita en los presupuestos estatales que tienen objetivos no-económicos.

Todo Estado, y más aún el Estado capitalista, utiliza a la economía como medio para su acción, limitando la libre concurrencia. Aún el Estado que renuncie a su actuación en los servicios públicos y la política social y aduanera para organizar la cooperación social dentro de su territorio, se ve obligado a intervenir extraeconómicamente, regulando indirectamente la economía, pues se basa su actuación en la necesidad de un orden estatal general dentro de un territorio

nacional.

Esta necesidad surge porque, si bien el mercado crea un cierto orden, nunca puede crear un orden jurídico y una seguridad jurídica, pues sólo al Estado le corresponde generar el "derecho" dentro de un marco geográfico-político y no económico, y es sobre este orden que funciona el mercado.

Los ciudadanos de un Estado son algo más que sujetos económicos (homo economicus), en efecto, la ratio económica en ningún caso domina al ciudadano real.

En el ámbito nacional, el hombre real está ligado a la Nación y al Estado, obra indistinta y combinadamente y a veces contradictoriamente en base a razones económicas, políticas, sociales y culturales. El papel del Estado consiste, justamente, en encajar sus funciones económicas a la situación preeminente, subordinante de lo político.

En el ámbito internacional, la legalidad de la función política del Estado se basa en la limitación del poder estatal por parte de los estados miembros de la comunidad internacional, para su reconocimiento.

En definitiva la Economía y el Estado no coinciden, más aún en el sistema capitalista.

La economía nacional, como un concepto de unidad política es, como el "homo economicus", otra ficción, dada la configuración de la economía y el mercado mundial, y la transnacionalización de estos a través de las corporaciones, además de la influencia de los países industrializados, dentro de los cuales tienen sus redes y en los cuales también inciden de manera determinante, en cuanto a sus políticas económicas. Sin embargo, por ser la economía una base del poder político, el Estado se esfuerza en buscar una coincidencia entre el aumento de la población y el territorio estatal. Pero los intereses de una pequeña parte de esa población pueden ubicarse inclusive por fuera del interés nacional.

Como resultado de esto, lo que afirmamos es que la práctica político-económica del Estado no puede regirse absolutamente por un sentido económico, es decir no exclusivamente según las oportunidades del mercado y el beneficio económico a obtener, sino además por otras razones. Es el espíritu de la Nación lo que debe vertebrar las funciones del Estado.

## **CAPITULO II**

### **3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEOLIBERALISMO EN EL ECUADOR.**

Conforme lo ya dicho en los años 80 las economías latinoamericanas fueron manejadas bajo políticas neoliberales, que buscaban conseguir el desarrollo económico mediante "..recortes fiscales, la privatización y la liberalización de las restricciones al comercio exterior..", que ".. se han convertido en las reformas económicas claves para disminuir el papel de las burocracias estatales y aumentar las responsabilidades de los sectores privado y comercial"<sup>27</sup>, reformas efectuadas bajo los denominados "Programas de ajuste estructural". El neoliberalismo llegó a nuestro país en forma tardía.

El gobierno ecuatoriano ha tomado una serie de medidas que comienzan durante la administración del Dr. Rodrigo Borja, como las reformas tributaria, arancelaria, monetaria y laboral. La administración de Sixto Durán Ballén ha puesto énfasis en la Modernización y Privatización del Estado, estableciendo el CONAM (Consejo Nacional de Modernización del Estado)", que a su vez ha formulado un "Programa de Modernización del Estado"<sup>28</sup>, que incluye una mezcla de medidas incluyendo "..la venta de algunas compañías estatales, reestructuración de los sectores gubernamentales, la desinversión de gran parte de compañías estatales y la producción de iniciativas del sector privado en la burocracia gubernamental".<sup>29</sup>

En conclusión, entre las medias que la administración del Estado Ecuatoriano se ha propuesto ejecutar están:

- 1.La apertura económica;
- 2.La reforma del Estado;

---

<sup>27</sup>Ronald Utt, Ex-director del Dpto. de Privatizaciones del Gobierno de los EE.UU, citado por la Revista Construcción N° 5 p.13 y ss.. Quito, 1993.

<sup>28</sup>Ver:"Modernizando y Privatizando el Ecuador, Quito, CONAM, 1995.

<sup>29</sup>Ob. Cit. Pág. 2.

3. La Modernización; y,
4. La libertad económica y política.

#### **4.1 Apertura Económica.-**

El neoliberalismo considera que la libertad de comercio interior y exterior es el mejor medio que tiene un país pobre para promover el bienestar de sus ciudadanos. Puesto que "..los controles sobre el comercio exterior se extienden al comercio interior". Se "..entrelazan en todos los aspectos de la actividad económica".

La apertura económica significa la liberalización del comercio exterior, con el fin de seguir una estrategia de desarrollo "orientado hacia afuera", la cual es concebida como equivalente al libre comercio mundial.

Como política de transición a la apertura comercial mundial, el neoliberalismo plantea la sustitución de restricciones cuantitativas (cuotas) y el establecimiento de aranceles bajos y uniformes, en aras de una supuesta libre competencia, de eliminar barreras proteccionistas, y fortalecer el carácter mundial de la economía de mercado.

Los argumentos que postula para defender la apertura económica son:

- a) **El sesgo antiexportador.-** Las políticas de sustitución de importaciones orientadas hacia dentro produjeron el sesgo antiexportador en el sistema de incentivos, esto es, una orientación en el comercio sesgada a favor de la asignación de recursos hacia el mercado interno y en contra de los mercados externos.
- b) Las presiones competitivas del mercado mundial inducen una alta tasa de innovaciones tecnológicas, un proceso de aprendizaje dinámico y producción en la frontera eficiente de posibilidades.
- c) **La orientación hacia afuera y la promoción de exportaciones.-** Los países en desarrollo deben adoptar políticas de promoción de las exportaciones entendidas como políticas de apertura y libre comercio.
- d) **La selectividad y protección de la industria infante.-** Se critica las políticas selectivas y de discriminación deliberada olvidando los beneficios sociales de las diferentes industrias y sólo se admite niveles modestos

de protección para la industria infante.

En general la apertura se entiende como la necesidad de que la economía nacional se "abra" hacia el exterior, sobre la base del fomento a las exportaciones.

Este punto de la propuesta neoliberal es criticado en base a dos elementos:

En nuestro país ha existido un elevado grado de aperturismo: "en los años cincuenta la suma de las exportaciones (ecuatorianas) representaba el 4,2% del PIB y el promedio de los años ochenta se sitúa en el 47,5%, pero en 1987 alcanzó el 53% y en 1988 el 55%. Un coeficiente de apertura de tal magnitud es superior al de Colombia (32%), Perú (21%), Brasil (15%) y México (12%) y es superior también al grado de apertura de Estados Unidos (17%), Japón (26%) y la Comunidad Económica Europea (7%).

Entre 1965 y 1980, las exportaciones del Ecuador crecieron a una tasa media anual de 15,1%, muy superior a la expansión de las exportaciones de Brasil (9,3%), Chile (7,9%) y Hong Kong (9,5%). En ese mismo período, la tasa media de crecimiento de las exportaciones de los países industrializados miembros de la OCDE fue de 7,2% anual y la del Japón 11,4%.

A pesar de la contracción del comercio internacional que provocó la crisis de los ochenta, las exportaciones ecuatorianas han crecido a un promedio de 5,5 anual entre 1.980 y 1987, superior a las tasas de Chile (4.3%) y Alemania (4.7%); mucho más alta que el promedio de todos los países industrializados (OCDE, 4,2), y comparable al ritmo de crecimiento de las exportaciones de Japón y Brasil 5,6%"<sup>30</sup>

Lo que se plantea, por tanto es que el país ya ha tenido un elevado grado de aperturismo, el cual sobrepasa a muchos países del globo.

En lo futuro es muy complicado que se pueda incrementar

---

<sup>30</sup>Alfredo Mancero. La Economía Ecuatoriana y el Contexto Internacional. Una perspectiva de mediano plazo. Citado por Moncada José en "El capitalismo ecuatoriano en la encrucijada", en: En busca de una Alternativa para América Latina. Ed. CEREN, 1.990. p. 213,214.

las exportaciones. Esto, porque existe una serie de elementos que conspiran contra dicha posibilidad; entre otros se tiene a:

- El deterioro de los términos de intercambio, que hace que por más que se incremente el volumen de las exportaciones, no crezca su valor relativo.
- El proteccionismo de los países industrializados, en base a la aplicación de medidas arancelarias y parancelarias.
- Los procesos de integración de grandes mercados (bloques económicos) a nivel mundial, con una clara exclusión de países como el Ecuador.
- Los adelantos tecnológicos y el cada vez menor uso de materias primas. "Las dificultades para aumentar nuestras exportaciones provienen tanto de las barreras proteccionistas arancelarias y no arancelarias, impuestas por los gobiernos de los países hacia los cuales se dirige nuestra producción. Adicionalmente, tales países tienen economías que crecen a ritmos muy lentos y en ellos se producen cambios tecnológicos profundos en las áreas de la energía, la biotecnología, la ingeniería genética, la microelectrónica, la robotización, que en gran medida conspiran contra un aumento de las exportaciones ecuatorianas. Estos hechos, el crónico deterioro de los precios de nuestros productos de exportación y el aumento siempre creciente de los precios de las importaciones son argumentos suficientemente sólidos para sostener que el comercio exterior del Ecuador no ofrece condiciones de expansión capaces de acelerar significativamente su crecimiento económico".<sup>31</sup>

Todo lo anterior no significa un rechazo total y exagerado a la necesidad de exportar, dado el carácter actual del capitalismo a nivel mundial, así como tampoco se plantea una suerte de aislamiento de la economía mundial.

#### **4.3 LA REFORMA DEL ESTADO.**

América Latina nace en dependencia. Surge dominada y expoliada.

Consecuentemente tenemos el problema de constitución de el Estado Nacional, debido a la fuerte disgregación regional, a la presencia de autoritarios poderes locales. El Estado

---

<sup>31</sup>José Moncada, Dos Decenios se van, una Crisis se Queda, Quito, Ed. CEN, CIPAD. 1988, p.107.



Nacional, cargará con estas fallas de origen. Por otro lado como resultado del proceso independentista, nos quedarán profundas discrepancias fronterizas. Sí con el descubrimiento de América, se dice que la humanidad ingresa en la etapa de la modernidad. Con el desarrollo del Estado Nacional en América Latina, se produce el dilema con respecto a los modelos de desarrollo que se irán implementando, aunque en realidad, el concepto de la planificación nacional, llega a conocerse a partir de la Revolución Bolchevique.

Entre los últimos procesos de crisis de Estado en América Latina, aquella que tiene su origen en las características del propio modelo de sustitución de importaciones en que se sustentaba. Ha existido un proceso de descomposición del Estado "desarrollista", intervencionista de los países de América Latina, en especial a partir de la década de los 80, fundamentalmente porque mientras por un lado las demandas sociales se han incrementado; por otro lado el Estado se ha mostrado incapaz de satisfacer las demandas sociales, además ha disminuido su eficacia y competencia. El diagnóstico de la situación efectuada por el neoliberalismo fue que el proteccionismo y la intervención estatal (clientelismo, asistencialismo, populismo paternalismo) habían conducido a una industrialización distorsionada. Por lo cual, la reforma del Estado era condición para permitir que el sistema de precios recuperara su capacidad de transmitir las señales a los agentes productivos y los indujera a asignar los recursos de manera eficiente.<sup>32</sup>

De lo señalado se desprende que la reforma del Estado desde una óptica conservadora, es parte de una política global neoliberal, para alinear a nuestro continente en las estrategias de salida de la crisis del capital internacional.

En efecto, la reforma del Estado que postula la concepción neoliberal de reorganización de la economía y la sociedad, es parte del modelo transnacional, que fue profundizado en la década de los 80., a través de los programas de estabilización y ajuste estructural, condicionados por el FMI-BM para prestar la asistencia financiera para afrontar la crisis.

En general, toda reforma del Estado implica una reforma de la sociedad, de la organización social, del sistema

---

<sup>32</sup>CORDES, Los Nuevos Límites del Estado, Quito. 1990.

político, del sistema de partidos, del conjunto institucional, cuyos objetivos son lograr la eficacia y eficiencia. La reforma que promueve el aperturismo, está inserta en un proyecto de reestructuración de la economía internacional que plantea la total integración del mercado mundial, la apertura de las fronteras económicas, el dominio de las leyes del mercado y la terminación de los proyectos locales de desarrollo nacional.<sup>33</sup>

En general se postula que el Estado ecuatoriano ha crecido en exceso y que es necesario achicarlo, en base a dos elementos:

1. La privatización de las empresas estatales; y,
2. La descentralización y desregulación.

Por lo anterior se entiende: "el incremento de las responsabilidades y oportunidades de los particulares en ciertas áreas de los del Estado en las mismas"<sup>34</sup>

Sin embargo este planteamiento olvida la existencia de la ley del capitalismo que señala que el capital privado actúa únicamente en aquellas áreas en las que la rentabilidad lo justifique. En otras áreas de rentabilidad baja o negativa, el Estado o la población organizada suplen la ausencia del capital. Así, si se parte de una necesidad genérica como la vivienda o el transporte, el capital. Así, se parte de una necesidad genérica como la vivienda o el transporte, el capital se hace cargo de aquellos segmentos del mercado en que es más rentabilidad, incluso aumentándola con la complicidad de los aparatos del Estado (esto se demostró al analizar el papel del Estado en la regeneración del capital); y, el resto, que supone grandes masas sin capacidad suficiente de compra, se deja en manos del Estado o de la población organizada, que puede crecer a la sombra de las regulaciones del Estado. Cuando, a partir de determinada estructuración de esa demanda "intersticial", se vuelve nuevamente la inversión capitalista, entonces surge la "necesidad" de privatizar y desregularizar.

#### **4.4.1 PRIVATIZACION.-** El término privatización, es

---

<sup>33</sup>Ver: La Reforma del Estado, Alejandro Moreano y otros. Ed. CDS. Quito, 1993, pp. 56 y ss.

<sup>34</sup>Hernando del Soto. el Otro Sendero. Ed. Oveja Negra, Bogotá, 1987. p. 304.

de reciente surgimiento, apareció por primera vez en los años 80, para definirla como la conversión a la empresa privada, "especialmente traspasa una empresa o una industria, del control de la propiedad pública, a la privada."<sup>35</sup>

El concepto de privatización ha evolucionado en su contenido de acuerdo al país y al autor que lo ha enunciado, pero en general es comprendida la privatización como la transferencia de propiedad de las empresas estatales y de las funciones económicas y sociales del Estado al sector privado, dejando en manos del mercado la responsabilidad del funcionamiento de la sociedad.

E.S. Savas define por privatización, el "pasar de un sistema con alta intervención estatal a otro con menos intervención". La acepción más difundida es todo traspaso de propiedad del sector público al privado, introduciendo capital y conocimientos de gestión privados en la actividad pública, o como lo más comúnmente aceptado, el reemplazo de la gestión estatal de los organismos públicos, por una gestión basada en criterios de mercado.

Existen formas, en que el sector privado es el productor: contratos, concesiones, bonos (crédito), franquicias, mercado y autoservicios, considerados todos como iniciativa privada. Pero la privatización es más dinámica, al pasar de un sistema con intervención gubernamental, a un sistema con menor intervención.

Adicionalmente, la privatización es considerada como una de las alternativas para mejorar el desenvolvimiento de la empresa pública. Entre estas alternativas tenemos: la rehabilitación, los contratos de Administración; los Contratos de Desempeño por objetivos.

La privatización es un elemento que se plantea para ayudar a que el Estado cumpla su papel en el incremento de la tasa de ganancia y en la persecución de la misma.

El principal argumento que se esgrime actualmente para apoyar la tesis de la privatización es el relacionado con la ineficiencia de las empresas estatales. Sin pretender entrar a analizar aquí toda una serie de elementos que se podrían

---

<sup>35</sup>Lautaro Ojeda, ¿Modernización = Privatización?) en: Revista Gestión, N° 1, Quito, 1994, pág. 39 y 55.

exponer a favor o en contra de dicha aseveración, es importante resaltar que la "solución" planteada no representa ningún beneficio real para los sectores populares; esto debido a varios aspectos, entre los cuales cabe destacar que: la empresa privada no es ningún dichado de eficiencia que pueda en forma efectiva hacerse cargo de actividades que fueron ocupadas por el Estado, precisamente para llenar vacíos dejados por el desarrollo de la "iniciativa privada"; los principales beneficiarios de los procesos de privatización serían, de acuerdo con los requerimientos de capital, los sectores de mayor nivel de concentración y monopolización; las empresas estatales cuentan con un inmensa masa de activos que han sido creados sobre la base de la contribución de la mayoría de la población y, por tanto, no pueden ser rifados a los sectores más privilegiados de la sociedad.

En definitiva, se pretende plantear el problema como si la cuestión fundamental sería privatizar o no privatizar. Lo cual trata de dejar a un lado las formas de propiedad que pueden ser mucho mejores que las privadas, como son las formas comunitarias, solidarias o autogestionarias.

Para Alberto Acosta<sup>36</sup>. La privatización constituye simplemente un componente de la transnacionalización. "En este sentido, el capital financiero internacional es uno de los primeros interesados en que los Estados Nacionales se deshagan de sus patrimonios, para obtenerlos por la vía de la inversión extranjera directa normal o utilizando el socorrido mecanismo de la conversión de la deuda, cuyo pago asoma una y otra vez como el motor que impulsa este proceso". Y, además agrega Acosta, que "los embates antiestatales surgen como parte de una suerte de contraofensiva transnacional empeñada en recuperar el control de los espacios que en años anteriores les disputaban los Estados del Sur y también por el deseo de conseguir un debilitamiento de los Estados nacionales, en términos de garantizar un nuevo orden mundial acorde con los intereses del capital financiero internacional".

**4.4.3 Descentralización y Desregulación.-** La descentralización comprende el traspaso de responsabilidades legislativas y administrativas del gobierno central a los gobiernos e instancias locales y regionales. Se plantea que esto es una forma de "profundizar" los niveles de "democracia" y participación. Al respecto se puede realizar dos

---

<sup>36</sup>Alberto Acosta, Revista de la PUCE N° 57, Quito, 1993, p.19.

cuestionamientos:

- 1.-La distribución del poder político a lo local no surte un efecto real sino va acompañada de un proceso paralelo de creación de una base material que permita la construcción de un poder alternativo al existente, que dispute la hegemonía vigente.
- 2.-El "poder local" únicamente puede llegar a convertirse en poder popular si se rompe con la división tajante entre representantes y representados, si hay un ejercicio directo del poder y eficaces mecanismos de control a los representantes.

De esto se desprende que la llamada descentralización en realidad no busca profundizar los niveles democráticos y de participación, sino más bien se trata de una fórmula que pretende ocultar el real y profundo proceso de concentración y centralización del poder (tanto del Estado respecto a la sociedad, como al interior de los distintos aparatos y ramas del Estado).

La desregulación implica la "no intervención del Estado en la economía", el "dejar actuar libremente a las fuerzas de mercado". Se plantea que el mercado es el mejor asignador de los recursos y que toda intervención en éste causa perjuicios a la economía. Al respecto se puede sostener dos elementos:

- 1.-El mercado no es una entelequia ni algo ahistórico, que se desarrolle por encima o a un lado del movimiento real de la sociedad. El mercado es una categoría histórica (por ello, se asume en esta parte que al hablar del mercado se hace referencia al mercado capitalista).
- 2.-El mercado capitalista está movido por un eje esencial que es el capital monopolista. Sobre esta base, representa fuertes tendencias a la concentración y a la marginación. Es por ello que no se puede detectar necesidades sociales sino sólo demandas efectivas.
- 3.-El principio base del mercado capitalista es el de rentabilidad lo cual hace que se privilegie la acumulación de cualquier otro elemento, incluso la conservación de la vida y la naturaleza.

Por tanto, el dejar actuar libremente al mercado implica el dejar actuar libremente a los sectores monopólicos de la sociedad. Con esto no se quiere decir que el Estado se oponga a dichos sectores. Afirmar esto entraría en contradicción con la categoría de autonomía relativa y con el carácter de clase

del Estado. Justamente una de las formas de concreción de la autonomía relativa del Estado es su "intervención" en el mercado. Es esta autonomía relativa la que obliga a que el Estado "regule" el funcionamiento de la economía y del mercado, para que se proteja los intereses de todas las fracciones y clases de bloque en el poder e incluso que se salvaguarde la existencia de la vida misma. Es también esta "intromisión" del Estado la que permite establecer compromisos con las clases populares, para garantizar la hegemonía vigente.

4.5 **MODERNIZACIÓN.**- El término modernización comienza a ser empleado en el siglo XVIII, como un proceso que buscaba alcanzar estadios superiores en el desarrollo de las fuerzas productivas y en la organización política y social".<sup>37</sup>

En el siglo XX, a partir de la década de 1950, el concepto "modernización" se convirtió en un instrumento de análisis de la sociología y la ciencia política estadounidense para sus estudios comparativos de los países.

En su acepción original, el término "modernización" se refería al cambio social, psicológico, económico y político que deben realizar los países en desarrollo, en un proceso de tránsito desde la "tradición" a la "modernidad" para lograr el desarrollo económico, reaplicando y repitiendo las características y los países "modernos" o "desarrollados". Esta visión de "modernización" planteaba el problema de identificar los factores causales del proceso de características del Estado de "modernidad".

Pero, entonces que es modernidad?; Desde una comprensión histórica totalizadora, se la entiende en relación al proceso evolutivo civilizatorio. Es decir como un producto global de desarrollo de la humanidad. El aporte de la dinámica racionalista del hombre a la construcción de su proyecto histórico. Esta concepción lógicamente tiene una tendencia occidental de ver el proceso.

La modernidad también se entiende como un gigantesco proceso de ruptura con respecto a lo que se conoce como la antigüedad. El desarrollo del pensamiento científico, también se encuentra involucrado en este proceso, junto con el proceso

---

<sup>37</sup>Lautaro Ojeda, ¿Modernización = Privatización?, Revista "Gestión" N° 1, Quito, Julio de 1994. p.39.

tecnológico. El "descubrimiento" de América, el aparecimiento del mercado mundial, el surgimiento de los Estados nacionales, la laicización del poder político, la tecnificación de la producción, la consolidación de las urbes, frente al bajo perfil social que se le otorga al campo. El paso de la explotación extensiva a la intensiva. Son características generales que nos permiten interpretar al menos una parte de este gigantesco proceso, que de una manera un tanto reduccionista se ha dado en llamar modernidad.

Como dice Daniel Granda, en su trabajo "La modernización del Estado y las Fuerzas Armadas del Ecuador". "En el siglo XVI, el llamado descubrimiento de América, junto a la ruptura religiosa de la Reforma, la ruptura ideológica del renacimiento y de la ilustración y el proceso de rupturas políticas, significa la entrada de la historia a la modernidad. América Latina es parte fundamental del proceso de transición a la modernidad. Fue de América Latina que se extrajeron las grandes riquezas mineras, factor esencial para el inicial proceso de modernización de la economía y de las instituciones políticas europeas".

Estos factores, también suelen ser considerados como una combinación de pautas culturales (valores "tradicionales" vs. "modernos" o "racionales") formas constitucionales de gobierno, urbanización y finalmente, la industrialización, con cuyo logro por parte de los países subdesarrollados, inducía a alcanzar y reproducir, aunque con retraso, a la sociedad "moderna".

La conjugación de los factores en etapas, como plantea Walter Rostow (Las Etapas del Desarrollo Económico) llevaría a los países a transformarse más o menos homogéneamente y en sucesivas aproximaciones, hacia la "modernidad"

En conclusión, podemos afirmar que el concepto original de modernización, implicaba concebir el cambio social como un movimiento de "tradición" a "modernidad" siguiendo los modelos, patrones y caminos que siguieron los países noroccidentales, considerando que los "factores causales" son iguales para todos los países.

Cabe señalar que la concepción original del término "modernización" no pudo explicar las diferencias y características del desarrollo histórico de América Latina.

Se considera como un fenómeno derivado de la actual

modernización: la comunicación, telemática, electrónica, aeronáutica, que ha convertido al mundo en una aldea donde lo que ocurre es conocido para todos.

En este sentido se ha reducido la modernización del Estado a cambios tecnológicos, racionalización, descentralización, desconcentración, desburocratización, que excluyen los elementos culturales, sociales y políticos.

En cuanto a la modernización de la política, Ojeda cita a Gino Germani, para quien la relación modernización-democracia puede ser vista en forma negativa o positiva. Positivamente, afirma, "cierto grado de modernización podría representar una condición básica para el surgimiento y mantenimiento de la democracia y el pluralismo".

Negativamente, afirma Germani, que se puede encontrar una alta "propensión hacia soluciones totalitarias o autoritarias" en países con relaciones de clase, estructuras sociales no democráticas. En los político, modernización significa la búsqueda de nuevos modelos de participación y distribución de recursos.

En efecto, existen diferencias entre las realidades de los países de América latina y los países "noroccidentales" como son: las diferencias originadas en las civilizaciones precolombinas, la colonización española, en los patrones de incorporación al mercado mundial y en la continuidad de polarizadas asimétricas económicas, políticas, militares y culturales que se mantienen vigentes en nuestros países.

En este contexto, es lógico suponer que, como afirma Milton Luna Tamayo, en su trabajo "Modernización? Ambigua experiencia en el Ecuador", "nuestra modernización tiene un espíritu conservador y timorato. Tradición y cambio viven juntos en el espíritu de nuestras élites. Este el dilema de las familias gobernantes de este país, este su drama y su ambigüedad. De esto se ha nutrido su pensamiento y su acción, los que a su vez han servido para diseñar y construir este Ecuador subdesarrollado y dependiente.

#### **4.6.1 VISION ACTUAL DE LA MODERNIZACIÓN.**

De acuerdo a Oswaldo Dávila Andrade, modernizar el Estado, comprende modificar los componentes que lo conforman, es decir modificar la Nación política y



jurídicamente organizada. (Revista Puce, No.57)

El término "modernización" se ha convertido en un paradigma que abarca los cambios que implica la reforma del Estado.

Siguiendo a Lautaro Ojeda: "..el término modernización es muy ambiguo, multiforme y acomodaticio, pues asume contenidos heterogéneos según el contexto en que se lo utilice".<sup>38</sup>

En el caso del Ecuador, como afirma Jorge Gallardo, en su artículo en la revista de la PUCE, No. 57. el proyecto llevado a cabo en el Ecuador, debió llamarse Ley de privatizaciones.

Esto evidencia el carácter que ha adquirido el término modernización. Lejos de desmonopolizar, permitirá en realidad una mayor concentración de riqueza en pocas manos. Pues como afirma el mismo Gallardo, "se cree, que permitiendo el acceso de nuevas firmas al mercado, se va a eliminar al monopolio. FALSO. lo que va a pasar, es que se va a dar paso a la creación de oligopolios, ya que el mercado es tan pequeño y segmentado, que a pesar de dar acceso a otras empresas a un mercado determinado, siempre existirá un número reducido de vendedores, como para que la actitud de uno de ellos afecte a otras firmas y que la actitud de esas firmas lo afecte a él". p.46.

En líneas generales, el discurso de la modernización, contiene elementos de descentralización, desregulación, desmonopolización, apertura, etc.

#### 4.6.3 MODERNIZACIÓN Y NEOLIBERALISMO.

A partir del deterioro del modelo de sustitución de importaciones y el relativo fracaso del denominado desarrollismo en América Latina, y antes en Europa de aquel conocido como Estado de bienestar; Del retorno a la democracia sobre todo en América Latina, y de la profundización de la crisis en los años ochenta, agudizado en nuestros países por el cobro drástico de los intereses de la deuda externa. Se empieza a romper el hilo por su parte más delgada. Es entonces fuertemente cuestionado el crecimiento desmesurado de un sector burocrático, que sin embargo había cumplido con su cometido, esto es servir de colchón al proceso de

---

<sup>38</sup>Lautaro Ojeda, Modernización ¿para quiénes?, Quito, Ed. CDS, 1994.

modernización dependiente, del aparato productivo nacional y fungir de sostén para la clase media, frente al avance de las posiciones revolucionarias, bajo el influjo mágico de la revolución cubana.

Es entonces que se da el auge de la revolución conservadora y de la puesta en escena de las políticas neoliberales. En el caso de América Latina, se ponen como ejemplos paradigmáticos del éxito de estas políticas a México, Chile o Argentina. Y se habla de seguir los pasos de los tigres asiáticos. Al poco tiempo se evidenciará la profunda falsedad de estas afirmaciones al constatar los reales indicadores sociales de estos países, lo que se vuelve irrefutable, al observar el carácter de capitales golondrinas que sostenían este espejismo en México, con el levantamiento de Chiapas.

Mientras que la crisis social, se agudiza en Chile y Argentina, sobre todo en sus parámetros de empleo, salud, seguridad, vivienda, etc. Matizada por una recesión con inflación.

En este proceso, no puede pasar desapercibido el fuerte deterioro y desprestigio de las instituciones del Estado en general. Del fenómeno de corrupción, de la influencia política de la conocida, (no exageradamente) como narcodemocracia.

Se debilitan los partidos políticos, el parlamento, pierde credibilidad, la prensa, la policía, e incluso la iglesia. En lo que respecta a las Fuerzas Armadas se reprecipitan, pero básicamente porque nuestro país vive bajo agudas condiciones de peligro fronterizo (en la frontera sur). Lo que aporta al espíritu cívico y heroifica el papel de esta institución. Esto además de que sus cuadros, se han empapado de la realidad, debido a su práctica, y responde en cierta medida de manera acertada a las demandas de un sector de la sociedad civil, y además se han ocultado de manera evidente como actores políticos internos, para no sufrir desgaste, lo que ha producido el que la población lo advierta como un cuerpo profesionalizado. Es en esta dinámica que se fortalece el discurso neoliberal. El cual aparece como interpelador de la sociedad civil, en defensa de la libertad y del mercado, como panacea, frente a un Estado al que ahora satanizan sin contemplaciones.

El moderno liberalismo presenta al proceso de modernización como la "revaloración del interés económico

individual y el libre juego de las fuerzas de mercado", bajo el supuesto de que estos han dado los estímulos que permitieron el mayor desarrollo de los países centrales, y como la adopción de la última tecnología para aumentar la productividad.

Otra vez según Ojeda, la "modernización neoliberal" se asocia con fórmulas negativas: ajustes, desregularización, desestatización, desnacionalización, desinversión, privatización, implicando una subordinación al modelo de desarrollo transnacional (sujeción a la inversión de los ETN).

En nombre de la modernización con influencia neoliberal, se condena a la intervención económica del Estado, considerándolo como perjudicial para la prosperidad de los países.

De acuerdo a Aníbal Quijano, citado por Lautaro Ojeda, América Latina ingresa a la modernidad (período histórico iniciado a fines del siglo XVIII) en forma marginal y limitada, en una situación trunca en que se conjugan premodernidad y modernidad.

En este punto, la modernización neoliberal ha excluido de su preocupación la democracia, la participación política y el desarrollo social de los pueblos de América Latina conduciéndonos a una posición imitativa del desarrollo, como si el desarrollo consistía en recorrer el mismo camino de los países desarrollados.

La modernización desde el punto de vista tecnológico se entiende como la reestructuración del aparato productivo sobre la base de la asimilación de los adelantos tecnológicos que se producen en los países centrales. Se plantea que la tecnología es la actual determinante fundamental del desarrollo socio-económico; y, como ésta se halla controlada por los países desarrollados, entonces, es necesario que la modernización vaya acompañada de la integración de las economías periféricas al centro.

Respecto a este planteamiento se pueden realizar las siguientes críticas:

**1.-** Es cierto que hoy asiste a una nueva revolución tecnológica, cuyos resultados son aún impredecibles y que tiene como base el desarrollo de la comunicación y la electrónica. Pero, ésta, al igual que las anteriores, no es un

proceso neutral ni de supuesto alcance universal, al menos en las condiciones actuales de las relaciones sociales nacionales y mundiales, lo que implica que sus beneficios no vayan a llegar a todo el mundo de igual manera. Frente a esto existen dos alternativas: o hay una integración a la revolución tecnológica en marcha, de manera dependiente y subordinada, recibiendo las obsolescencias, como tradicionalmente ha sucedido; o sea crea primero las condiciones internas necesarias para poder asimilar en una manera más favorable los adelantos tecnológicos e incluso poder desarrollar tecnologías propias. Esta investigación se inclina por la segunda alternativa, la cual va a ser más desarrollada en la segunda parte de este capítulo.

**2.-** En la actualidad hay un control de los adelantos tecnológicos por las empresas transnacionales:

"Se estima que unas 15 empresas transnacionales dominan el mercado mundial de las tecnologías de punta y ellas no están dispuestas a transferir estas tecnologías ni nosotros a pagarlas"<sup>39</sup>.

**3.-** No todos los adelantos tecnológicos están de acuerdo con las necesidades de su estructura productiva y cultural. Además, muchos de los avances tecnológicos, de ser incorporados indiscriminadamente, podrían causar graves alteraciones en el medio ambiente, en la cultura, en la soberanía nacional, etc:

"Adicionalmente, no basta incorporar progresos tecnológicos para producir o para exportar. Se debe proteger la riqueza ecológica, ambiental, la identidad cultural, preservar nuestra soberanía, conformar condiciones de igualdad. De nada servirá una modernización subordinada que fomente la pobreza del pueblo y aliente la represión. sin soberanía no puede haber modernización valedera ni auténtica"

**4.** La incorporación de la tecnología moderna va acompañada de inversión extranjera. Al respecto es importante que la inversión extranjera, indiscriminada como se ha dado en el país, ha provocado una mayor descapitalización de la economía nacional, ha ahondado la situación de dependencia y subordinación a los centros de acumulación del capital a nivel mundial y, en general, ha provocado graves alteraciones en la economía y culturales nacionales: desnacionalización, desmantelamiento del aparato productivo nacional, explotación

---

<sup>39</sup>José Moncada Sanchez, "El capitalismo Ecuatoriano en la encrucijada", ob. cit. p.223

irracional de los recursos naturales y humanos, profundización de la heterogeneidad, alineación, etc.

#### **4.6.5 Libertad económica y política.**

**La democracia.-** Se plantea que la libertad económica está estrechamente unida a la libertad política. Lo que lleva a deducir que la aplicación del modelo neoliberal lleva a la consecución automática de la democracia.

Respecto de este planteamiento se puede argumentar:

- 1.-No se debe confundir la libertad política de los ciudadanos con la libertad económica de los mercados. Al hablar de libertad, no se puede hablar de una libertad abstracta del individuo aislado, como si éste se encontrara separado de un contexto social.

Plantear la libertad en términos abstractos, lleva implícito, lo cual es funcional al sistema, el no considerar el problema de la participación y la democracia real.

- 2.-La propuesta neoliberal y su aplicación en América latina a estado acompañada de regímenes políticos represivos, que han ido desde la ruptura del constitucionalismo hasta la mantención de la democracia formal. Respecto de ésta vale la pena analizar un corta reflexión, en base a dos elementos centrales:

a.- No se debe olvidar que los procesos de "democratización" en América Latina, emprendidos en la década de los setenta, representaron parte de una estrategia imperial global cuyos ejes principales son la "democracia y la seguridad. En este sentido lo que se hizo es instalar "democracias" que permitieran la administración de la crisis y el mantenimiento del sistema, en las cuales se crearon figuras jurídicas que posibilitan asimilar situaciones de excepción a la normalidad constitucional, de esta manera ya no se necesita recurrir a estados de excepción, sino que, sin romper el orden jurídico, se puede reprimir al movimiento social real y controlarlo en situaciones de crisis políticas. Por otro lado, esta "democracia restringida" como la califica Agustín Cueva), permite una disolución, en el interior de la juricidad, de las luchas populares.

b.- Se puede decir que esta democracia, ni siquiera puede ser asimilada a las democracias liberales ideales, basadas en la separación del poder y la conformación del

individuo como ciudadano, que va a ser representado por lo gobernantes. En esta democracia existe una separación del Estado de la sociedad, las decisiones más trascendentales son tomadas en los centros de poder mundial. Los partidos políticos, el parlamento y peor aún los individuos, no tienen ningún poder de decisión real.

Finalmente, la concepción de democracia económica, de la propuesta liberal,, se limita a identificarla con la redistribución del ingreso y la riqueza (en algunos casos ni siquiera con eso, y se asocia democracia económica con libertad económica). Una verdadera democracia económica está íntimamente relacionada con el problema de la participación popular en las decisiones más trascendentales de la economía e incluso en la definición y ejecución del modelo de desarrollo.

## ***CAPITULO III***

### **5 EL ESTADO Y LAS FUERZAS ARMADAS.**

Las relaciones entre civiles y militares, de acuerdo a Samuel Fitch, se entiende como un "triángulo de conexiones" en cuyos ángulos se ubican: **1)** Las FF.AA., **2)** el resto del Estado, descontando las FF.AA.; **3)** la Sociedad. Conformándose así un modelo de las relaciones civiles y militares que se puede graficar así:

#### **RELACIONES CIVILES - MILITARES**

RESTO DEL ESTADO

ESTADO  
NACIONAL

FF.AA.

SOCIEDAD

De lo visto, existen tres tipos de relaciones básicas:

- 1.**FF.AA. - resto del Estado;
- 2.**FF.AA. - sociedad y
- 3.**Estado - Sociedad.

Los lazos entre FF.AA. con el "resto del Estado" y con la Sociedad, conjunta o separadamente, se dan a través de dos

áreas: **1)** la de sus tareas específicas y, **2)** el poder político.

En todo caso, estas relaciones entre FF.AA. y el resto del Estado son de: **1)** independencia, **2)** supremacía y **3)** sujeción, en general se dan en torno a la determinación de las políticas públicas que se dan sobre la "Defensa Nacional y la Seguridad Nacional".

De acuerdo a las condiciones nacionales, internacionales que existen en un determinado período, las relaciones de las Fuerzas Armadas con los otros componentes del Estado nacional serán de: **1)** Autonomía, **2)** Predominio, ó **3)** Subordinación de uno hacia el otro elemento.

## **6.1 EL CONCEPTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL.**

El termino seguridad en su acepción amplia comprende de acuerdo a la obra "La Seguridad y el Poder Nacional" del IAEN, la defensa global de las instituciones, lo que significa que también incluye la defensa de la estabilidad interna, como de cualquier tipo de asedio externo.

Siendo la seguridad una protección a la nación, de amenazas internas y externas, su estudio se efectúa en el marco de las relaciones internacionales y la ciencia de la guerra. El Estado tiene como una de sus funciones la administración y gestión de la "seguridad" para la nación y otra de sus funciones es la política exterior, que busca alcanzar una seguridad en el escenario mundial por medios políticos y diplomáticos.

En este sentido, se afirma que un Estado es seguro cuando tiene capacidad económica, política, social, cultural, científica y tecnológica, para atender las demandas internas y para proteger su soberanía frente a otros Estados.

De esta forma, se relaciona el concepto de seguridad, con el de desarrollo y se plantea que no hay oposición entre el concepto de seguridad y el de Defensa Nacional.

Conforme a lo anterior, la seguridad abarca una estrategia y unas tácticas que emplea el Estado para enfrentar las amenazas en contra de la Sociedad y el mismo Estado. Esto no siempre fue así. Antes el concepto de Defensa Nacional se remitía simplemente a guardar el orden interior y la defensa del territorio nacional.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1941), el análisis de la "seguridad" se profundiza, en el marco de la división del mundo en bloques políticos liderados por la URSS (Pacto de Varsovia) y los EE.UU (OTAN); y que condujo a la "Guerra Fría". Este modo de concebir la seguridad produjo una situación de incertidumbre y peligro mundial nunca visto en la historia. En América Latina, la doctrina militar comienza un proceso de asimilación y adopción de la "doctrina de la seguridad nacional", como efecto también de la guerra fría.

De acuerdo al IAEN<sup>40</sup>, la nación sólo sobrevive en el tiempo y el escenario internacional por el "poder nacional". Este poder, si bien constituye un fenómeno unitario, está expresado en varios marcos de acción o frentes, de acuerdo al ámbito en que se desenvuelve: económico, militar, psico-social y político.

Esta doctrina tiene vínculos con la concepción de las relaciones internacionales denominadas "realismo político", a la cual se la ha calificado como influida por la filosofía de Hobbes y por una posición estrato céntrica; en la cual el Estado es el gestor y protector de la sociedad civil, frente a amenazas, de una manera unilateral.

Resumiendo, la doctrina de la seguridad nacional plantea objetivos fundamentales: Seguridad y desarrollo.

Estos elementos de la doctrina son preferidos en los países de acuerdo a las condiciones históricas de cada caso.

Así, en Chile se destinó el combate a la subversión del comunismo considerado como enemigo interno del Estado y la nación.

En cambio, en el Ecuador prevalece el elemento que resalta al subdesarrollo como amenaza a la seguridad, por lo cual el rol de las FF.AA. da importancia a una posición reformista orientado a la modernización, industrialización, superando así su función de "defensa nacional" hacia convertirse en custodio o colaborador del "desarrollo nacional".

---

<sup>40</sup>Instituto de Altos Estudios Nacionales, La Seguridad y el Poder Nacional, Quito, 1977.



En efecto la "doctrina de seguridad nacional" (años 40), las ideas de la CEPAL (años 50 y 60) y de la Alianza para el Progreso (años 60) impacta en el pensamiento de las FF.AA. en América Latina, en diverso grado de acuerdo al país, que en especial en el Ecuador empujaron en sus gobiernos la industrialización modernizadora de la economía.

La seguridad Nacional, en el campo de la política general del estado, adquiere la constitución de un objetivo central, esta doctrina busca ser aplicada a través de la planificación.

En definitiva, la estructura de la Seguridad Nacional, parte de "la aceptación de la existencia de un ente social, la Nación, según Paco Moncayo<sup>41</sup> en su trabajo "Geopolítica: Poder y Seguridad".

Como hemos manifestado, el concepto de seguridad nacional, no solo contiene lo referente a lo militar, sino que se remite a una condición social, que incluye aspectos económico-políticos y culturales. A partir de lo que se interpreta a la Seguridad Nacional, como condición fundamental para el desarrollo y la paz.

La Seguridad Nacional en esta dimensión, ofrece una relativa garantía, para a través de acciones de variada índole, proporcionar las condiciones para alcanzar los objetivos que la nación se ha trazado.

### **6.3EL CONCEPTO DE SEGURIDAD NACIONAL.**

La noción de seguridad, se plantea a partir del carácter social del hombre, y su incapacidad para satisfacer de manera aislada sus necesidades de subsistencia.

Este fenómeno de acuerdo a Engels, se evidencia en un proceso evolutivo que da paso, del poder defensivo del hombre aislado al de la unión de fuerzas comunes, de acuerdo a su obra "El origen de la familia, la propiedad privada y el estado".

En la Ley de Defensa Nacional Argentina, se dice que "La Seguridad Nacional es la situación en la cual los intereses vitales de la nación se hallan a cubierto de interferencias y

---

<sup>41</sup>Paco Moncayo Gallegos, Ecuador: Geopolítica, Poder y Seguridad, Quito, Ed. ESPE, 1994

perturbaciones substanciales"<sup>42</sup>.

La teoría, de lo Seguridad Nacional, de acuerdo a Paco Moncayo<sup>43</sup>, consideraba a la nación "como un fenómeno que aparece en el desarrollo histórico de la humanidad, para satisfacer necesidades tanto materiales como psicológicas presentes en la sociedad en determinado momento de su desenvolvimiento histórico".

En la perspectiva de Littuma, en su trabajo "La Nación y su seguridad", el fin que persigue la Seguridad Nacional, es el de "garantizar la sobrevivencia (bienestar y seguridad), de la comunidad nacional, mediante la conquista y mantenimiento de sus objetivos (nacionales y políticos) permanentes o fundamentales, pese a los antagónicos y presiones".

En las políticas diplomáticas, tenemos que; La idea central de que se partía era la conocida formulación del procedimiento de igualar paz con democracia y desarrollo, con lo cual se estaba sugiriendo un paradigma fundante para una nueva visión de seguridad.

Estos resultaron acuerdos formales, que en lo concreto quedaron en cierto sentido como líricos, pues continuaron en este marco justificándose las intervenciones externas, de países fuertes, inmiscuyéndose en asuntos internos de las naciones débiles. El argumento central esgrimido es que correspondían a aspectos de seguridad más global, (o involucraba a la seguridad de los Estados Unidos por ejemplo). De ahí que la discusión sobre una reconceptualización de la seguridad solo es posible en el contexto de la llamada posguerra fría.

Dentro del concepto de seguridad, influye mucho la interpretación de lo que se entiende por conflicto, si se lo aborda desde una perspectiva un tanto fatal, de que el conflicto es connatural a la interacción de los individuos, de esta manera se puede establecer que este es un elemento importante, como factor en las relaciones entre individuos en la sociedad, y de esta forma la existencia del conflicto legítima en cierto sentido a la institucionalidad que tiene a

---

<sup>42</sup>Ver: Revista Military Review EE.UU., 1992

<sup>43</sup>Paco Moncayo, Ecuador frente al siglo XXI: Seguridad y Geopolítica, Quito, Ed. ESPE, 1993.

cargo la función de impartir seguridad.

Esta perspectiva de considerar, consustancial a toda forma de organización política humana, la inevitabilidad del conflicto, también ha sido objeto de cuestionamiento. Esta hipótesis, daría a entender que comparten en el fondo con el materialismo histórico, al que dicen refutar, el criterio de considerar como elemento determinante y fundamental, el fenómeno de la lucha social, como motor del proceso social, y a partir de lo cual entienden como una necesidad objetiva la presencia de un órgano coercitivo, como dirimente de hecho y de última instancia.

Es necesario ir más allá del criterio de Pasquino, de observar el conflicto como forma de interacción entre individuos, que implica enfrentamientos por el acceso a recursos. Para ampliar el radio de acción del poder político.

En su acepción simple, seguridad tiene que ver con protección. En su aplicación global comprende, la estrategia y las tácticas que realiza un Estado, con respecto a potenciales o eminentes amenazas, o contra una realidad de determinada inseguridad nacional, desde un parámetro social, tanto externo como interno.

El concepto de seguridad, comprende la forma de respuesta del Estado con respecto a estos problemas de conflicto, en tanto su dimensión externa e interna.

En su sentido militar más pragmático, una nación solo estaría segura, en tanto en cuanto tiene suficiente capacidad su estructura, para desestimular o reprimir cualquier potencial o real tipo de violencia en contra de su esencia soberana, en contra del Estado Nacional, o en contra de su estructura interna.

El bajo perfil de seguridad de un Estado, solo evidencia que se trata de un Estado débil. Para consolidar la seguridad, es necesario desarrollar en lo posible una relación dinámica, armonizadora entre los intereses sociales más amplios, con los intereses nacionales específicos, de esta forma crece la legitimidad del estado y de sus órganos.

El Estado comete un grave error, cuando presionado por las demandas internas o externas, que confluyen en conflicto social, se ve obligado a privilegiar la coerción sobre el consenso, y el poder y control sobre la legitimidad. Esto

evidencia la ineficacia e incapacidad en la utilización de los recursos del poder político, por parte de las instituciones del Estado.

Otro elemento a tomar en cuenta como dilema de inseguridad, es aquel que se presenta cuando el Estado no interpreta esencialmente un sentimiento nacional unificador, y se enfrenta a fuertes dinámicas disgregadoras.

En todo caso, si las amenazas contra esta perspectiva de seguridad, desarrollada por el Estado Nacional, se pueden extender por fuera de las dimensiones militares. También es preciso extender el rango de seguridad a otros parámetros sociales. Sin pretender reemplazar a la sociedad, pero si protegerla, tratando de no caer en un paternalismo craso.

"Si el orden político no es operativo a los valores sociales e individuales, dejan de tener sentido y sus objetivos ni pueden realizarse, ni pueden ser protegidos de la violencia y el caos", de acuerdo a Ayoob, citado en "Seguridad, Función Militar y Democracia".

De ahí que para Mario Pessoa, la seguridad es un derecho total, que "no se restringe a lo coercitivo".

En el contexto de nuestra actual realidad nacional, se tiende a funcionalizar la perspectiva del desarrollo al de seguridad, para volver viable un proyecto social que deba crecer al interior de profundas contradicciones estructurales.

La estrategia de seguridad trata de proponer la legitimidad de los gobiernos elegidos en elecciones, frente a la ilegitimidad de los movimientos subversivos, a quienes se categoriza como delincuentes. Esto ha justificado la presencia de un Estado moderno que legalmente tenga la capacidad de monopolizar el uso de la fuerza. Pero cuando la Ley no brota de la justicia real, defender este orden no necesariamente es defender lo legítimo, es refrendar la injusticia. Pues la legitimidad solo brota de las respuestas que un sistema otorgue a las demandas sociales, en un contexto de auténtica participación democrática y justicia social.

La permanencia obstinada de grandes brechas de desigualdad económica, social, política, cultural; las desigualdades en las oportunidades sociales, el desnivel en el acceso a los recursos. Ponen en tela de duda la legitimidad

del orden existente.

La tesis de crisis de hegemonía, sostiene que se produce incapacidad de las fuerzas sociales, para generar un liderazgo real y legítimo sobre el conjunto de la sociedad. Estos problemas interpretados como crisis de democracia, o problemas de gobernabilidad, han dado pauta a acciones autoritarias de corte coyuntural. ( ejemplos en Febrescorderato o Fujimorazo). Los cuales aparecen como respuestas frente a falta de representatividad de ciertos elementos opositores al gobierno central. Como es lógico estas actitudes han tenido tácito aval de la institucionalidad armada.

En este contexto las Fuerzas Armadas, se pueden ubicar en una situación de tensión y contradicción, "que las penetra de tal forma que les impide ser un eficaz aparato mediador de una hegemonía capaz de dar dirección a la sociedad", de acuerdo a Varas y Bustamante, en su trabajo de "Fuerzas Armadas y Política en Ecuador".

Las fuerzas sociales en lucha, intentan incidir al interior de la institución militar y recabar poder para inclinarla hacia un proyecto político.

Este fenómeno se traduce en una erosión de la capacidad de unificar una propuesta de amplio respaldo interno y externo a la institución, que a partir del consenso la fortalezca en el plano de la legitimidad y también se generaría una fragmentación progresiva doctrinaria e ideológica en su situación. Esto sin embargo es relativo, porque las Fuerzas Armadas han implementado para enfrentar este peligro, a su interior un fuerte aparato de capacitación, modernizante y pragmatista, que puede desviarse a una orientación tecnocrática.

"Cada vez que las fuerzas sociales en pugna intentan acumular fuerzas al interior de los institutos armados, al interior de estos se producen procesos de racionalización doctrinaria que les permitiría desde una perspectiva castrense, apoyar a una u otra fracción en pugna", de acuerdo a Varas y Bustamante. Por esta razón no se pueden negar ciertos contenidos ideológicos de los denominados Objetivos Nacionales.

El proceso de configuración y profesionalización de las Fuerzas Armadas, no es ajeno, ni por sobre la sociedad, no se ubica más halla del bien y del mal, es un proceso que se

produce paralelo al desarrollo de la dinámica dialéctica social y están compuestas también por sus problemática.

Frente a estos problemas, la perspectiva de seguridad regional, también plantea frente a los temas tradicionales (balance de fuerzas, combate al terrorismo, y al narcotráfico), como temas alternativos, otros elementos para enfrentar estos retos, así tenemos; el fortalecimiento del poder civil, el desarrollo sostenido, protección del medio ambiente, superación de la pobreza.

En el caso concreto del Ecuador, para las constituciones de 1830, o 1946, el papel de las Fuerzas Armadas eran de guardianía del orden interno y defensora de el territorio nacional. Para 1967, aparece en la constitución una modificación en la concepción de Defensa Nacional, y surge el concepto de Seguridad, consagrado en la constitución de 1978, entendiéndose como una totalidad no contradictoria la relación entre la sociedad y el Estado, en la perspectiva de la Seguridad Nacional.

El proceso de cambio del rol de las fuerzas armadas, se observa en el paso de su posición no deliberante, al de incursionar directamente en la economía de la Nación y al de administrar el Estado.

Con el retorno a la democracia, se plantea un papel de corresponsabilidad con el sector civil sobre el desarrollo nacional. Se plantea además la autofinanciación de sus necesidades, la profesionalización y excelencia, para incidir en el cambio de las estructuras subdesarrolladas del país. Para esto el nuevo perfil de las fuerzas armadas debe tener un énfasis más determinado en la función social y política de la institución.

Los elementos sobre los que debe actuar más eficazmente son; la sociedad civil y la comunidad, desde los parámetros cívicos, educativos, sanitarios, infraestructurales, etc.

Los críticos de la concepción de Seguridad Nacional, plantean como sus principales argumentos los siguientes:

**1.-**Consideran que existe sometimiento de la nación y la población al Estado.

Según este criterio en América latina, el Estado no ha podido llegar a tener una legitimidad basada en el consenso, por lo que el ciudadano es victima de las acciones

coercitivas del Estado, que no siempre son legales y legítimas, pues las decisiones han sido manipuladas por una opinión pública controlada por poderosos grupos de presión, o por autoritarismo .

2.-La sujeción y dependencia de la política de seguridad, a uno solo de sus componentes: el aspecto militar.

A pesar de que en efecto el concepto de seguridad actual complementa el elemento fundamental con áreas como la ecología, la economía, a la alimentación, el terrorismo, las drogas, etc.

Sin embargo, en un concepto de seguridad amplio se pueden y deben dar "respuestas militares a problemas en que esté involucrado el "interés nacional", y que así lo ameriten, como es el caso de las acciones para promover el desarrollo. Algunos autores sostienen que el análisis actual sobre la seguridad, se está dando alrededor de las siguientes interrogantes:

1.-¿Cuál es la naturaleza de las amenazas que la política de seguridad comprende?

2.-¿Quién determina, decide la política de Seguridad?

3.-¿Quién asume la presentación de la Seguridad?

¿El Estado, la sociedad, la comunidad regional o internacional.

De acuerdo a Gabriel Aguilera<sup>44</sup>, la Comisión Sudamericana de Paz, está desarrollando una nueva concepción de la seguridad.

La política de seguridad y defensa nacional, es considerada como una de las funciones con que el Estado debe brindar protección a la sociedad y a sí misma.

En efecto, una de las bases del "Contrato Social", es el de establecer como uno de los "fines" del Estado establecer el "orden y progreso", es decir garantizar la convivencia pacífica de los ciudadanos. Para cumplir este fin, el Estado se reserva el monopolio del empleo de la violencia, medio por el cual se defiende a los gobernados de amenazas internas y externas.

---

<sup>44</sup>Gabriel Aguilera Peralta, Sociedad, Función Militar y Democracia, Guatemala, FLACSO, 1989.

Las Fuerzas Armadas, en la época moderna, tienen como responsabilidad la "defensa de la patria" en tres áreas:

1. Integridad territorial (tierra, mar, espacio aéreo).
2. Resguardo de las instituciones políticas del Estado, y
3. Prestación del orden público y la estabilidad interna, en casos que afecten a la seguridad del Estado.

En atención a las funciones que prestan, no se puede considerar un Estado que carezca de Fuerzas Armadas (incluyendo dentro de ellos a la policía).

En la actualidad, debido a los cambios en el escenario internacional, en especial el desplome del "socialismo real", en la actualidad se encuentra en discusión y cuestionamiento la concepción tradicional de la "seguridad nacional". Este debate tiene su razón también en el interés de los sectores empresariales de impulsar una reforma del Estado, desde una perspectiva de economía de mercado, marcada por el neoliberalismo.

La Comisión Sudamericana de Paz ha creado el término de "Seguridad Democrática Regional", que define así: "es una necesidad vital del ser humano, la sociedad y el Estado", "históricamente la seguridad ha estado asociada a la defensa nacional y limitada a su dimensión estratégica militar. Una visión contemporánea de la seguridad en América latina, tiene como principios los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos; ecológicos y los militares", "las políticas de seguridad nacional tienen por objeto reducir las inseguridades que afectan a una sociedad, la defensa nacional persigue garantizar la soberanía e integridad territorial ante amenazas externas"<sup>45</sup>.

Como se observa, esta conceptualización considera a la seguridad fundamentada en la democracia y como capacidad de organizar una colectividad política y socialmente justa. Para alcanzar este mero tipo de comunidad requiere medios políticos (internos-externos) y militares.

Finalmente, otro aspecto a considerar en el nuevo enfoque de la política de seguridad, es la diferencia conceptual entre

---

<sup>45</sup>Juan Somavia, Seguridad Democrática Regional, Ed. Nueva Sociedad. Caracas, 1990, citado por Gabriel Aguilera, ob. cit. p.26.



Seguridad y Defensa Nacional.

La Seguridad alude a afianzar y responder por el bienestar de la sociedad, para cuyo cumplimiento requiere de acciones económicas, sociales, políticas, y militares. Dentro de la seguridad, que es el género, se encuentra la Defensa Nacional y la Seguridad Ciudadana que son las especies y que están bajo la responsabilidad de las FF.AA. y la Policía Civil respectivamente.

La Defensa Nacional se relaciona con la protección de la sociedad de amenazas violentas, que ejercida por parte exclusiva de la función militar, que la desempeña las Fuerzas Armadas.

Como manifiesta Víctor Bayas, en la Revista de las fuerzas Armadas del Ecuador, No.111. "basar la defensa de la nación apenas en ideales abstractos es un riesgo inaceptable. Los conflictos surgen inopinadamente y de la dirección que menos se espera".

También agrega que los problemas que afectan directamente nuestra seguridad son; el problema territorial, la marginalidad indígena, la falta de identidad y unidad nacional, la baja gestión gubernamental, la deuda externa, baja calidad de la educación, aumento creciente de la delincuencia.

Tal parece que olvido incluir el preocupante problema de la pobreza extrema y la marginalidad urbana específicamente.

## ***CAPITULO IV***

### **7. EL NUEVO ORDEN MUNDIAL Y LAS FUERZAS ARMADAS**

A partir del "nuevo orden" mundial, se habla del éxito de la ofensiva de la guerra de las galaxias y de la revolución conservadora, de la erosión de las economías socialistas, por las presiones del mercado capitalista internacional.

El concepto de nuevo orden, surge de circunstancias políticas concretas, esto es la caída del Muro de Berlín, el fracaso del llamado socialismo realmente existente, evidenciado con la propuesta de la perestroica y el glasnot,

que jamás llegó a cuajar. La globalización de las telecomunicaciones y su control hegemónico, como órgano articulador de la producción.

Pero, es necesario determinar, que tal parece que el Nuevo Orden Político Internacional, en realidad no surge a partir de la caída del Muro de Berlín y el fraccionamiento de la ex-URSS, pues Marcos Kaplan, habla de este mucho antes, a partir de "problemas relacionados con los procesos de concentración del poder mundial y sus relaciones con el Estado-Nación"<sup>46</sup>.

Kaplan, habla de un perfil de interdependencia asimétrica, de una nueva constelación de dominación-dependencia-desarrollo desigual y combinado. Dice que América Latina se ubica en un sistema de relaciones neomercantilistas, sostiene que existe la emergencia y primacía de las transnacionales, que amplifica y profundiza los efectos de la inversión extranjera, sobre todo deformando la contribución de adelanto tecnológico, expoliando, descapitalizando y subordinando. Plantea que las potencias tienen una capacidad de crear una cultura y una ideología autónomas, complejas y diversificadas.

Concretamente explica que, el gobierno de los EEUU y sus transnacionales penetran e influyen en los países latinoamericanos, mediante vínculos, alianzas, con grupos o clases nacionales, mediante mecanismos y agentes internos. Y que el poder militar es un aspecto central de las estructuras de dominación y explotación sobre estos países, culminando en una pirámide de poder interno-externo.

Esto se evidenciaría en la escalada de la tutela militar-política de los centros hegemónicos mundiales y de los EEUU. Lo que quedaría demostrado en el papel de la OEA, las presiones diplomáticas, subordinación política durante mucho tiempo de los países chicos con respecto a las potencias, y con respecto a unas Naciones Unidas controladas por estas. Además estarían allí, el Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca, los programas y grupos especiales de lucha contra la subversión y la insurgencia, (Sea esta armada o civil, es decir de protestas de obreros, campesinos, estudiantes, intelectuales u otras movilizaciones.

---

<sup>46</sup>Marcos Kaplan, El Nuevo Orden Político, Revista Nueva Sociedad N° 55, (Venezuela), julio de 1981.

Describe un período considerable de monopolio de los EE.UU. en la asistencia técnica múltiple a las FF.AA. latinoamericanas.

Existirían, relaciones institucionalizadas y reforzadas a través de una serie de tratados bilaterales.

La asistencia técnica múltiple se manifestaría como asesoría y capacitación profesionales y formación superior de jefes y oficiales latinoamericanos que se centraría por ejemplo en ejes como la Escuela de las Américas en Fort Gullick, Panamá.

Así habrían sido impuestas pautas de organización, concepciones y orientaciones estratégicas, logísticas, equipos y armamentos provenientes de los EE.UU.

Además acusa que se ha difundido la doctrina de la Seguridad Nacional en los "tecno burócratas" militares y gran parte de los civiles de los países latinoamericanos.

Además relaciona, el establecimiento de vinculación directa y estricta entre los intereses y objetivos de los Estados Unidos, y las funciones y actividades militares en el interior de los países latinoamericanos, de redefinición de estas últimas, a partir los intereses y necesidades de los primeros. En este contexto Kaplan habla de una integración de las FF.AA. de la región en los programas globales de la defensa norteamericana.

Por si esto fuera poco, se destaca que de esta manera se filtra información de la seguridad de nuestros países hacia los EE.UU. Y esto puede ser utilizado en nuestra contra, como ocurrió con Argentina, durante el conflicto por las Malvinas, en que EE.UU. tomo partido y lo tomó, por la potencia de otro continente. También de esta manera se infiltra la inteligencia de las FF.AA. de los EE.UU. en las nuestras y hasta reclutan agentes para que trabajen para la CIA.

Esto desde ya, resulta una grave acusación para el papel de las FF.AA. latinoamericanas, a quienes se presenta como títeres. Las FF.AA. latinoamericanas tienen la palabra para responder a tal caracterización, que no las deja muy bien libradas. Y que nosotros consideramos una visión demasiado generalizadora. En todo caso, el actual nuevo orden, no sería tan nuevo.

Además hay que tomar en cuenta, que de acuerdo a Wallerstein, la tercera revolución industrial se encontraría basada en la microelectrónica impulsada por las multinacionales. A lo que hace referencia Charles Sabel, en la revista Nariz del Diablo No. 17.

Otro elemento, es el poder consolidado por el bloque capitalista mundial, con su demostración en el medio Oriente, en la lucha por el control de los recursos energéticos.

En este contexto, se consolida el liderazgo político y militar de los Estados Unidos. Todo el espacio geopolítico de Europa del Este, se constituye en un importante mercado a atacar comercialmente, por parte de occidente.

Se pasa de una polarización político estratégica, a la configuración de bloques de influencia geopolítica hemisférica.

Al desaparecer la bipolaridad, los conflictos se desorganizan.

Se producen ciertos niveles de inestabilidad, de imprevisibilidad, de incertidumbre. Se erosiona el concepto de soberanía.

Los conflictos se focalizan en la antigua Yugoslavia, la Ex-URSS, Corea, China, Israel-Palestina, el Golfo Pérsico, etc. Con el peligro de adquirir dimensiones de catástrofe o de generalizarse.

Según Wolfgang Schmidt, en el nuevo orden "todo parece marchar hacia la apoteosis del mercado y la homogeneización cultural"<sup>47</sup>.

La explosión de particularismos, nuevos rebrotes de luchas nacionalistas y étnicas, drásticos fraccionamientos y desmembraciones geopolíticas. La consolidación de enfrentamientos religiosos de origen fundamentalista, también caracterizan este fenómeno.

En otras palabras otra de las características de la nueva situación internacional, que en el fondo no es tan nueva, es

---

<sup>47</sup>Woltgang Schmidt, El Nuevo Orden, Revista Ecuador Debate N° 25, 1993

la tremenda carga de heterogeneidad de sus actores, junto con el debilitamiento de las propuestas de izquierda, el humillante fracaso de la perspectiva reformista socialdemócrata, que se observa impotente ante esta nueva dinámica.

El nuevo modelo de orden y control, pasa de un simple imperio de la fuerza del gran garrote, al desarrollo de pautas de otro tipo de control más sofisticado y más efectivo, que se ubica en una estrategia de liderazgo, de cooperación, de asistencia, de solidaridad social, de autogestión, de apoyo a las iniciativas de la sociedad civil, etc.

Los derechos de la ciudadanía son utilizados para articular a los actores sociales, alineándolos frente a una propuesta de Estado moderno, en el contexto de un nuevo orden.

En el plano internacional, al papel de la Organización de las Naciones Unidas, se vuelve más dirigista, pero a la vez, es una orientación vulnerable y frágil, que se sostiene en los tres polos de influencia determinantes, esto es Estados Unidos, la Comunidad Económica Europea y Japón. Sobre todo en el primero por su función de solitario gendarme del mundo.

Las relaciones económicas internacionales, se encuentran atravesadas por relaciones de desigualdad estructural, puestas a la vista por las diferencias de desarrollo entre el norte y el sur, por fenómenos como la deuda externa. Todo este proceso arbitrado por órganos supuestamente reguladores de la economía mundial, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

En el aspecto económico se producen dos hechos importantes; la globalización y la regionalización, en el contexto de una internacionalización de la economía por medio de la inversión extranjera, por los flujos de capital, tecnología y comercio. En un escenario de formación de bloques comerciales regionales. En esta dinámica crece la presencia vigorosa de la transnacionalización de la economía, y el consecuente poder de las corporaciones internacionales.

De acuerdo a un artículo de Martín Jacques, en la revista "Nariz del diablo" No.18, podemos decir que, vivimos un cambio de época, una transición desde el fordismo al post-fordismo.

El "nuevo orden", surge en condiciones de un aumento de la complejidad de la sociedad, que se destaca, por una

incapacidad del Estado moderno para responder a la sobrecarga de demandas sociales. Esto justifica el argumento de la necesidad de reformar el Estado, para ponerlo a la altura de los tiempos de este "nuevo orden".

En el aspecto teórico la promoción filosófica de la denominada posmodernidad, que abordada de esta forma contiene una profunda pérdida de fe en un tipo de progreso, pero desde una perspectiva algo fatalista que raya en el cinismo o el pesimismo. El análisis posmoderno de la contemporaneidad da muestras de un discurso oportunista, coyuntural, matizado por una fuerte dosis de ambigüedad y hasta vaguedad.

Es cuestionada profundamente la perspectiva científica como garantía de el desarrollo global de la sociedad, cuando este cuestionamiento debió abarcar también sobre los actores en cuyas manos es controlada esta practica científica, pues la ciencia no puede ser por sí, buena o mala.

Como es obvio, en primera instancia aparece como un golpe contra la racionalidad occidental, y contra la lógica científica como portadora de la razón social, pero hay que ver que esta crítica también surge de la lógica dentro de las mismas entrañas de el pensamiento que dice cuestionar y es más lo enjuicia desde su misma perspectiva. En otras palabras es el mismo pensamiento occidental el que aparece como evaluador y enjuiciador del proceso histórico.

Por eso, no es raro que hoy los empresarios y la burguesía, surjan como los revolucionarios cuestionadores de un Estado creado y desarrollado a su medida por ellos mismos.

Sin embargo la realidad es necia, y muchos economistas que reivindicán para sí, logros que prueban por medio de la presentación de supuestos alentadores indicadores macroeconómicos, no pueden hacerlo (ninguno de ellos), cuando se trata de exhibir al menos un logro para reducir el desempleo o al menos bajar el índice de la pobreza. Esto que también constituye materia económica evidencia en patético fracaso de este nuevo rumbo. Y esta incapacidad es también un elemento característico que este "nuevo orden" ha heredado del antiguo.

Por la fuerza de las realidades y los hechos, el mundo se encuentra en el presente en esta nueva situación que hace 10 años nadie se había atrevido a pronosticar. En efecto, el mundo vive este Nuevo "Orden" totalmente diferente al planteado por el movimiento de los Países No Alineados en

documentos como: "Nuevo Orden Económico Internacional (NOEI) y la "Carta de Derechos y Deberes Económicos de los Estados" aprobadas por la ONU en 1974..<sup>48</sup> y que tenían el objetivo de obtener relaciones económicas justas cambiando los desequilibrios desfavorables a los países del "Sur" en el marco del "viejo orden".

Este sentido original del NOEI está siendo utilizado en la política internacional para profundizar el avasallamiento a los países de menor desarrollo económico, dentro de un nuevo orden de acuerdo a los intereses de las grandes potencias.<sup>49</sup>

Para algunos autores, vivimos una etapa de "posguerra fría" que tiene un carácter provisional, hasta que se defina claramente el sistema internacional que surgirá.<sup>50</sup>

En esta época de posguerra fría, confluyen procesos como:

- 1.-Tercera reestructuración del sistema político Internacional (Las dos primeras se dieron luego de las dos guerras mundiales).
- 2.-Tercera revolución científico-técnica-industrial (la primera se dio en el siglo XIX y la segunda originó el diseño fordista entre 1918 y 1930).

De acuerdo a Luis Maira el Nuevo Orden Mundial tiene siete elementos:<sup>51</sup>

- 1.-El cambio de la base de la hegemonía internacional que ha pasado del poder militar bipolar a la primaría de la ciencia y tecnología, que determina la importancia de la reconversión militar.
- 2.-Reducción relativa de la hegemonía de los Estados Unidos, que continúa frente sólo en lo militar y político (no en lo económico y tecnológico).
- 3.-El capitalismo se convierte en un proyecto en vigencia

---

<sup>48</sup>.Leonardo Barriga. Tercer Mundo, en Léxico Político Ecuatoriano. ILDIS, Quito. Pág. 391.

<sup>49</sup>.León Roldós Aguilera. NOEI, en: Léxico Político Ecuatoriano. ILDIS, Quito, 1994. Pág. 291.

<sup>50</sup>.Luis Maira. América Latina en el Sistema Internacional, en: Orden Mundial, Seguridad, Francisco Leal y otros. Ed. Tercer Mundo. Bogotá, 1994. Pág. 26.

<sup>51</sup>.Luis Maira. Ob. cit.. Pág. 39.

universal.

- 4.-Existencia de proteccionismo en los grandes bloques económicos.
- 5.-Desaparece el conflicto Este-Oeste y se reestructura el que tiene como eje, la contradicción Norte-Sur.
- 6.-Junto al cese de conflictos ideológicos capitalismo-comunismo y aparecimiento de otros con raíz nacionalista, religiosa y racista.
- 7.-Internacionalización y modificación del proceso productivo, derivada de la tercera revolución tecnológica, que obliga a adoptar un nuevo tipo de organización productiva.

En cuanto a los efectos del Nuevo Orden en América Latina, Maira los resumen en:

- 1.-Baja en los precios de las materias primas ofertadas al mercado mundial.
- 2.-Disminución del poder negociado.
- 3.-Debilitamiento de los proyectos tradicionales de izquierda.
- 4.-Aumento de la importancia de la amazonía como reserva ecológica mundial.<sup>52</sup>

### **8.1 LA GUERRA FRÍA Y AMÉRICA LATINA.**

Con la exitosa revolución cubana, suena la alarma de los Estados nacionales, influidos por la doctrina de seguridad de los Estados Unidos, se habla sobre que no se permitirá otra Cuba en el continente. Y bajo estos parámetros, se interviene de manera directa o no, en Chile, Argentina, Grenada, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Panamá, etc.

Un aspecto importante de la política exterior norteamericana hacia América Latina fue el de la "Seguridad hemisférica". Estados Unidos nunca descuidó la defensa de sus intereses geoestratégicos en la región. Pese a que América Latina no se constituyó en problema estratégico propiamente dicho.

Estados Unidos se concentró en mantener la estabilidad y evitar la presencia política y militar de la URSS en la región.

En el terreno de la seguridad, los instrumentos son: la OEA, La Junta Interamericana de Asistencia Recíproca (Río de

---

<sup>52</sup>.Luis Maira. Ob. cit. Pág. 39-42.



Janeiro 1947) y diversos acuerdos bilaterales de asistencia militar.<sup>53</sup>

Al final de los años 60, Estados Unidos dejó de impulsar la "defensa hemisférica" que proporcionara un perfil continental a las Fuerzas Armadas latinoamericanas. Así, los Estados Unidos "percibieron que la capacidad de estos últimos para defenderse contra una fuerza militar moderna era mínima y que sólo servían para emplearla contra el enemigo interno".<sup>54</sup>

En este sentido, la seguridad hemisférica se orienta al combate a la insurgencia comunista que conjuntamente con la guerra mundial, la guerra de fronteras eran las tres opciones de conflicto para las Fuerzas Armadas regionales en el período de "guerra fría".

Con la supuesta derrota del polo comunista, es evidente que no desaparece la insurgencia, sin embargo, esta se ve seriamente afectada. Lo que permite entrar en una escala de negociaciones. Y a las instituciones de seguridad enrumbar sus horizontes hacia otros parámetros de seguridad con desarrollo, para desestimular la violencia social.

A pesar de esto la institucionalidad militar adquiere junto con la profesionalización, también autonomía. Que le permite desarrollar paulatinamente un mejor papel tanto en su marco interno como externo.

Es en el marco de la guerra fría, de un escuálido desarrollo industrial y comercial, de auge petrolero, y nueva orientación constitucional, que se darán una serie de ensayos sobre política económica.

En el caso del Ecuador, tenemos que:

En primera instancia, es importante destacar el intento desarrollista, del llamado gobierno revolucionario de Guillermo Rodríguez Lara, su importante avance en materia por ejemplo de vivienda urbana. A pesar de sus limitaciones y de su posterior fracaso.

---

<sup>53</sup>.Jorge Nef. Las Relaciones Interamericanas frente al Siglo XXI. FLACSO, Quito, 1994. Pág. 81.

<sup>54</sup>.Geraldo Caragnari. América del Sur: Algunos Elementos para la definición de la Seguridad Nacional, en: Orden Mundial y Seguridad... Pág. 55, 56.

Luego, tenemos la tendencia derechizante del triunvirato que lo reemplaza, y que pone las cosas en orden, en relación a las presiones de grupos conocidos en ese momento como "sectores productivos".

Con la entrega del poder a la representación civil del Estado, conocida como retorno constitucional y democrático. Se desarrolla la tendencia que llegará hoy a ser conocida como neoliberal.

Es en la década de los setenta, en la que más evidentemente se presenta la influencia de la guerra fría en América Latina. Mientras que en la década de los ochenta se evidencia el fin de esta. Al menos de como la conocíamos.

### **8.3 EL PERÍODO POSGUERRA FRÍA.**

Aunque vivimos un estado de transición, se ha aceptado que uno de los cambios visibles de esta nueva época es el predominio de las cuestiones económicas sobre las cuestiones estratégico-militares. Sin embargo, los conflictos estarán presentes y deberá ser resuelto por instituciones multilaterales, como el Consejo de Seguridad de la ONU, a través de castigos económicos y operaciones militares; dando lugar a "soberanía transnacional".

Además, la teoría social, no enseña que las cuestiones económicas siempre se encuentran de una forma u otra ligadas con las estratégico-militares.

La visión optimista, sin embargo, es contrastada por varios autores que afirman que el nuevo orden va a ser seguido por las grandes potencias de acuerdo a sus intereses.<sup>55</sup>

En cuanto a esto, estamos viviendo ya la presencia de hegemonías regionales (UE, TLC, APEC) que de una u otra manera establecen mecanismos de seguridad comunitaria, en ese sentido en el futuro existirá una agenda de seguridad en el ámbito de la integración económica.

En cuanto a Estados Unidos, seguirá manteniendo su hegemonía, así pues el agotamiento del sistema interamericano no significará la desaparición de esa hegemonía, sino que es

---

<sup>55</sup>.Geraldo Caragnari. Ob. cit. Pág. 59; León Roldós. Ob. cit. Pág. 297.

parte del énfasis del cambio de la prioridad establecida desde la política exterior hacia la política interna por parte de las partidas en el poder.<sup>56</sup>

Esto significa que si bien el fin de la guerra fría cambió el contenido del conflicto bipolar de la Seguridad Nacional, no terminó con la tabla de Estados Unidos hacia los países latinoamericanos.

Por lo expuesto, en el marco del nuevo orden, la integración económica, los países de América Latina deben desarrollar una agenda de seguridad, que determinará una redefinición del rol regional de las fuerzas armadas en el contexto regional y en el ámbito del Estado Democrático, determinando su aporte al desarrollo económico.

Si bien existe un creciente rechazo a la guerra (debido a los costos, efectos, solidaridad mundial, respeto a los derechos humanos), la posibilidad de que se desaten los conflictos interestatales entre los países periféricos, dependen de la potencia hegemónica en la cual están nucleados. Por lo que pensar que para hacer frente a la Seguridad Nacional bastaría una policía técnica, fuerte y honesta es errónea.<sup>57</sup>

La mayoría de los países del mundo tienen Fuerzas Armadas, porque representan una manifestación de soberanía y sus funciones se insertan en la defensa de las instituciones políticas del Estado Democrático y el de supervivencia y el desarrollo de los países dentro de un sistema internacional competitivo.<sup>58</sup>

Dentro de la estrategia global de seguridad de los países desarrollados hoy, se integra, la ecuación que sostiene que el poder se encuentra en el mercado y en las comunicaciones. Que quien controla el mercado, controla el poder, y quien

---

<sup>56</sup>.Cole Blasier. El Desbalanceado Continente Americano, en: Revista "Norte Sur"Nº2. Universidad de Miami. 1993. Pág. 91.

<sup>57</sup>Paco Moncayo. Fuerzas Armadas y Sociedad., en: Léxico Político Ecuatoriano. p.203. En efecto, Costa Rica y Panamá constituyen un caso especial donde las Fuerzas Armadas no existen y cuyo análisis requiere un estudio particular.

<sup>58</sup>.Geraldo Caragnari. Ob. cit. Pág. 63.

hegemoniza la comunicación, gobierna la opinión pública. De tal manera que aunque aparentemente se descentralice el poder del Estado, en realidad este solo se reduce en el ámbito del servicio social, mientras que los Estados nacionales desarrollados, adquieren mayor poder precisamente a través de sus transnacionales, que inoculan su poder a través de la inversión para el desarrollo.

Además recordemos que la seguridad es considerada una necesidad de sobrevivencia, que se ha complejizado con la evolución de la humanidad, de acuerdo a como lo manifiesta Paco Moncayo, en su trabajo "Geopolítica, Poder y Seguridad".

Y que de acuerdo, al mismo autor, la geopolítica constituye una rama de la política, que estudia el Estado como una realidad espacial, como lo expresa en su obra Geopolítica e Integración en América Latina. Por esta razón paralelo a la conceptualización geopolítica, se presenta la geoestrategía.

El mismo Moncayo, en el mismo texto, cita a Spykman, el cual considera a la geopolítica como un planteamiento de seguridad que considera los factores de tiempo y espacio.

Otro factor a considerar, en los actuales momentos, es que las actuales condiciones económicas descritas, generan un exceso de expectativas, que la "democracia de mercado" no puede objetivamente cubrir, a pesar de las políticas diseñadas para atenuar los conflictos. Pero en realidad las políticas distributivas implementadas jamás han funcionado.

Por otro lado, el creciente proceso de diferenciación social, produce cada vez mayor complejidad. A pesar de que se supone (como ya hemos afirmado antes), que es un consenso social, en teoría, la tendencia a evitar la violencia. Pero la lucha de intereses diversos impide esto.

Lo absurdo de la sociedad actual, es pretender enfrentar el problema de la pobreza, sin enfrentar primero el factor justicia. En tal condición el Estado trata de superar su dimensión abstracta, para constituirse en una capacidad.

Por estas razones, el Estado debe implementar los mecanismos encaminados a cumplir de mejor manera los postulados básicos para el desarrollo de la sociedad, esto es; sus roles de protector de la legalidad y constitucionalidad, garantizando de esta forma la vida comunitaria. Las funciones

económicas, para no dejar de regular la economía, pues esto comprende un importante sector de la seguridad. La función de asignador, con criterio redistributivo del gasto social. A pesar de lo que puedan sostener los teóricos neoliberales.

## **CAPITULO V**

### **9. EXPERIENCIAS EMPRESARIALES DEL EJÉRCITO EN LATINOAMÉRICA Y CENTROAMÉRICA**

La institución militar en América Latina ha sufrido los efectos de la política neoliberal vigente, en efecto el reto del liberalismo "moderno" ha limitado las asignaciones al gasto militar, por lo que las Fuerzas Armadas se han orientado a las actividades económicas civiles<sup>59</sup>

#### **10.1 BRASIL.**

Brasil fue pionero en América Latina en el esfuerzo por crear industrias militares modernas y llegó a ser uno de los centros más importantes de producción bélica en el Tercer Mundo. Hace dos décadas existieron cerca de 20 promisorias industrias militares.

Ahora de aquellas empresas sólo quedan dos. Algunas fábricas son cementerios de chatarra.

El sector empresarial brasileño tuvo sus inicios en las primeras décadas de este siglo. Se fortaleció y expandió entre 1960 y 1980. En este período las empresas públicas pasan de 150 a más de 600. El gasto gubernamental crece del 18% en 1947 al 28% en 1980, (porcentaje sobre el PNB).

La empresa brasileña de aeronáutica "Embraer" con un patrimonio de 176 millones de dólares y 5 mil 800 funcionarios, sobrevive gracias a la producción de aviones civiles.

En 1992 "Embraer" registró pérdidas contables por 11.3

---

<sup>59</sup>.La información consignada a continuación, es tomada de un reportaje efectuado por Carlos Castillo, para la agencia IPS, publicado en parte por el diario HOY, Quito, 10 de abril de 1.993.

millones de dólares y han debido recurrir a una ayuda de emergencia del gobierno para no interrumpir al, polémico proyecto de construir el caza supersónico AMX, en sociedad con la italiana "Aermacchi". El proyecto ya sobrepasó mucho los plazos de conclusión y el aparato no es eficiente.

Las ventas del avión de entrenamiento "Tucano" mermaron y sólo el turbohélice civil "Brasilia" ha logrado nuevos clientes. El proyecto del avión civil EMB-123, iniciativa argentino-brasileña.

### **10.3 ARGENTINA.**

En Argentina, se produjo durante la Segunda Guerra Mundial la expansión de las actividades comerciales e industriales ejercidas directamente por el Estado, lo que dio lugar al modelo de economía dirigida. Desde entonces las FF.AA. argentinas juegan un rol importante en el campo empresarial.

En 1941, se constituyó la Dirección General de Fabricaciones Militares.

La crisis en la industria bélica argentina es aún más evidente, "Fabricaciones Militares", controlada por el ejército y que trató de competir con empresas brasileñas, está hoy semiparalizada.

Las empresas más promisorias ya han sido privatizadas, como EMECA, (fabricante de cables eléctricos con capital de 15 millones de dólares). Mientras, astilleros, fábricas de armas, municiones y blindados no logran atraer la atención de inversionistas, por el mal estado de sus instalaciones y sus enormes pasivos.

Según el Teniente Coronel retirado Carlos Doglioli, "Cuando se cumpla el plan argentino de privatización de industrias militares, sólo quedarán en manos del Estado pequeñas fábricas de botas, uniformes y armas livianas".<sup>60</sup>

Se estima oficialmente que la mayor proporción de privatizaciones de industrias militares ya se ha efectuado, y entre las empresas que pasaron a manos privadas figuran siderúrgicas, químicas, fábricas de armas y astilleros. En su mayoría tenían grandes pérdidas.

---

<sup>60</sup>.Citado por Carlos Castillo Ob. Cit.

Ya pasaron a la empresa privada las compañías de teléfonos, electricidad, gas y alcantarillados, ferrocarriles y aerolíneas de propiedad estatal.

La privatización de las industrias militares reserva para el Ministerio de Defensa, en calidad de accionista minoritario, la capacidad de producir determinadas substancias, tales como explosivos, que utilizan las Fuerzas Armadas. Esta medida tiene el propósito de garantizar no sólo la producción sino también el destino de los explosivos y municiones.

El ex-Ministro de Defensa argentino Antonio González<sup>61</sup> explicó que la planta procesadora de mineral de hierro pasan significó una inversión superior a los 800 millones de dólares, y que el astillero Domec García, construido hace más de diez años para fabricar submarinos, costó de 800 a 1.000 millones de dólares. Hasta ahora, sólo se ha fabricado allí la mitad de un submarino.

Una fábrica de tanques "no vendió al exterior un tanque desde su instalación, y el costo es tan superior al precio internacional, que casi diríamos que a las Fuerzas Armadas les conviene más comprar este tanque en el exterior que seguir intentando esta fabricación", dijo González.

Agregó que se procura alquilar la fábrica de tanques para que se ensamblen allí vehículos utilitarios o camiones. Otras plantas, como la fábrica de tanques para que se ensamblen allí vehículos utilitarios o camiones. Otras plantas, como la fábrica de aviones y los astilleros, podrían acondicionarse para emprender una producción que pueda atraer capital privado.

Adicionalmente, el Jefe del Ejército General Martín Balza, cuyo principal paso consistió en trasladar al interior varias unidades emplazadas en los suburbios de Buenos Aires. Se planea vender los edificios y terrenos que ocupaban esas unidades y convertirlos en zonas residenciales.

El Ejército se ha reducido también en tamaño, reveló el

---

<sup>61</sup>.Citado por Jaime López R. Avanza privatización en empresas militares. El Telégrafo, 13 de marzo de 1.993.

general Balza, ya que sus efectivos han pasado de más de 100.000 a 50.000

"De más de 60 generales pasamos a 34; de 450 coroneles a 220, y de 2.000 suboficiales mayores, a 1.200", agregó Balza.

#### **10.5 BOLIVIA.**

Los generales bolivianos también gerencian 25 negocios, pequeños y medianos, como empresas de perforación de pozos, una fábrica de quinina, otra de café molido, un ingenio de arroz, una fábrica de explosivos y otra de productos químicos.

Su marina lacustre controla una naviera. La Fuerza Aérea posee la Empresa de Transportes Aéreos Militares, la menor de las tres aerolíneas del país. Casi todas las empresas militares han registrado pérdidas en su balance de 1991.

#### **10.7 PERÚ.**

En Perú, el presidente Alberto Fujimori se proclama uno de los discípulos más fieles de la reducción del papel empresarial del Estado, pero hasta ahora ha excluido las tres principales industrias militares de los planes de privatización.

Ese es el caso del "Servicio Industrial de la Marina", SIMA, que en el pasado tuvo el más importante astillero del Pacífico latinoamericano. SIMA llegó a fabricar nueve bloques petroleros e intentó montar metralletas, pero hoy se limita a utilizar sus 400 empleados en reparaciones navales.

El Ejército controla la empresa "INDUMIL", que fabrica botas y uniformes, y tiene una pequeña planta de municiones. La Fuerza Aérea mantiene una empresa de reparaciones de aviones, después de abandonar los planes de construir aeronaves en entrenamiento.

#### **10.9 MÉXICO.**

En México, la participación directa del estado en el proceso económico se remonta a los años treinta. En el gobierno de Lázaro Cárdenas, se nacionaliza la industria petrolera, luego los ferrocarriles y después la energía



eléctrica.

El Gobierno de México también proclama las excelencias de la privatización, pero no tiene planes de vender empresas militares.

En conjunto, las secretarías de Defensa y Marina Manejan un presupuesto de 1.084 millones de dólares (6.02% del presupuesto nacional) y controlan dos empresas financieras que han escapado de la privatización bancaria: el Banco del Ejército y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

#### **10.11 VENEZUELA.**

El principal sector empresarial público se forma y consolida en los últimos cincuenta años. Se lo hace para responder a las demandas de una sociedad con ínfulas de entrar en el mundo moderno, lo que se agrava a partir de un engañoso bienestar petrolero en los sesenta y setenta.

La principal empresa militar de Venezuela, la "Compañía Anónima Venezolana de la Industria Militar", CAVIM, no está incluida en el plan de privatización de bienes estatales.

CAVIM controla la producción de municiones y granadas y una empresa de repotenciamiento de pistolas y de metralletas. También participa en pequeñas empresas de vestuario, lencerías y zapatos.

#### **10.13 CHILE.**

A partir de 1939, la actividad del Estado en la economía se expande, en el contexto de un modelo de sustitución de importaciones. Nace la Corporación de Fomento de la Producción. Entidad pública que jugó un rol importante en la creación de industrias básicas.

Chile, y en menor escala Colombia, son los dos casos en que las empresas militares han registrado progresos.

En los dos últimos años, la Fábrica de Maestranzas del Ejército, FAMAE, la "Empresa Nacional de Aeronáutica", ENAER, y los astilleros y maestranzas de la Armada, todas de Chile, han logrado asociarse con importantes grupos extranjeros en la producción de equipamiento bélico avanzado.

El país sureño reemplazó a Brasil como el polo industrial militar más dinámico del continente, con un total de siete mil empleados e ingresos considerados como un secreto de Estado.

FAMAE está asociada con capitales suizos en la fabricación de metralletas, blindados, "mowas: y fusiles SIG 542-1. Intenta desarrollar el ambicioso proyecto de misil inteligente "Rayo" (de 40 kilómetros de alcance), en una sociedad con la firma inglesa Royal Ordnance. FAMAE pretende producir 120 cohetes al mes y exportarlos a 12 clientes.

Por su lado, ENAER, la más avanzada tecnológicamente de las empresas militares de Chile, ha desarrollado un proyecto de modernización de caza bombarderos Mirage.

Además, ENAER fabrica un avión militar de entrenamiento T-35 Pillan, ya vendido a Panamá, Paraguay y España. Según expertos chilenos, este aparato tiene un costo operacional 30 veces inferior que el de su competidor brasileño "Tucano".

ENAER también está asociada con la empresa española "CASA" en la producción de aviones militares, con la norteamericana "General Electric" en la manufactura de piezas de motores de reacción y con la firma israelí "Elta" en el montaje del radar.

Vale la pena reflexionar en lo siguiente; la nacionalización del Cobre, no fue cambiada ni siquiera en todo el gobierno neoliberal de Pinochet, por ser considerada de importancia estratégica.

#### **10.15 COLOMBIA.**

La actividad empresarial del Estado, se inicia en la década de los veinte. Participa en primera instancia en ferrocarriles y energía.

En el marco de una reforma administrativa, en 1968 se clasifican a las empresas públicas en tres tipos:

- 1) Prestación de servicios públicos básicos. (se rigen por Derecho público).
- 2) Empresas industriales y comerciales. (derecho privado).
- 3) Sociedades de economía mixta. (derecho privado).

Los militares colombianos están lejos de haber logrado la sofisticación tecnológica de sus colegas chilenos, pero dieron

una demostración elocuente de eficiencia financiera según datos accesibles al año 1991.

Ese año, su principal empresa, "Industria Militar", INDUMIL, presentó rentabilidad del 46%, mientras que las cien principales industrias privadas de Colombia crecieron 23% en promedio, según la revista "Semana".

Los activos de INDUMIL son similares a los de la "Nestlé de Colombia" 63.5 millones de dólares. La compañía militar controla una empresa aérea, "SATENA", y una naviera, "SERNAC".

Además, INDUMIL posee la mayoría de las acciones del hotel "Tenquendama", de cinco estrellas, administrado por la "Sheraton", en el centro de Bogotá.

#### **10.17CENTRO AMÉRICA.**

##### **NEGOCIOS MILITARES EN CENTRO AMÉRICA**

---

---

**HONDURAS**Instituto de previsión militar, cía aseguradora funeraria, radio comercial, industria camaronera, equipo de fútbol

---

**GUATEMALA**Banco del ejército, almacenadora cía financiera, cía de estacionamiento, televisora.

---

**EL SALVADOR**Instituto de Previsión Militar, hotel turístico, cía de construcción civil.

---

**NICARAGUA**Instituto de Previsión Militar en formación.

---

---

En Centroamérica los fondos de pensiones son nueva fuente de recursos para las inversiones militares.

En otros como, El Salvador, en cambio, han servido para pagar a los afectados por una larga guerra civil.

En América Latina, en épocas pasadas, cuando los militares deseaban mejores sueldos, "blandían los sables" y el ruido convencía a los civiles. Hoy, ese metálico rumor no alarma demasiado, y, en Centroamérica, los uniformados han cambiado "las espadas por las bolsas de valores como forma de

conseguir recursos.<sup>62</sup>

"La administración de los millonarios fondos de pensión y jubilación de las Fuerzas Armadas se han transformado en una mina de oro para los militares de Honduras, Guatemala, el Salvador y Nicaragua", afirma el historiador Guillermo Solís, director de la "Fundación Arias por la Paz", con sede en Costa Rica.

"Además, se trata de una fuente extraordinariamente atractiva de "dinero vivo", obtenido de forma legal y abierta. Lo que antes buscaban en el gobierno, ahora pueden obtenerlo en la bolsa y con inversiones especulativas", agrega Solís.

#### **10.18.1 FONDOS SOCIALES E INVERSIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS.**

La actuación de los militares centroamericanos en el mercado financiero es abierta, pero el monto de los fondos que manejan es un secreto militar. Lo que se sabe es que son muy grandes, porque cerca de 90 mil uniformados contribuyen para fondos de pensión e el Istmo.

El Instituto de Previsión Militar de Honduras, IPM, es el más importante y más eficiente de Centroamérica. Tiene siete mil asociados y un programa de inversiones de 30 millones de dólares, aplicados mayormente en cinco grandes empresas privadas, como el Banco de las Fuerzas armadas y la industria cementera hondureña.

Según la revista mexicana "Proceso", el IPM hondureño gana 40 millones de dólares anuales por sus inversiones pero no hay confirmación oficial de este dato.

El fondo más antiguo es el de Guatemala, que también se llama Instituto de Previsión Militar, fue creado en 1966. Se ignora su número de afiliados y el monto de sus recursos. el IPM maneja el Banco del Ejército y tiene acciones en la Almacenadora del Ejército, que controla un supermercado donde los militares pagan menores precios.

En el Salvador, el Instituto de Previsión Social de las

---

<sup>62</sup>.Información obtenida del reportaje elaborado para IPS por Carlos Castillo, publicado en el diario HOY del 10 de abril de 1.993.

Fuerzas Armadas se ha transformado en la tabla de salvación de los oficiales y soldados lisiados de guerra o cesantes después de que el ejército salvadoreño fue reducido en 50% de sus efectivos a raíz del acuerdo de paz con la guerrilla.

El Instituto tiene 60 mil socios. Ha pagado 80 millones de dólares en pensiones y auxilios a los lisiados y cesantes desde enero de 1992, cuando se firmaron los acuerdos de paz. El Instituto está en crisis financiera por el monto elevado de las indemnizaciones, pero seguramente será ayudado por el gobierno.

El más reciente intento de aplicar la filosofía empresarial a los fondos de pensión ocurre en Nicaragua. El Ejército Sandinista ha enviado expertos a países vecinos para estudiar la mecánica de los entes de previsión. Su capital inicial será de 24 millones de dólares obtenidos por la venta de equipo bélico donado por la extinta Unión Soviética.

En el decenio pasado, el Ejército Sandinista llegó a integrar a 80 mil personas. Ahora quiere tranquilizar a los 16 mil 200 soldados y oficiales que han logrado conservar su empleo después del drástico corte en los efectivos militares promovido por el gobierno de Violeta Chamorro.

El general Joaquín de la Cuadra Lacayo, ex-guerrillero sandinista, presidirá el Instituto de Previsión Militar de Nicaragua.

Cuadra considera legítima la actividad empresarial de los uniformados. El busca calmar a los industriales y comerciantes civiles con el argumento que "con los dólares que lograremos, no tendremos más poder que con los fusiles".

### **10.18.3 EMPRESAS PRIVADAS CONTROLADAS POR LAS FUERZAS ARMADAS.**

Así, en Centroamérica está surgiendo una nueva forma de capitalismo militar: ya no empresas estatales, sino instituciones privadas controladas por militares.

En los países de esa región, además de los fondos de pensiones y jubilación, los militares tienen también otros negocios.

En Honduras, el Ejército controla también una aseguradora, una funeraria, una radio comercial, una industria

camaronera y hasta un equipo de fútbol de la primera división: el "Real Maya".

En Guatemala, los militares poseen además, una aseguradora, una financiera, un edificio de estacionamiento y una emisora de televisión, e intentan obtener otra.

En el Salvador, los militares compraron un hotel turístico y manejan una firma de construcción civil.

En Nicaragua, la empresa de construcciones militares alquila máquinas al Estado y a constructoras privadas. La Fuerza Aérea hace lo mismo con aparatos para empresas turísticas y madereras, después de haber vendido a Perú 20 helicópteros donados por la Unión Soviética, con beneficios netos de 24 millones de dólares.

#### **10.18.5 DIFERENCIAS HISTÓRICAS.**

El experto costarricense en cuestiones "castrenses Guillermo Solís" cree que las diferencias de orientación empresarial entre militares centroamericanos y sudamericanos son acentuadas.

Según Solís, "Los centroamericanos han sido tradicionalmente ejércitos utilitarios al servicio de potencias extranjeras o de caudillos locales. Así, hoy pueden transformarse en empresarios, sin grandes problemas".

"En cambio, en América del Sur, desde hace más de un siglo los militares se asociaron a la construcción del Estado Nacional. Son ejércitos estatales y, por tanto, no tienen estructura ni tradición para hacer negocios en el sector civil", comparó Solís.

#### **10.18.7 RELACIÓN EMPRESARIOS CIVILES Y MILITARES LATINOAMERICANOS.<sup>1</sup>**

En América Latina, históricamente los militares han jugado un papel importante en la política interna de cada país. En las últimas dos décadas, esa influencia alcanzó también la esfera económica, mediante la creación o

---

<sup>63</sup>. Datos tomados de reportaje de IPS para el diario HOY, 9 de abril de 1.993.

administración de empresas en diversos sectores productivos. ¿Cuál es el resultado de ese abordaje a economías que en la década de los 80 han estado marcadas por la crisis?

Las fotogénicas escenas de camaradería entre empresarios y militares son cada día más escasas y menos sonrientes en América Latina.

Ante la falta de adversarios comunes -como los insurgentes izquierdistas-, los hombres de empresa y los de uniforme descubren que la ausencia de enemigos no basta para prolongar una vieja amistad.

Recientemente los empresarios salvadoreños han tomado la inédita decisión de exigir un civil como ministro de Defensa, mientras en Argentina, oficiales culparon al gobierno y a los grandes industriales por la aguda desvalorización de los sueldos de militares en actividad y retirados.

#### **10.18.9 POSICIÓN DE LOS EE.UU FRENTE A LAS EMPRESAS MILITARES.**

"La sociedad latinoamericana empieza a percatarse del cambio radical en la política de Washington hacia los ejércitos del continente y en las relaciones entre los militares con sus respectivos estados", explica Edelberto Torres Rivas, Director de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO.

Torres autor de varios estudios sobre militares, señala que Estados Unidos ha reducido drásticamente la ayuda económica a los ejércitos latinoamericanos: "En Honduras bajó de 400 millones de dólares a poco más de dos millones. En el Salvador, el corte fue de 90%, sólo para mencionar dos ejemplos"

Si ayuda externa y en pleno período recesivo, causado por ajustes estructurales, los militares de esos países, buscan actividades civiles para sobrevivir en las arduas trincheras del neoliberalismo.

Así, en Argentina, cerca de 700 oficiales y 1.800 suboficiales del ejército optaron por el retiro voluntario en los últimos dos años. En la Armada Argentina, el éxodo fue del 16%.

Aún más radical ha sido el vuelco en las relaciones entre

Estado y los militares a raíz de las políticas neoliberales y a causa del fin de la guerra fría entre el bloque capitalista y el hoy extinto campo socialista.

Por una parte, los sueldos castrenses se baten en retirada ante la ofensiva inflacionaria. Por otro lado, procesos de desmovilización -como el nicaragüense- han extendido el desempleo a los cuarteles.

Los sueldos de los militares argentinos han perdido un promedio de 60% de poder de compra. En Nicaragua, 80 mil miembros del Ejército Sandinista quedaron cesantes desde 1990, a raíz de la drástica reducción de efectivos.

#### **10.18.11 RETROCESOS EN NEGOCIOS MILITARES.**

Los ajustes también han cobrado bajas en las actividades empresariales de los militares. en Sudamérica hubo quiebras en series de fábricas de material bélico. El caso más notable es el del Brasil; donde hace dos décadas existieron cerca de 20 promisorias industrias militares, y hoy sólo quedan dos.

Las industrias que lograron sobrevivir al auge armamentista de los decenios de 1970 y 1980, están ahora al borde de la privatización como ocurre en Ecuador y Perú. Otros negocios son de dimensiones muy reducidas, como las 25 empresas controladas por el Ejército boliviano.

Sin embargo, en América Central, la crisis financiera de los establecimientos militares provocó una reacción distinta de la verificada en América del sur.

Confrontada con la brutal pérdida de recursos estables, la jerarquía castrense aceptó el reto neoliberal y se ha lanzado a los negocios típicamente civiles, como en Honduras, donde el Ejército controla un banco, hoteles y hasta la funeraria.

#### **10.18.13 FIN DE UNA ALIANZA**

El historiador costarricense Guillermo Solís Rivera señala que tanto en el caso sudamericano como en del América Central, la consecuencia de los cambios es la ruptura de la tradicional alianza entre el sector empresarial o civil y los militares.



"Si antes había un interés común en defender privilegios contra amenazas insurgentes, ahora los objetivos ya no coinciden", expresa Solís.<sup>64</sup>

La quiebra de la vieja alianza empresarios-militares afectará al cuadro político y social de América Latina. En países como Argentina, Bolivia, Brasil y Venezuela, se percibe claramente el nacionalismo contra el liberalismo.

Por su parte, EE.UU defiende la tesis de "más gerentes y menos generales en Centroamérica", según expresión del sociólogo guatemalteco Gabriel Aguilera.

Torres profetiza: "Está por desaparecer un elemento que ha permanecido en el origen de casi todos los golpes de Estado en el continente, y este puede ser un hecho positivo en la consolidación democrática regional".

## ***CAPITULO VI***

### **11. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS FUNCIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS En AMÉRICA LATINA Y ECUADOR**

#### **12.1 ANTECEDENTES.**

La institución militar es uno de los componentes del proceso de formación del Estado-Nación. Las condiciones, factores o causas de cambios en la Sociedad y el Estado, también afectan paralelamente a las Fuerzas Armadas.

Los estudios del "militarismo" latinoamericano enfocan la representatividad de las Fuerzas Armadas cuando ocupan el poder del Estado, en el marco de los procesos de crisis oligárquica, industrialización y la inserción de los mercados nacionales a la economía mundial.

De acuerdo a Bertha García, el papel de las Fuerzas Armadas en esos procesos ha sido de: **1)** apoyo a la oligarquía, **2)** representante político de las clases medias, ó **3)** fuerza de

---

<sup>64</sup>.Citado por Carlos Castillo, Ob. Cit.

contención de las demandas populares.<sup>65</sup>

Para el análisis del papel de los militares y de sus funciones, algunos autores han propuesto modelos de relaciones civiles-militares.<sup>66</sup>

Si bien estas modelos, poseen un grado de subjetividad nos sirven de guía para clarificar los diversos roles que asuman coyunturalmente las Fuerzas Armadas. Así tenemos el modelo "liberal" que postula la neutralidad política de los militares.

El "modelo moderador" desarrollado por Stepan Alfred, plantea que: "es creencia de los militares que las formas parlamentarias de gobierno son más legítimas que los regímenes autoritarios. Además concurre a esta creencia, la imagen de sí mismos forjada por los militares, como sujetos sociales carentes de identidad específica de clase,.... destinados sólo a proteger el bien de la nación"<sup>67</sup>

De acuerdo a este modelo, los golpes militares, los regímenes militares son el mecanismo de solución de las crisis políticas.

Por otro lado tenemos el modelo de "hegemonía de sustitución", desarrollado por Alain Rouquie, quien plantea que la "autonomía relativa" de las Fuerzas Armadas frente a las crisis políticas, es "un dato permanente del sistema político, que expresa la politización de las Fuerzas Armadas y en la militarización (pretorización) de la Sociedad"<sup>68</sup>

Los modelos analizados, sin embargo, no captan el verdadero rol de las Fuerzas Armadas pues excluyen del estudio, la autonomía política de la institución militar.

La institución militar actúa como garantía de unidad entre Sociedad y Estado, su accionar concreto se da en función

---

<sup>65</sup>.Bertha García, Militares, Economía y Lucha Política, CES. México, 1987, p.593.

<sup>66</sup>Alfred Stepan, José Nun, citados por Bertha García, Ob. cit. p.594.

<sup>67</sup>.Citado por Bertha García. Ob. cita. p. 613.

<sup>68</sup>.Ver: Bertha García. Ob. cit. p.596.

de proyectos sociales, resultantes de la lucha política.

Siguiendo a Bertha García, la función de las Fuerzas Armadas se puede analizar desde el punto de vista del Estado capitalista. Así existen las concepciones "instrumentalista y estructuralista"<sup>69</sup>

De acuerdo al "instrumentalismo", las Fuerzas Armadas son una institución intermedia entre el interés de las clases dirigentes y el Estado. La separación entre Fuerzas Armadas y el interés de clase, está dada por los intereses propios de la institución militar, enraizados en su función de mecanismo de coerción que garantiza la existencia del Estado, pero no garantiza de manera inmediata y directa los intereses de la clase en el poder.

Es decir que las Fuerzas Armadas cumpliendo su función, guardian de la soberanía del territorio, se orientan al terreno de lo político.

Por otro lado, para la concepción "estructuralista" la función del Estado se determina por las condiciones estructurales de la economía. Así, el conjunto de contradicciones de la sociedad se traduce a las interrelaciones funcionales entre las instituciones del Estado.

En general, instrumentalismo y estructuralismo, consideran a las Fuerzas Armadas como función subordinada al poder del Estado.

Superando a estas concepciones, Bertha García señala el análisis de Claus Offe; quien sostiene que existe relación entre los "sistemas selectivos internos del Estado", que determinan las decisiones del Estado, estas son:

**1. Selección negativa:** excluyen las alternativas anticapitalistas.

**2. Selección positiva:** favorecen las operaciones que fortalecen el desarrollo capitalista.

De esta forma, "las instituciones del Estado forman una apariencia neutral, utilizándose la violencia militar como: un

---

<sup>69</sup>.Bertha García. Ob. cita. p.607.

filtro de última instancia"<sup>70</sup>

En general, luego de revisar parte de los modelos para analizar a las Fuerzas Armadas, podemos afirmar que esta institución como sujeto social y estatal, en América Latina ha constituido una instancia de mediación entre Sociedad y Estado, ejerciendo una función política reguladora y de transformación social desde el poder directo del Estado.

### **12.2.1 LAS FUERZAS ARMADAS EN AMÉRICA LATINA.**

Los procesos políticos militares ocurridos en los países de América Latina durante los años 70, estuvieron fundamentados en la Doctrina de la Seguridad Nacional, que vinculaba la seguridad interna con el desarrollo.

De acuerdo a Bertha García, en el Cono Sur, los gobiernos militares pusieron énfasis en la seguridad interna y actuaron con énfasis en la represión; en el Ecuador y Perú, los gobiernos militares se orientaron con mayor peso hacia el desarrollo.<sup>71</sup>

Las diferencias de orientación política, giran alrededor de las características de las sociedades civiles que existen en las diversas subregiones de América Latina.

En efecto, en el Cono Sur la radicalización de la política de izquierda, los sindicatos, las luchas entre las fracciones de la burguesía socia del capital extranjero y la burguesía media, debilitaron el poder del Estado capitalista e inclusive llegaron a cuestionar el orden burgués establecido. Allí aparecieron las Fuerzas Armadas para, contrarrestando los proyectos socializantes, imponer el proyecto militar que fortalecía el desarrollo capitalista.

En Perú y Ecuador, las Fuerzas Armadas se orientaron a la conformación de un proyecto militar nacionalista y antioligárquico, que atienda al sostenimiento de la seguridad interna con acciones, dirigidas a la modernización de la economía y el sistema político, que significaba la ampliación de la participación social en la vida nacional.

---

<sup>70</sup>.Claus Offe, citado por Bertha García. Ob. cit. p.612.

<sup>71</sup>.Bertha García. Ob. cit. p.464.

En conclusión, en las décadas anteriores, en América Latina, se desarrollaron proyectos militares que buscan reordenar la Sociedad desde el Estado, bajo una orientación autoritaria-represiva como en el Cono Sur o en una orientación reformista (Ecuador-Perú).<sup>72</sup>

A diferencia de casi todos los de países de América Latina, en el Ecuador no se dieron las luchas al interior de la clase dominante, entre la burguesía asociada al capital extranjero y las burguesías medias, es decir no existió clase burguesa que empuje los cambios que requería el desarrollo capitalista, tampoco existió una clase obrera numerosa o con la fuerza necesaria para empujar cambios sociales. Estos sectores únicamente comienzan a cristalizar su presencia a partir del "boom petrolero".

De esta forma, la institución militar ha incursionado directamente en el poder del Estado, convirtiéndose en una función de mediación política, debido a "la falta de fuerza y representatividad de los políticos y de las funciones de clase...., han dejado un vacío que ha debido ser ocupado por los militares..."<sup>73</sup>. En efecto, las Fuerzas Armadas cumplieron la función de mediación política para el desarrollo de un proceso de ruptura de las "trabas oligárquicas", que requería la modernización del Estado, la Sociedad y el sistema político, pasos necesarios para el desarrollo capitalista del Ecuador.

En efecto, "...en América Latina los estados fueron anteriores a las naciones y...los ejércitos fueron un elementos fundamental en la conformación de las mismas"<sup>74</sup>

En este sentido, los militares ecuatorianos contribuyen con relativo éxito a la modernización del país, a diferencia de los países de América Latina con mayor desarrollo relativo, en donde las clases sociales nacionales determinaban mayores

---

<sup>72</sup>.Ver: Bertha García, Las Influencias Sociales en las Transformaciones del Poder Militar en el Ecuador. Mimeo, Quito, 1994.

<sup>73</sup>.Ver: Paco Moncayo Gallegos. Fuerzas Armadas y Sociedad en: Léxico Político Ecuatoriano. ILDIS, Quito, 1994. p.206.

<sup>74</sup>.Paco Moncayo G., en : Las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, Alberto Molina, ALDHU. 2da. Ed. Quito, 1994. p.IV.

cuotas de poder, debido justamente a la existencia de un mayor grado de industrialización, por lo que los militares no pudieron cumplir con eficacia su intento de transformar el sistema político y económico...<sup>75</sup>.

En todo caso, se debe resaltar que son las características de la sociedad, las que condicionan el tipo de orientación que toma la institución militar ejerciendo una función política de acuerdo a las determinaciones históricas de cada país.

### **12.3 LAS FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR EN LA HISTORIA.**

La Corona Española organizó fuerzas militares con miembros traídos del continente; tenían la misión de sostener el orden colonial basado en las encomiendas, mitas, obrajes, batanes y la esclavitud de los negros.

La guerra por la independencia se basó en la organización de fuerzas militares libertadoras, de la que formaban parte los criollos, mestizos, indios y negros.<sup>76</sup>

En los inicios de la Independencia, ante la debilidad de la sociedad, la vida política se articula en dictaduras que buscan establecer un orden ante una inminente disolución social y política. Así, "esas dictaduras fueron ejercidas casi siempre por héroes de las guerras libertadoras...que tuvieron que...apoyarse en los ejércitos que constituían la única organización con alguna disciplina y unidad jerárquica"<sup>77</sup>

Las Fuerzas Armadas Ecuatorianas "tienen su origen en el Ejército Colombiano que se organizó en el Departamento del Sur para repeler la invasión peruana de 1829"<sup>78</sup>.

Juan José Flores de origen venezolano, organizó un gobierno reflejo del militarismo, basado en las fuerzas que actuaron en la campaña por la Independencia, en el área de lo

---

<sup>75</sup>.Bertha García . Ob. Cit. p.467-468.

<sup>76</sup>.Ver: Alberto Molina. Ob. cita. p.23 y siguientes.

<sup>77</sup>.Ezequiel Martínez. Diferencias y Semejanzas entre los países de la América Latina. UNAM. México; citado por Alberto Molina. Ob.cit. p.30.

<sup>78</sup>.Paco Moncayo. Ob. cit. p.204.

que hoy es parte del Ecuador, bajo el mando global de Simón Bolívar.

Flores, Jefe del Distrito del Sur del Ejército Libertador, "fue designado Presidente..". por la Asamblea Constituyente de Riobamba", forjando una alianza entre el gamonalismo serrano, al que se insertó por matrimonio, y los mandos del ejército integrado por extranjeros<sup>79</sup>, quienes dominarían durante mucho tiempo en el Estado Ecuatoriano fundado por la Constituyente.

En el período de Vicente Rocafuerte, el 5 de mayo de 1938 se ordena la conformación del Ejército Nacional.

En 1843 Juan José Flores crea las "Guardias Nacionales" en el objeto de dividir y debilitar al ejército.. y concentrar el poder en sus manos.

En 1852 el Gral, José Ma. Urbina con su ascenso al poder consolida la alianza entre la oligarquía comercial costeña y las Fuerzas Armadas, llevando adelante un programa con inclinación liberal.

De 1860 a 1875 García Moreno consolida el Estado Oligárquico Terrateniente. En este período el ejército fue reorganizado, se crea la Escuela Práctica de Cadetes, lo que impulsó la modernización institucional. La revolución de 1895, organizó el Ejército Liberal, reorganizó las "Guardias Nacionales" y comienza la institucionalización de las Fuerzas Armadas trayendo una Misión Chilena.

En 1911 Leonidas Plaza dicta la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, la Ley de Servicio Militar. En el gobierno de José Luis Tamayo, el 22 de mayo de 1922, la Misión Italiana fundó las escuelas (Ingenieros, Artilleros) al servicio del Ejército.

El 9 de julio de 1925, las Fuerzas Armadas en coalición con la clase media y los terratenientes de la Sierra intervienen en la "Revolución Juliana" protagonizada por jóvenes oficiales que empujaron el control de la 'plutocracia' y el saneamiento del sistema financiero, ejecutado por Isidro Ayora.

---

<sup>79</sup>.Enrique Ayala Mora. Resumen de Historia del Ecuador. CEN, 2da. reimp., Quito, 1994. p.75.

Para debilitar la posición antioligárquica de las Fuerzas Armadas los gobiernos fortalecieron a los "Carabineros", como en el pasado se hizo con las "Guardias Nacionales", lo que derivó en la deliberada desatención al Ejército, que con escasos recursos y reducido personal fue derrotado en la guerra de 1941.

En 1936 y 1937, el General Alberto Enríquez, reformó las leyes militares básicas y expidió el Código del Trabajo.

En 1944 llegó una misión de asistencia a las Fuerzas Armadas proveniente de Estados Unidos, que no pudo solucionar las debilidades del Ejército.

El 28 de mayo de 1944 la revolución "Gloriosa" lleva al poder a Velasco Ibarra.

La Junta Militar de 1963 en lo político se enmarcó en la división ideológica de la "Guerra Fría" agudizada por la revolución cubana. Por otra parte, la Junta elaboró el Plan Decenal de Desarrollo que proponía reformas a las políticas estatales, la carrera administrativa y sobre todo el fomento de la industria creando la Corporación Financiera Nacional. Sin embargo cuando la Junta intentó aplicar reformas que creaban impuestos al comercio exterior, fue obligada a dejar el poder por la oligarquía afectada en 1966.<sup>80</sup>

Trascendental acto de la Junta es la Primera "Ley de Seguridad Nacional expedida en 1964.

El régimen militar de 1963-1966, trató de tomar en su accionar los postulados ideológicos y económicos de la Alianza para el Progreso, la propuesta de la CEPAL y la doctrina de la Seguridad Nacional.

Los militares al entregar el poder en 1966, presionaron a la Asamblea Constituyente para que en la Constitución se le asignara a las Fuerzas Armadas por primera vez una nueva función; "Colaborar en el desarrollo económico y social del país"

Hasta esta Constitución las funciones no deliberantes de

---

<sup>80</sup>.Enrique Ayala. Ob. cita. 107.



las Fuerzas Armadas se habían limitado a asegurar la soberanía del Estado, garantizar el orden constitucional, defensa de los ataques externos y el mantenimiento de la seguridad.<sup>81</sup>

En el gobierno de las Fuerzas Armadas, iniciado con el golpe de Estado de febrero de 1972, encabezado por el Gral. Guillermo Rodríguez Lara, se logra la versión mas acabada de su orientación desarrollista concentrada en la "Filosofía y Plan de Acción del Gobierno", que a través de la "mediación militar" buscó inducir desde el Estado el desarrollo del capitalismo y de la burguesía industrial.

Sin embargo, el gobierno militar de los años 70 también impulsó, a diferencia de la Junta de 1963, la modernización del sistema político, que "tuvo la virtud de activar la capacidad política de la sociedad desde fines de 1975".<sup>82</sup>

En cuanto a las funciones de las Fuerzas Armadas, el gobierno militar del período 1976-1979 se preocupó por legislar sobre las competencias de la institución militar, tendientes a reafirmar en la Carta Política de 1978 su función de aporte a la actividad económica, logrando que el Art. 128 de la Constitución de 1978 garantice que la Ley de Seguridad Nacional determine "la colaboración que la fuerza pública debe prestar para el desarrollo social y económico del país y en los demás aspectos convenientes a la Seguridad Nacional".

De este gobierno se concluye que su proyecto modernizante fue el único mecanismo que permitió superar la situación oligárquica vigente hasta fines de la década de los 60"<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup>.En efecto, en el Art. 248 de la Constitución de 1967. Señala en su inciso tercero: "La ley (se refiere a la Ley de Seguridad Nacional emitida en 1964) determinará la colaboración que sin menoscabo de su misión fundamental deba prestar la fuerza pública al desarrollo económico y social del país".. En: "Constitución de la República de 1967. Archivo Biblioteca del Poder Legislativo.

<sup>82</sup>.Bertha García. Las Dimensiones Sociales de la Reconversión Militar en el Ecuador. en Revista Debate N°32, 1994. p.177.

<sup>83</sup>.Bertha García. Las Influencias sociales. p.15.

A partir de 1979, período democrático, las Fuerzas Armadas en ningún momento han perdido su influencia sobre la sociedad como factor de desarrollo. Más aún, en momentos de conflictos sociales, la Constitución autoriza al presidente de la República a decretar la movilización o el Estado de Emergencia en los cuales las fuerzas Armadas tienen una preeminencia a través de la dirección político-militar de la República.

A pesar de que las Fuerzas Armadas en la negociación del retorno al régimen constitucional se aseguraron una función de desarrollo y papel arbitral en los procesos económicos y políticos subsiguientes, fue objeto de un enfrentamiento por parte del gobierno de León Febres Cordero y hoy ha sido puesto en la mira de la "necesidad" de reformas por parte del régimen neoliberal (nueva derecha, herederos de los sectores que luchaban contra el nacionalismo petrolero y el restriccionismo al capital extranjero asumido por el gobierno militar de los años 70), que se refiere a las Fuerzas Armadas como la "nueva oligarquía" con prebendas, privilegios y atribuciones no afines a su función institucional.<sup>84</sup>

Cabe destacar que hasta el gobierno de Rodrigo Borja no se cuestionó las funciones que las fuerzas armadas han asumido en cuanto a la educación, seguridad social y en especial a su actividad empresarial.

En el momento presente los propósitos de neoliberalismo de austeridad fiscal de privatización de las empresas estatales y otros aspectos de la política gubernamental, han puesto en la mira de las reformas de las Fuerzas Armadas. Por primera vez el discurso de los intelectuales orgánicos del gobierno neoliberal se refieren a las Fuerzas Armadas como la "nueva oligarquía con prebendas inusitadas y atribuciones no acordes con su status institucional."<sup>85</sup>

#### **12.5 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS TRES RAMAS DE LAS FUERZAS ARMADAS**

---

<sup>84</sup>.Bertha García, Las Influencias Sociales. p.18.

<sup>85</sup>.Declaración de Ricardo Noboa, citado por: Bertha García en : Las Influencias Sociales. p.18.

En el régimen democrático actual y con base jurídica de la Constitución (Art. 128), de la Ley de Seguridad Nacional (Art. 38) y de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas (Art. 2), en las cuales se contempla como una de las misiones de las Fuerzas Armadas participar en el desarrollo socio-económico del país, la institución militar ha profundizado y ampliado su actividad empresarial cuyos orígenes se remiten al régimen militar de 1972-1979.<sup>86</sup>

Si analizamos los antecedentes históricos, vemos que la mayor parte de programas económicos y sociales que la institución militar ha desarrollado en el contexto de los regímenes civiles, se centraron en producir cambios en el sistema socio-productivo del país. Tales programas de las Fuerzas Armadas cubren un amplio sector de campos de acción que abarcan las áreas de servicios y de producción económica.

Las tareas desarrolladas por las Fuerzas Armadas en el marco global de reformas de "La Filosofía y Plan de Acción" y del "Plan Integral de Transformación y Desarrollo" presentadas por el régimen de Rodríguez Lara, contemplan dos instancias institucionales de ejecución. Una, constituida por el Estado en su conjunto, y otra restringida a la institución militar con proyección para constituirse en una instancia de acción directa en la sociedad (DINE, Transnave, Flopec, CAME). La convergencia de estas dos instancias se rompe a partir de 1976, año en el cual, el reformismo pierde fuerza.

Los programas que se desarrollan están ligados a tres ámbitos de acción: **1)** económico empresarial; **2)** calificación de mano de obra para el mercado laboral; **3)** programas de asistencia social.

#### **12.6.1 LAS EMPRESAS DE LA FUERZA NAVAL.**

Considerando que el comercio del país en un 97% se realiza por vía marítima, se hace imperativo estructurar empresas nacionales que aseguren la continuidad del flujo comercial.

La Fuerza Naval cuenta con tres empresas de servicios vinculadas a la navegación marítima civil y de la Fuerza

---

<sup>86</sup>.Oscar Isch. La Participación de las Fuerzas Armadas en la Industria Nacional, IAEN, Quito. 1991 y Rafael Andrade. Ob. cit, pp.24-26.

Naval. Para coordinar a las empresas, en febrero de 1973 se crea la Dirección General de Intereses Marítimo, órgano asesor de la Comandancia General de la Marina.<sup>87</sup>

**TRANSNAVE:** Se crea el 25 de septiembre de 1971 y atiende el servicio de transporte internacional de carga general.

Es la empresa más importante de la Marina Mercante y empiezan a operar en 1973.

El 1 de enero de 1974 se autorizan su funcionamiento e ingreso a la Conferencia Europea. Pacífico Sur Magallanes. (Europa II).

El 1 de junio de 1975 ingresa a la Conferencia Japón-Lejano Oriente.

El 14 de julio de 1978 al servicio de Mediterráneo Costa Oeste de Sudamérica.

El 1 de enero de 1982 rumbo norte; en 1978 el tráfico Costa este de Estados Unidos y Golfo de México, el 16 de noviembre de 1981 en la ruta Sudáfrica-Argentina-Brasil, la cual se divide en marzo de 1983 en dos tráficos: uno en la ruta Sudáfrica-Argentina-Ecuador-Colombia extendiéndose ésta a Chile a partir de septiembre de 1984.

La conformación de la Flota en la actualidad es la siguiente: Isla Baltra, Isla Floreana, Isla Salango, Isla Santay, Isla Pinta, Isla Genovesa, Isla Fernandina, Isla Isabela de la Plata cuyo tonelaje registro bruto es 109.259 toneladas.

En la actualidad, Transnave transporta el 50% de la producción petrolera ecuatoriana a cinco continentes.

Al arrendar naves de acuerdo a su conveniencia y le da a sus clientes en diferentes modalidades de charteo, ha permitido a la empresa liderar el mercado de transporte de carga general, incursionar en la carga containerizada, ofreciendo una bodega suficiente para el comercio ecuatoriano y evitando la fuga de divisas por el rubro de fletes.

Durante los diez primeros años de funcionamiento, la

---

<sup>87</sup>.Alberto Molina. Ob. Cit. ps.94-95.

empresa destinó el total de sus utilidades a la reinversión y mantenimiento y al pago de la deuda que contrajo para sus inversiones iniciales con el Estado y con capitales extranjeros.

A partir del décimo año, parte de las utilidades según lo estipula el reglamento de funcionamiento de la empresa, lo destina para los gastos generales de la Armada, constituyéndose de este modo e fuente de autofinanciamiento de la institución militar.

**FLOPEC:** Creada para el transporte del petróleo y sus derivados. Cuenta con bodega propia, la cual permite realizar las negociaciones de hidrocarburo en condiciones de oportunidad.

El 26 de marzo de 1973 se establece legalmente la compañía de economía mixta Flota Petrolera Ecuatoriana con participación del 55% de Transnave y el 45% de acciones de la compañía japonesa Kawasaki Kisen Kaisha y compra sus acciones el 26 de abril de 1978, constituyéndose en compañía netamente nacional.<sup>88</sup> En la actualidad Flopec opera cinco naves: Esmeraldas, Loja, Manabí, Napo y Pastaza. Buques tanques que cumple los convenios internacionales y que son altamente tecnificadas, su tonelaje de registro bruto asciende a 230.000 toneladas. Debemos destacar que el Ecuador, último país en ingresar a la organización de países exportadores de petróleo (OPEP), fue el primero en conformar una flota nacional para la exportación de su producto, este ejemplo fue posteriormente seguido por varios países miembros de dicha organización.

**ASTINAVE:** Creada en 1971 con la finalidad de brindar servicio de mantenimiento y reparación de naves acuáticas, su objetivo es llegar a construir naves de alto calado, hacer carenamiento y reparación de las naves de tráfico nacional e internacional de compañías ecuatorianas de esta forma evitar los egresos de divisas por estos servicios.<sup>89</sup>

Al momento, los astilleros cuenta con un varadero y dos diques secos de tres mil novecientas toneladas cada uno. El

---

<sup>88</sup>.Alberto Molina. Ob. cit. p.97.

<sup>89</sup>.Rafael Andrade, Análisis y Sugerencias sobre la participación de las Fuerzas Armadas. IAEN, Quito, 1975. p.42.

Amazonas y el Napo, en las que se pueden varar buques de la escuadra naval y de las empresas probadas: en sus instalaciones se construyen buques tanques de hasta mil toneladas, lanchas, lanchones, remolcadores y lanchas de servicio público.

### **12.6.3 SERVICIOS DE DRAGAS DE LA ARMADA.**

Opera en la rehabilitación de la navegabilidad de los canales de acceso a puerto ecuatoriano. Realiza trabajos de relleno hidráulico para mejorar las condiciones ambientales de sectores marginales urbanos y evitar las inundaciones en época de invierno mediante la adecuación de los lechos fluviales. El servicio que presta la Armada en este campo los efectúa a través de contratos en instituciones públicas.

Al no existir empresas que realicen estos trabajos de dragado, la Armada adquirió responsabilidad oficial de atender el servicio de dragado en el país mediante decreto Ejecutivo N° 646 del 3 de mayo de 1971.

Los principales proyectos en los cuales ha participado y participa en servicio de dragado son los Puertos de Esmeraldas, dragado de Puerto Bolívar, relleno hidráulico de barrios suburbanos de Guayaquil, Babahoyo y Cantón Limones de Esmeraldas, dragados hidráulicos en terrenos del Seguro Social en Durán, dragado canal tres Bocas-Cepe.

El beneficio que presta a la población de la costa ecuatoriana ha sido inmenso.<sup>90</sup> En efecto esta obra ha permitido su asentamiento adecuado a los habitantes y ha mejorado las condiciones de vida y de trabajo.

### **12.6.5 LAS EMPRESAS DE LA FUERZA AÉREA.**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, como parte de las Fuerzas Armadas, ha orientado su esfuerzo, hacia las metas fundamentales de preservar la soberanía del espacio aéreo y contribuir al desarrollo del pueblo.

La FAE ha desarrollado dos empresas dedicadas al transporte aéreo: TAME y CEMFA-DIAF.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup>.Alberto Molina. Ob. cit. ps.03-105.

<sup>91</sup>.Rafael Andrade. Ob. cit.. p.55.

**TAME:** Es la empresa de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, creada en 1963, para servir, entregar e incorporar a la actividad productiva a los sectores más apartados de nuestra patria, aquellos que nunca fueron rentables para la aviación comercial civil.

El propósito central de esta empresa ha sido promover la integración nacional. Por esta vía las Fuerzas Armadas tiene acceso a las poblaciones poco entregadas a la sociedad occidental del país, sobre todo en la zona de la amazonía.

Ha favorecido en Gran medida al desarrollo socioeconómico del país, cubriendo con sus alas a las cuatro regiones: Sierra, Costa, Amazonía e Insular con un alto promedio de vuelos diarios.

Con justicia se ha reconocido su labor, denominándola la línea aérea de la integración nacional.

#### **12.6.7 INDUSTRIAS AERONÁUTICAS (DIAF) .**

DIAF nace con la aspiración de responder a la necesidad de alcanzar autosuficiencia en el campo del mantenimiento aeronáutico.

Canaliza el trámite del proyecto de su ley constitutiva a partir del mes de marzo de 1989, fecha desde la cual, la constitución viene funcionando como una directoría de la F.A.E. No obstante, para dotar de una nueva dimensión de personería jurídica y de la necesaria autonomía, se impulsó el trámite de la Ley constitutiva de la DIAF que fue aprobada el 15 de junio de 1992 y según Ley de la República N° 957 el Honorable Congreso Nacional, aprobó la creación de esta empresa.<sup>92</sup>

La DIAF está encargada de la investigación y desarrollo aeronáutico, instalaciones industriales, mano de obra calificada y equipo, que permite alcanzar autosuficiencia en los trabajos de mantenimiento de sus aeronaves.

Hace poco tiempo el mantenimiento de los aviones del país

---

<sup>92</sup>.Ver: Luis De los Reyes y Miguel Arellano, La Producción y Comercialización de Servicios Aeronáuticos de la DIAF, ESPE, Quito, 1992.

dependía en un 80% del apoyo tecnológico de otros países pero con la implementación de la Industria Aeronáutica nacional se logró un ahorro significativo de divisas en independencia tecnológica.

Al momento trabaja en la consolidación de los siguientes proyectos empresariales.

- Activación del centro de mantenimiento electrónico (CEMFA).
- Ensamblaje de aviones livianos "MAMBA".
- Montaje de la planta de overhaul de motores recíprocos (Licoming y Continental).
- Activación de una planta de overhaul de accesorios de aviones Kfir-2, con proyecciones a brindar servicios a aeronaves comerciales.

La DIAF es una empresa comprometida en el desarrollo del Ecuador en cumplimiento del mandato constitucional y en concordancia con la filosofía del servicio que anima a la Fuerza Aérea, avanza con pasos firmes hacia la consecución de una industria aeronáutica ágil, moderna y propia, para beneficio y seguridad del país.<sup>93</sup>

## **12.7 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO**

En décadas pasadas el Estado ecuatoriano dentro de la concepción intervencionista se comprometió con el desarrollo del país cuando ha participado en la creación de empresas teniendo como base legal Leyes y Políticas institucionales que orientaron esta actividad por parte de la CFN, BNF, IESE, Municipios, Consejos Provinciales, INECEL y la propia DINE.

Este involucramiento del estado en la actividad empresarial, se dio como frente de políticas estratégicas nacionales, políticas sectoriales y políticas de apoyo al sector privado.

Dentro de los trabajos de la SENDA se ha identificado y clasificado grupos de instituciones y empresas vinculadas por objetivos y políticas comunes, operando como sistemas dentro

---

<sup>93</sup>.Ver: Luis De los Reyes y Miguel Arellano. La producción y Comercialización de Servicios Aeronáuticos de la DIAF. ESPE, Quito, 1992.



de la economía y la gestión estatal.

En estos sistemas existen entidades que autónomas (pero ligada a dependencias administrativas) que responde a una política institucional, que apoya la falta de industrialización del país, este es el caso de DINE, considerado como un Sistema de Empresas Militares, vinculado a la política de acción del Ministerio de Defensa y sobre todo la Fuerza Terrestre.

En el contexto de un dimensionamiento del patrimonio del Estado, por medio de el presupuesto, de las instituciones financieras públicas, de las estatizaciones y constitución de nuevas empresas, se desarrollo también la participación del ejército en algunos aspectos de la economía.

A partir de 1973 se observa continuidad en el proceso de constitución de las empresas del ejército hasta el presente, por tanto no es posible establecer una periodización de su desenvolvimiento en atención a las dos formas de régimen imperantes en las dos pasadas décadas.

## **12.9 LA DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO.**

En Octubre de 1973, durante el segundo año del régimen militar, mediante decreto de gobierno, se crea la Dirección de Industrias del Ejército (DINE); su ley constitutiva y vigente hasta la fecha prescribe los siguientes objetivos:

- 1.-Promover el desarrollo industrial del país.
- 2.-Producir armamento, equipo, materiales y suministros para la defensa, propendiendo al autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas.
- 3.-Explorar y explotar yacimientos minerales.
- 4.-Realizar con sujeción a las leyes pertinentes, exploraciones para la obtención de cobre, aluminio, hierro, manganeso, wolframio, níquel, cemento y demás materias primas consideradas como básicas y estratégicas.
- 5.-Fomentar industrias, necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- 6.-Establecer empresas propias, constituir y tomar parte en empresas de economía mixta.
- 7.-Intervenir con el MICIP en la regulación del comercio exterior de metales, aleaciones y combinaciones.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>.Ver: Oscar Isch. Ob. cit. Pág. 34-71; Rafael Andrade. Ob. Cit. Pág. 24-40; Jaime Guzmán, DINE y su Participación en el Desarrollo. IAEN. Quito, 1987.

Tales objetivos reflejan identidad de propósitos con los aspectos centrales de la política industrial diseñada en el Plan Integral de Transformación y Desarrollo del gobierno de Rodríguez Lara. En efecto, en el punto referido a los roles del sector público como inversionista y promotor industrial, el Plan especifica que:

"Para afrontar las nuevas circunstancias de la evolución económica del país y cumplir las nuevas directrices el sector público deberá asumir una actitud más activa en la promoción en inversiones públicas y mixtas y fomentando las privadas, en consonancia con los principio de la Filosofía y Plan de Acción del Gobierno. Además, la política industrial del citado Plan Integral señala entre otras cosas que se considerarán como industrias básicas las del hierro, cemento, química básica y todas aquellas derivadas del petróleo y demás minerales, reservándose el estado su participación en forma directa en dichas industrias."

A nivel del Plan Integral, de la Filosofía y Plan de Acción, como a nivel de los objetivos planteados por DINE, la industrialización objetivo prioritario del desarrollo y el núcleo básico del crecimiento.

## ***CAPITULO VII***

### **13. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE DINE**

DINE ejecuta su política de inversión a dos niveles: completa en empresas que pasan a ser propiedad, de participación accionaria en empresas en las que participa la inversión estatal y/o privada nacional o extranjera.

Los primeros años de gestión de DINE -entre 1973 y 1975- se orientaron a la promoción y creación de industrias y activación de empresas existentes bajo expectativas de aprovechamiento de ventajas tales como: la expansión del mercado interno, las preferencias concedidas al Ecuador dentro

---

Alberto Medina. Ob. Cit. Pág. 83-95; Jorge Enríquez. Participación de las Fuerzas Armadas en la Empresa y la Industria en el Ecuador. IAEN. Quito. 1975.

del Pacto Andino, la debilidad o inexistencia de competidores locales en determinadas líneas de producción.

Bajo las extraordinarias condiciones de subsidio que el Estado brindó al sector industrial en esos años, que implicaron sobre todo reducciones arancelarias y tributarias, y en virtud de que contaba con fondos financieros no reembolsables provenientes de la Junta de Defensa nacional, DINE incurrió como accionista en las siguientes empresas: INDAO, ARMCO, IMACOCHEM, EXPRECEM, FADEMCEM, Ecuatoriana de Cobres, ECUACOBRE, PROFARAN, Cementos Cotopaxi, CEMEC, Herramientas Manuales, Acería Integrada. Las principales líneas de producción de estas empresas eran: brocas, escariadores y mechas (bajo el programa metalmecánico del Pacto Andino asignado al Ecuador), aparatos metálicos para alcantarillas, productos cerámicos para la construcción, cordón detonante y explosivos, mochilas, carpas, bolsas y demás productos de equipo militar, grifería sanitaria, química básica, cemento, producción de aceros especiales por reducción directa.

Para 1975 DINE había invertido en las empresas señaladas (propias y mixtas) un capital de 5'000.00 US\$ y tenía prevista, para tres años subsiguientes, una inversión de 140'000.000 US\$ equivalente a 3.500'000.000 de sucres (cálculo efectuado a la cotización del dólar en 1975).

En el presente sólo cuatro de las empresas en las cuales participa DINE entre los años 73 y 75, forman parte del grupo industrial de las Fuerzas Armadas: FAME, FADEM-CEM y ARMCO S.A. y FUNASA.

A partir de 1976 hasta 1986, DINE incorpora a su complejo industrial de participación accionaria a 10 empresas: CORDINAUTO (creada para promover y participar en industrias del sector automotriz), ÓMNIBUS B.B. TRANSPORTES S.A. "O.B.B." (ensamblaje y producción de vehículos livianos y pesados y partes de ellos), ECUASIDER (Sociedad Anónima creada para promover, instalar y explotar una planta de producción de acero, hierro y sus productos terminados), ANDEC (fábrica hierro estructural para la construcción y alambros para trefilación perfiles y barras lisas y corrugadas), Fábrica de Municiones "SANTA BARBARA" (empresa 100% DINE que fabrica municiones para uso militar y civil, repara armamento liviano y realiza trabajos de metalmecánica), EXPLOCEM (fabrica explosivos) y sus derivados), FERROMINERA CEM (prospección, exploración y explotación de minerales ) , Acero Cotopaxi S.A.

(brocas, sierras de corte, contemplada dentro de la decisión 57 del Acuerdo de Cartagena), ECOCEM (ensamblaje de equipos de comunicación y mantenimiento), CADEMCEM (fabricación de cables de acero).

Como se observa, en el lapso de dos años, entre 1973 y 1975 DINE pasa a formar parte de 13 empresas. Durante la década comprendida entre 1976 y 1986 incorpora 10 empresas pero al final de este período, DINE cuenta también con un total de 13 empresas. Entre 1986 y 1987, DINE liquida 4 empresas: FERROMINERACEM, Acero Cotopaxi S.A., ECOCEM, CEDECEM. Problemas de comercialización, deficiencias técnicas y deficiencias administrativas son factores que confluyen para la quiebra de tales empresas.

Durante este período DINE promociona y dinamiza ramas metalmeccánicas e intermedias y contribuye al fortalecimiento de las plantas de ensamblaje de piezas con elevada dependencia de importación de insumos y tecnología. Por otro lado, mantiene las líneas de producción de bienes de consumo inmediato (vestuario, vituallas, calzado, etc.) e insumos para la industria de la construcción (grifería, ladrillos huecos, cemento).

#### **14.1 Las empresas DINE a partir de 1987:**

En los últimos años DINE incursiona con gran impulso en dos líneas de producción nuevas: la minería y la agroindustria para la exportación de productos no tradicionales.

#### **14.3 Los proyectos mineros DINE:**

A partir de 1988 promociona y conforma 4 empresas mineras; para ello interesa a empresas privadas con capitales extranjeros para que se integren a la actividad minera conformando compañías de economía mixta con DINE, en áreas ricas en minerales metálicos y especialmente en oro. Cuenta al momento con inversionistas noruegos, venezolanos, australianos, canadienses, entre otros.

**DINE y la agroindustria:** En 1990 DINE se asocia con la compañía AGROTECHIN y forman la Compañía Mixta AGRINCEM-GALÁPAGOS, creada con el objeto de cultivar, procesar y comercializar productos no tradicionales tales como: arveja china, tamarillo, vainilla francesa, uvilla, alcachofas, mangos, pepino dulce. Estos productos se destinan sobre todo a

la exportación.

#### **14.5 Nuevas empresas del grupo:**

A partir de 1987, DINE fortalece su participación en el campo de la industria automotriz. Pasa a constituir parte de dos empresas de esta rama: Manufacturas, Armaduras y Repuestos Ecuatorianos S.A. "MARESA (produce y ensambla camiones semipesados, chasises de buses y vehículos livianos [FIAT 1]), son accionistas además de DINE: A.GRANDA CENTENO & SUCESTORES, FMC, INMOBILIARIA, entre otros); RECORDMOTOR S.A. (dedicada a la importación, comercialización y exportación de vehículos, motores y repuestos automotrices, forman parte de esta empresa: DINE, ÓMNIBUS B.B., entre otros). Junto con ÓMNIBUS B.B. Transportes S.A. "O.B.B." este grupo de industriales constituyen el grupo empresarial automotriz más fuerte del país, hasta el momento solo AYMESA (empresa privada de ensamblaje automotriz) ha sido su competidora.

En 1990 DINE pasa a formar parte de la empresa Herramientas Mecánicas del Ecuador S.A. "ISKRAEMEC" en sociedad con ISKRA COMERCE (compañía multinacional europea). Fabrica herramientas electromecánicas con motor incorporado de uso manual, industrial y doméstico. Su capacidad de producción es de 35.000 máquinas herramientas/año.

Tenería y curtiembre Ltda. "ENIC", DINE adquiere esta compañía en 1990, con el propósito de suministrar a la producción, procesamiento y comercialización nacional e internacional de cueros y más insumos de curtiembre para la fabricación de calzado.

#### **14.7 Las Agroindustrias del Ejército:**

Como parte de su proyecto global de desarrollo ligado fundamentalmente a la industrialización, DINE incursiona en la promoción de la agroindustria. Este proyecto cuenta con el antecedente institucional de CAME, Conscripción Agraria Militar Ecuatoriana, que se crea en 1965 con los propósitos siguientes:

- Colonizar y cultivar la tierra;
- Utilizar tecnología adecuada en el campo;
- Optimizar la producción agropecuaria.

CAME nace como una solución al problemas de la migración campo-ciudad, como parte de la reforma agraria impulsado por el régimen militar de los años 70. Pero también constituye un medio por el cual las Fuerzas Armadas han solucionado el

abastecimiento de productos básicos para su personal.

#### **14.9 LA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL EJÉRCITO.**

En 1976 se crea el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, cuyo objetivo es la planificación y ejecución de proyectos en coordinación con entidades públicas y semi-públicas, ejecutando obras civiles (infraestructura vial y de edificaciones) que el estado encarga "por la importancia estratégica de la zona o por la imposibilidad de realizarlas a través del sector privado".

Además brinda servicio de seguridad y mantenimiento a los oleoductos y poliductos que atraviesan el territorio nacional. Esta entidad opera con criterio de rentabilidad a través de dos empresas: Compañía PUENTES y Compañía DUCTOS Y REFINERIA.

## **PARTE II**

### **LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO FRENTE AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y PRIVATIZACIÓN**

## **CAPITULO I**

### **1 DINE EN EL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

#### **2.1 EL ESTADO EMPRESARIO EN EL ECUADOR**

Conforme la SENDA en sus estudios lo analiza, en las tres décadas de 1950 a 1980 se dio un auge en el Ecuador un sector de empresas públicas, bajo el amparo de la política de sustitución de importaciones, que cumplieron un papel de impulso al desarrollo productivo nacional<sup>95</sup>.

Este sector creó un universo de variados tipos de empresas, cuyo análisis caso por caso requeriría un estudio particularizado.

Sin embargo se puede afirmar que en las décadas nombradas, en el ámbito de América Latina se acepto como necesario el fomento de la producción e industrialización vía

---

<sup>95</sup>SENDA, El Ámbito Empresarial del Estado Ecuatoriano, Información y Análisis, Quito, S/E 1991, pp. 8 y ss.

sustitución de importaciones impulsada desde el Estado, no solo creando infraestructura, financiando la producción, apoyando la actividad privada, exonerando impuestos, legislando privilegios para la industria, sino también produciendo en forma directa, a través de sus empresas, bienes y servicios necesarios para la producción y el consumo.

Una parte de los recursos obtenidos de la explotación del petróleo, a partir de 1972, fueron justamente destinados a esos objetivos.

Sin embargo, a partir de la crisis de la deuda externa de 1982, le toco al Estado asumir los créditos vencidos de un sector de la empresa privada, lo que sumado a la crisis fiscal del Estado, la desacertada conducción de un buen número de las empresas estatales, la pobreza crónica (desempleo, carencia de alimentación, salud, vivienda) y el nuevo escenario internacional dio lugar a que se cuestione el papel cumplido por las empresas públicas y el mismo Estado, planteándose la necesidad de su reforma<sup>96</sup>.

## **2.3 MARCO JURÍDICO DE LA ACTIVIDAD ESTATAL EMPRESARIAL**

En el Derecho Público ecuatoriano las normas relativas al Estado empresario se han desarrollado en el transcurso de las últimas décadas. Sin embargo, la actividad empresarial pública no se circunscribe al mismo período, pues con anterioridad el Estado ya había asumido directamente responsabilidades económicas vinculadas especialmente con la prestación de servicios públicos.

Este fenómeno de no coincidencia entre el ejercicio empresarial público y la legislación que le correspondía, es comprensible si se tiene en cuenta que la legislación iba a la zaga de los hechos que previamente gestaba el naciente Estado empresario en un marco jurídico "prestado" que le resultaba cada vez más estrecho.

En la década del cuarenta se inicia en el Derecho Público un lento proceso de especialización de las normas atenuantes

---

<sup>96</sup>Aspectos detallados en: Marco Antonio Guzmán, *Bicentralismo y Pobreza en el Ecuador*, Quito, Ed. CEN-UASB, 1994, pp. 21-83; Paco Moncayo, *Fuerzas Armadas y Sociedad*, Quito, UASB-CEN, 1995, pp. 174-175, 178-181; Luis Luna, *Ecuador Sociedad Limitada*, Quito, Ed. Promoser, 1989, pp. 23-64.

al ámbito económico del Estado. Así, tanto en el Derecho Constitucional como en el Derecho Administrativo empiezan a ser consagradas disposiciones relacionadas con la actividad empresarial pública, que dan lugar al inicio de una diferenciación entre el papel típicamente liberal del Estado como orientador de la economía privada y su papel como partícipe directo en los procesos económicos en calidad de empresario.

En el orden Constitucional podría decirse que el tema del Estado empresario ha sido tratado con cierta profundidad por la Constitución de 1978, en la forma obviamente general que presupone un cuerpo jurídico de esta naturaleza. Sin embargo, las normas constitucionales han sido parcialmente desarrolladas por las leyes secundarias; en este orden, las escasas disposiciones sobre este tema que se encuentran dispersas en distintas leyes, no han evolucionado de una manera sistemática y ordenada no ha alcanzado suficiente claridad conceptual y de procedimientos. No existe hasta nuestros días un cuerpo jurídico unitario que profundice la definición doctrinaria del sector de empresas estatales, que clasifique y describa los distintos tipos de empresa estatal, que señale sus fines y objetivos específicos, que explícita las actividades económicas y las condiciones en que pueden y deben intervenir.<sup>97</sup>

## **2.5 LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL ESTATAL EN LA CONSTITUCIÓN**

La Constitución Política de 1978 introdujo la definición de los sectores constitutivos de la economía nacional. En las Constituciones de 1945 y 1967 los textos denominados "De la Economía" (de los cuales se han extraído casi todas las disposiciones que aluden a la actividad empresarial pública) no tratan expresamente de esta temática y se limitan a señalamientos aislados e inconexos referidos fundamentalmente al sector empresarial privado que se encuentran inmersos en el contexto de temas de otra índole.

A más de los temas tradicionales (la finalidad o "debe ser" del sistema económico, el régimen de propiedad, el sistema tributario, el sistema monetario, etc), la constitución de 1978 en el texto también denominado "De la

---

<sup>97</sup>Departamento Oficial del Ecuador, Constitución de la República, art. 93.



Economía", hecho novedoso dentro del derecho Constitucional ecuatoriano. Por éste y otros motivos, autores como Oswaldo Hurtado consideran a la Constitución de 1978 como la más progresista que se haya dictado. "Los estudios del derecho constitucional -dice- consideraban que la Carta Política de 1945, dictada por una asamblea dominada por hombres de pensamiento socialista, era la más avanzada con que había contado la República. Pero, al publicarse el Proyecto de Nueva Constitución (la de 1978), todos coinciden en atribuirle un mayor contenido progresista, principalmente por la definición de las cuatro áreas de la economía: privada, pública, mixta y comunitaria; la organización y promoción populares..."<sup>98</sup>

Para efectos del asunto que nos ocupa, tal definición constitucional tiene significativa importancia, en razón de que en ella aborda de manera expresa la descripción de la actividad empresarial pública, diferenciándola de las otras actividades también empresariales, pero en las cuales no interviene el sector público.

En efecto, el Artículo 46 ("De los sectores de la Economía"), dice:

"La economía ecuatoriana funciona a través de cuatro sectores básicos"

**1.** El sector público, compuesto por las empresas de propiedad exclusiva del Estado.

Son áreas de explotación económica reservadas al Estado:

- a)** Los recursos naturales no renovable y, en general, los productos del subsuelo y todos los minerales y sustancias cuya naturaleza sea distinta de la del suelo;
- b)** Los servicios de agua potable, fuerza eléctrica y telecomunicaciones;
- c)** Las empresas estratégicas definidas por la ley.

El Estado ejerce sus actividades en las ramas empresariales o actividades económicas que, por su trascendencia o magnitud puedan tener decisoria influencia económica o política y se haga necesario orientarlas hacia el interés social.

---

<sup>98</sup>Oswaldo Hurtado: el Poder Político en el Ecuador, Quito, Editoriales Ariel, Planeta-Lettraviva, 1988, pp.329-330.

El Estado, excepcionalmente, puede delegar a la iniciativa privada, el ejercicio de cualesquiera de las actividades económicas antes mencionadas, en los casos que la ley establezca.

**2.** El sector de economía mixta, integrado por las empresas de propiedad de particulares en asociación con instituciones del sector público. El Estado participará en empresas de economía mixta para promover la inversión en áreas en las cuales el sector privado no puede hacerlo sin el concurso del sector público;

**3.** El sector comunitario o de autogestión, integrado por empresas cooperativas, comunales o similares, cuya propiedad y gestión pertenezcan a la comunidad de personas que trabajen permanentemente en ellas. El Estado dictará leyes para la regulación y desarrollo de este sector;

**4.** El sector privado, integrado por empresas cuya propiedad corresponde a una o varias personas naturales o jurídicas de derecho privado, y, en general por empresas que no estén comprendidas en los otros sectores de economía".<sup>99</sup>

Del texto transcrito se desprende que el Estado empresarialmente a través de dos sectores, dependiendo de la magnitud (total o parcial) de la propiedad que posee y de las actividades que explota: el sector empresarial público y el sector de economía mixta.

En el numeral 1 se establece el sector de "empresas de propiedad exclusiva del Estado" pero sobre la base del señalamiento taxativo de las "áreas de explotación económica reservadas al Estado", que precisamente son la razón de ser de este sector. En otras palabras, el Estado empresario no asociado se justifica únicamente en el caso de que se dedique a la explotación de recursos "estratégicos", "no renovables", que tengan alto "interés social y que sean de "decisoria influencia económica o política".

En cambio en el "sector de la economía mixta" que establece el numeral 2, la participación del Estado es aleatoria y complementaria a la iniciativa privada. Para las empresas de este sector propiedad de los particulares y del Estado- no se señalan áreas de explotación específicas, sino que se entiende que estas son todas aquellas que desee explotar la empresa privada, pero para hacerlo requiere del

---

<sup>99</sup>Borja y Borja Ramiro: Derecho Constitucional Ecuatoriano tomo IV, S/i, S/e, Quito, 1979, pp. 683-684.

concurso fundamentalmente económico del Estado. En todo caso, lo que interesa resaltar de común en los dos sectores es el papel de empresario que desempeña el Estado.

Destaca en el numeral 3 el expreso reconocimiento constitucional del "sector comunitario o de autogestión", tan ancestral en la historia nacional, pero sin embargo tan poco tomado en cuenta. El "sector privado", sustento fundamental del "sistema de economía de mercado",<sup>100</sup> es descrito en el numeral 4. En estos sectores empresariales no participa el sector público.

Por otra parte, la figura de la normalización es mantenida en el Artículo 47, que dice:

"Para fines de orden social, el sector público mediante el procedimiento y forma de pago que indique la ley, puede nacionalizar o expropiar, en su caso, previa justa indemnización, los bienes, derechos y actividades que pertenezcan a los otros sectores, para sí o para cualesquiera de los demás sectores mencionados"<sup>101</sup>

Esta disposición tiene dos referencias respecto de las similares de las Constituciones de 1945 y 1967. En primer lugar, se establece la posibilidad de nacionalizar cualquier bien, derecho o actividad, y no sólo "servicios públicos"; en segundo lugar, la figura de la nacionalización se adapta a los "sectores de la economía": no sólo las empresas privadas están sujetas a una eventual nacionalización, sino también las empresas de economía mixta y las empresas cooperativas o comunales. La nacionalización (que se dijo hace del Estado un empresario en potencia) se vigoriza, pues, en esta Constitución.

Hasta aquí, al sector empresarial público se lo ha analizado desde el punto de vista de la Economía social, es decir como parte constitutiva que es de la economía ecuatoriana (Artículos 46 y 47). En cambio, el Artículo 125 permite un análisis desde el punto de vista Orgánico estatal; en este caso, las empresas estatales no son sino algunas de

---

<sup>100</sup>"El sistema de economía de mercado" está consagrado constitucionalmente en el art. 45. (Ver Borja y Borja: Op. cit, p.683).

<sup>101</sup>Borja y Borja Op, cit, p.684

las tantas entidades que conforman el sector público.

En artículo 125 ("De las entidades del Sector Público"), dice:

"Para la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo del Estado se considerarán como entidades del sector público, las siguientes:

- a) Los diferentes organismos y dependencias administrativas del Estado.
- b) Las entidades que integran la administración provincial o cantonal, dentro del régimen seccional; y.
- c) Las personas jurídicas creadas por la ley para el ejercicio de la potestad estatal o para la prestación de servicios públicos o para actividades económicas asumidas por el Estado y las creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

Las normas para establecer la responsabilidad penal, civil y hacendaria por el manejo y ..."<sup>102</sup>

En esta clasificación, las empresas estatales quedan definidas en el literal c), en la parte transcrita en negrilla, tanto en su aspecto jurídico (personas jurídicas creadas por ley o por acto legislativo seccional) como por el objeto de su creación (la prestación de servicios públicos o el ejercicio de actividades económicas asumidas por el Estado).

## **2.7 MARCO JURÍDICO EN EL ORDEN LEGAL DEL CONJUNTO DE LAS EMPRESAS ESTATALES**

Para el análisis del marco jurídico en el orden legal es necesario partir de la división del Derecho en sus dos ramas fundamentales: el Derecho Público y el Derecho Privado.

Según la clasificación de las empresas estatales propuesto por la SENDA (1992), en el Ecuador existen 3 tipos de empresas:

- Las empresas estatales plenas (EEP)
- Las empresas estatales mixtas (EEM), y,
- Las empresas mixtas privadas (EPM).

---

<sup>102</sup>Lbid, pp. 702-703

Conformadas por 68, 42 y 53 empresas respectivamente; dando un total de 163 empresas. Cabe señalar que las EEP son aquellas que pertenecen en un 100% al Estado; las EEM son aquellas en que el Estado es propietario del 51% o más del patrimonio; y, las EMP son aquellas en que el Estado posee menos del 50% del patrimonio.

La mayoría de las 68 Empresas Estatales Plenas son entidades de Derecho Público (45) y, en ciertos casos, de Derecho Privado, pero con finalidad social y Pública (4 empresas financieras: Banco del Estado, BEV, BNF y CFN). Las restantes 19 empresas caen en el pleno ámbito del Derecho Privado (sociedades o compañías anónimas)

En cambio, las 42 Empresas Estatales Mixtas y las 53 Mixtas Privadas son todas entidades de Derecho Privado. 22

En todo caso, las EEP no constituyen un grupo absolutamente uniforme. Lo que permite agruparlas en su pertenencia total al Estado. Pero cuando se las identifica en atención a las entidades que conforman a éste, se produce su división entre aquellas vinculadas con el Gobierno Nacional y aquellas vinculadas con el Régimen Seccional.

Esta diferenciación es ilustrativa para la identificación del marco legal de este tipo de empresas.

En efecto, las empresas del Régimen Seccional, por pertenecer todas a los municipios, se rigen en el nivel general por las disposiciones pertinentes de la Ley de Régimen Municipal, y en el nivel particular por las respectivas ordenanzas municipales que las crearon, las cuales obviamente se ciñen en lo fundamental a esta ley. En este siglo la Ley de Régimen Municipal ha sido dictada 4 veces (1912, 1928, 1945 y 1966). Las empresas municipales que han estado estrechamente vinculadas a los servicios públicos aparecen expresamente en la Ley de 1945; sin embargo, en la de 1928 ya existen referencias embrionarias.<sup>103</sup>

La Ley de Régimen Municipal vigente aborda orgánica y

---

<sup>103</sup>"Una de las múltiples obligaciones que tradicionalmente que ha tenido el Municipio es la de prestar servicios públicos dentro de su jurisdicción. (ver las leyes de Régimen Municipal de 1928 y 1945, publicadas el 19 de noviembre de 1945.

profundamente el tema de las empresas de propiedad municipal. En la Sección "De las Empresas Municipales" y en el Capítulo "De los Presupuestos Anexos" se establece su definición y sus fines; la facultad del Municipio para constituir las; las características de su patrimonio; las leyes y otras normas a las cuales están sujetas; las disposiciones atenuantes a sus órganos directivos y a su administración financiera y presupuestaria: etc.<sup>104</sup>

Las empresas del Gobierno Nacional, en cambio, presentan una doble situación. Un grupo sí depende de una ley de nivel general (Ley General de Bancos para las empresas financieras y Ley de Compañías para las empresas sujetas al Derecho Privado), mientras que el otro grupo no depende de una ley de nivel general; las empresas de este grupo, pues se crean sólo a su propio instrumento jurídico de creación, que en la mayoría de los casos es una ley. Debido a la ausencia de esta ley de nivel general, dichos instrumentos difieren sustancialmente unos de otros, no sólo en la forma sino en el fondo.

Por otra parte, las EEM y las EMP, por ser entidades de Derecho Privado, están sujetas a la Ley de Compañías y por ende a la Superintendencia de Compañías. Las especies de compañías (figura jurídica) utilizadas para constituir EEM y EMP que en total llegan a 95 son la compañía (sociedad) anónima (49 empresas); la compañía de economía mixta (44 empresas); y, la compañía de responsabilidad limitada (2 empresas).

A pesar de que en la Ley se establece expresa y específicamente la figura de la compañía de economía mixta para efectos de la constitución de empresas entre entidades del sector público y particulares, es notoria la tendencia a escoger la figura de la compañía o sociedad anónima. Esto podría justificarse fundamentalmente por tres razones: en primer lugar porque la propia Ley, en la parte correspondiente a la compañía anónima, reconoce tangencialmente la posibilidad de que en esta especie de compañía participen entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, es decir, entidades del sector público; en segundo lugar, porque la figura de la compañía anónima ofrece un

---

<sup>104</sup>Ley de Régimen Municipal, Corporación de estudios y publicaciones 1988; Quito.

abanico más amplio de sectores de inversión; en tercer lugar, porque las ventajas contempladas para las compañías de economía mixta no son quizá suficientemente atractivas.

En todo caso, únicamente en la parte de la Ley correspondiente a las compañías de economía mixta se establecen las disposiciones que caracterizan y configuran a las empresas mixtas. Entre otras, son las siguientes: la facultad del "Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las personas jurídicas de Derecho Público o las personas jurídicas semipúblicas" para constituir empresas conjuntamente con el capital privado; las actividades económicas que éstas deben preferentemente explotar; los beneficios tributarios a los que tienen derecho; la forma en que el sector público puede aportar la parte correspondiente a su capital; la forma como se integra el directorio y se reparten las utilidades; los mecanismos para que el sector privado adquiera eventualmente el capital del sector público, o viceversa; el procedimiento a seguir en caso de liquidación.<sup>105</sup>

Además se establece que para la operación de las compañías de economía mixta rigen las disposiciones relativas a la compañía anónima, siempre y cuando no exista contraposición. Unas y otras, pues, están sometidas a una normatividad similar que coadyuva a su mejor gestión interna. Sus capitales se dividen en acciones, lo cual facilita su incremento o transferencia: el derecho de los socios para negociar sus acciones y no admite limitaciones.

La figura de compañía de responsabilidad limitada, propia de compañías de menor envergadura que las anónimas, apenas es utilizada por 2 empresas estatales mixtas. Su capital está representado por participante cuya transferencia puede hacerse sólo a través de escritura pública, previo consentimiento unánime de todos los socios.

Adicionalmente, en un nivel particular, cada empresa está sujeta a sus propios estatutos, aprobados por la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley.

En resumen, puede afirmarse que las EEM y las EMP

---

<sup>105</sup>Ver en la Ley de Compañías la sección "de la Compañía de Economía Mixta" (Ley de Compañías, Corporación de estudios y publicaciones, 1988, Quito).

disponen de un marco jurídico aceptable.

Sin embargo, han transcurrido casi tres décadas desde la expedición de la Ley de Compañías y, a pesar de las reformas introducidas en estos años, se hace necesaria una revisión. Esta iniciativa que beneficiaría no sólo a las empresas de carácter mixto sino fundamentalmente al conjunto de empresas netamente privadas podría plasmarse en un texto legal nuevo que responda más eficientemente a las condiciones de la economía contemporáneo, en la que toman cada vez importancia la eficiencia y competitividad empresariales.

## **2.9 DERECHO PUBLICO, DERECHO PRIVADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

Tradicionalmente, desde los romanos se divide el Derecho en: Público y Privado.

La regulación de las relaciones del individuo con sus semejantes para la satisfacción de sus necesidades personales corresponde al Derecho privado.

En este sentido, el régimen jurídico de las organizaciones de los particulares está regido por el Derecho privado.

El Derecho público trata del ordenamiento jurídico de los entes públicos, las relaciones entre el Estado y los particulares y es la base de la aplicación del principio de legalidad de todos los actos estatales.

Así, el Derecho público establece una rigidez legal y reglamentaria en la administración pública, para garantizar que el poder se ejerza dentro de los límites legales, dejando el abuso y arbitrariedad de los gobernantes.

En efecto el Art. 39 de la Constitución del Ecuador declara que, en materia de Derecho Público, esta prohibido hacer todo lo que no esta permitido.<sup>106</sup>

De acuerdo a Raimundo Guzmán, La creciente intervención del Estado ha dado lugar al surgimiento de un nuevo Derecho que es el Derecho administrativo económico, que siendo parte

---

<sup>106</sup>Guzmán Raimundo, Introducción a la Administración Pública, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1986, pp. 47-67.



del Derecho Económico, se dedica a regular el funcionamiento de las empresas públicas.

Siguiendo a este autor, en el ordenamiento jurídico de nuestros países encontramos:

1) Órganos autónomos de conformación netamente de Derecho publico,

2) Órganos autónomos de conformación de Derecho Publico, que por la naturaleza de sus actividades están reguladas, además, por disposiciones del Derecho Privado.

3) Empresas públicas (Propiedad Estatal), reguladas principalmente por las disposiciones del Derecho Privado

Así, el Derecho Privado preside en la Administración Pública; y sobre todo en las empresas Publicas. En efecto, las conveniencias del marco Jurídico que regula la actividad se podría sintetizar en:

1) Si un administrador público tiene que estar seguro de sus acciones que se ajusten a las prescripciones legales, debe consultar constantemente los códigos y reglamentos que le indican la forma de proceder.

El administrador privado, ciertamente, también consulta código y reglamentos para proceder, pero con distinto fin:

No para saber que es que va hacer. Sino para encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser mencionado.

Las leyes sirven al administrador público para saber que es lo que debe hacer, y el privado que es lo que no debe hacer.

El administrador público tiene también una desventaja sobre el privado.

La administración pública es menos idónea que la privada, ya que esta limitada a responsabilidades. Sujeta a cambios imprevistos o premeditados de políticas.

## **2.11 MARCO JURÍDICO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS EN EL ECUADOR**

Uno de los problemas de las Empresas Publicas, en la falta de un adecuado Marco Jurídico que Norma su organización, el desarrollo de los objetivos, la coordinasen internacional, el control y la propia gestión empresarial.

En este sentido una ley de Empresas Publicas, contribuirá para aumentar la eficiencia y eficiencia de estas empresas.

### **2.12.1 LAS EMPRESAS PÚBLICAS PLENAS**

#### **NATURALEZA**

Por falta de un marco Jurídico apropiado para el efecto, varias empresa públicas que en los estudios de SENDA se las califica como estatales plenas, han sido creadas acogándose a las disposiciones de la ley de compañías que corresponden a mas bien al ámbito privado, lo cual ha creado severas dificultades de coordinación, control y evaluación, específicamente respecto del cumplimiento de fines y objetivos.

Una ley de Empresas Públicas debería contener las normas para definir la naturaleza de este tipo de empresas que obviamente, deberían incorporarse al derecho público estableciéndose además una clasificación que atienda a la integración del capital y que, tentativamente, podría ser la siguiente:

- a) Del Gobierno Central (fiscales o estatales);
- b) Municipales;
- c) Interinstitucionales; y,
- d) De entidades autónomas.

### **2.12.3 PROCESO DE CREACIÓN Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

La creación o reforma de una empresa pública, deben estar condicionadas al cumplimiento de los objetivos señalados al nivel de la política económica y social global explicitados en los Planes Nacionales de Desarrollo.

Resulta imprescindible que en el Derecho u Ordenanza de la creación o reforma de una empresa pública, se especifiquen en forma clara y precisa los objetivos que se persiguen y las funciones que debe cumplir la empresa.

En el proceso de creación o reforma de empresas públicas, a más del CONAM, debería contarse con la participación de SENDA, CONADE y el ministerio relacionado con la empresa.

### **2.13 FUSIÓN, TRANSFORMACIÓN Y LIQUIDACIÓN**

Las condiciones de la economía y la sociedad son cambiantes, y sus propios objetivos se modifican.

El ambiente empresarial público responde a esa dinámica económica y social. Por ello, una ley de Empresas Públicas debe contener normas que faciliten tales cambios, garantizando al mismo tiempo el interés público y la correspondencia con los objetivos propuestos.

En general la fusión, transformación, disolución o liquidación de empresas públicas, debería requerir previamente de los estudios e informes exigidos para la creación, de tal forma que se establezca la conveniencia real del proceso.

Para el caso de transformación a empresa de economía mixta o sociedad anónima deben establecerse los requisitos generales, entre los que necesariamente constará la actualización valor de los activos y del patrimonio, para efectos de la valoración de las acciones o participaciones.

El caso de las empresas creadas por ley se requerirá de la expedición de mostrar ley que autorice la transformación de la empresa.

## **2.15 LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA**

En todos los casos que en la constitución del capital de una empresa haya la coparticipación del sector público y del sector privado, debe adoptarse la figura de Empresa de Economía Mixta y la participación de uno y otro sector debe ser significativa, por ejemplo, no menos del 29% del capital. En el caso de no cumplirse con este requisito, debería precederse a la transformación a empresa pública o sociedad anónima, según sea el caso.

Además deberán establecerse las normas respectivas para que el sector público ejerza el debido control y obtenga el la información que requiera para efectos de evaluación y seguimiento de la ejecución de políticas y para la adopción de las respectivas decisiones.

La autorización para la participación de las entidades públicas en la constitución del capital y en la gestión social de la empresas de economía mixta o para el retiro de tales capitales debería estar precedida de los informes mencionados para el caso de creación de las empresas públicas, a efectos

de determinar su conveniencia y su correspondencia con los objetivos previstos en los planes de desarrollo.

Estos aspectos deberían ser recogidos en las reformas que se introduzcan a la Sección VIII de la Ley de Compañías, a cuyas disposiciones están sujetas las empresas de economía mixta.

## **2.17 CLASIFICACIÓN JURÍDICA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

A más de la clasificación de las empresas públicas efectuada por la SENDA, que las divide en EEP, EEM y EPM, desde el punto de vista jurídico existen empresas que actúan en el marco del Derecho Público y otras bajo el régimen del Derecho Privado, sea con finalidad social, pública Y/o privada.

Adicionalmente hay que tomar en cuenta aspectos del Derecho Societario de la Ley de Compañías y del Código de Comercio. En este sentido tenemos Sociedades Limitadas y Compañías Anónimas, y Compañías de Economía Mixta, e igualmente existe participación mayorista y minoritaria directa del Estado, o a través de otros organismos y entidades del sector público. Este aspecto suele producir confusión y dualidades en la administración de este tipo de empresas en el sentido de que, sobre la base de la conveniencia se acogen ya sea a la normativa del Derecho Público (p.e. cuando se trata de exenciones o subsidios contemplados en las leyes de fomento respectivas), o el régimen del Derecho Privado, (por ejemplo Reglamentación específica sobre adquisiciones remuneraciones, financiamiento interno y externo, etc.), optando por la forma que les resulte menos rígida desde el punto de vista de los controles creados por el Estado.

Concretando un poco más sobre este tema, las empresas públicas que han adoptado la forma de Compañías Anónimas, están sujetas a la Ley de Compañías como personas jurídicas de derecho privado, aún cuando sus accionistas sean entidades u organismos del sector público o de derecho privado con finalidad social y pública. La Compañía es una persona jurídica diferente de los accionistas. En este caso se encuentran por ejemplo, las empresas eléctricas, y algunas de B.N.F., de las CFN y del BEV, etc.

La situación descrita anteriormente no debería ser de ninguna manera, una limitación para que la Contraloría General del Estado efectúe el "control externo" sobre la aplicación y

el rendimiento de los recursos del Estado o públicos que integran el capital y así como para que el Ministerio de Finanzas y Crédito Público a través de la Dirección de Empresas, Entidades Autónomas o Semiautónomas requiera información de tipo financiera, en coordinación con la Superintendencia de Compañías.

En todo caso es necesaria la existencia de una Ley de Empresas Estatales, que regule las Sociedades en que tenga participación el Estado.

## **2.19 LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEL ESTADO**

### **2.20.1**

#### **1.10.1 ÓRGANOS DEL ESTADO**

Las actividades de Estado son realizadas por ciudadanos que actúan en nombre del Estado. Aquí, nace el concepto de Órganos del Estado. Por ejemplo: El Ministro de Relaciones Exteriores firma convenios o acuerdos en nombre del Estado ecuatoriano.

El ordenamiento jurídico es una compleja y variada organización del Estado, una manera de organizar la vida de la comunidad. Su organización se la hace en base a leyes, decretos, ordenanzas, reglamentos que contienen normas imperativas para el ordenamiento de la sociedad.

El Estado a través del Derecho ha creado mecanismos jurídicos para imponer y garantizar los servicios públicos en beneficio de la colectividad. En la práctica organiza los servicios y luego los pone en funcionamiento, por eso decimos que el Estado es un administrador de servicios públicos en beneficio de la colectividad.

### **2.20.3**

#### **1.10.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ÓRGANOS DEL ESTADO<sup>107</sup>**

La competencia de la Administración del Estado ecuatoriano, se distribuye entre los diferentes órganos en las siguientes categorías:

- 1.- Órganos Centrales de la Administración de el Estado.
- 2.- Órganos Locales de Administración de el Estado

---

<sup>107</sup> Fundamentos de Derecho Administrativo.- Nicolás Granja, 2da. edición, Editorial Universitaria, Quito- Ecuador, 1992.

- 3.- Órganos constitutivos de Administración de el Estado.
- 4.-Órganos de Régimen Seccional Autónomo (Consejos Provinciales y Municipios ).

#### **2.20.5 ÓRGANOS CENTRALES DE ADMINISTRACIÓN DE EL ESTADO**

Son los siguientes:

- El Presidente de la República,
- El Vicepresidente de la República
- Los Ministros, Secretarios de Estado y el Consejo de Gabinete
- Los Secretarios Generales
- Los Directores Generales y los Subdirectores.

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.-** Ejerce la Función Ejecutiva, representa el Estado, dirige el régimen político y administrativo del Gobierno según los Arts. 74 al 79 de la Constitución Política, art. 5 de la Ley de Régimen Administrativo, y determina la política de seguridad nacional, para la cual ejerce la máxima autoridad de la FF.AA.

**EL VICEPRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.-** Le son aplicables las atribuciones del Presidente de la República. Art.81 y siguientes de la Constitución, además los arts. 90,91,92, dirige el Consejo Nacional de Desarrollo.

**LOS MINISTROS SECRETARIOS DEL ESTADO.-** Ejercen los organismos de dirección y ejecución ministerial dentro de la Administración de el Estado. Cada uno de estos Ministerios se complementan con normas administrativas, lo regula la Constitución Política en su arts.86 al 89. Los órganos más importantes de los Ministerios: El Ministro, el Subsecretario(s), los Directores Generales, los Subdirectores y los secretarios, los Jefes departamentales, los Asesores, etc.

## ***CAPITULO II***

3

2 **DINE EN EL CONTEXTO DE LAS FF.AA.**

### **4.1 FUNCIONES DEL MINISTERIO DE DEFENSA**

De acuerdo a la Ley de Régimen Administrativo y la Ley Orgánica de las FF.AA., son órganos de la FF.AA.:

- 1) Ministerio de Defensa Nacional

- 2) Comando Conjunto de las FF.AA.
- 3) Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea
- 4) Organismos de la carrera militar
- 5) Organismos Asesores
- 6) Organismos de Justicia militar
- 7) Organismos adscritos y dependientes.

De acuerdo al art.15 de la Ley Orgánica de las FF.AA., entre las principales atribuciones del Ministerio de Defensa son:

- a) Administrar las Fuerzas Armadas
- b) Ejercer la representación legal del Ministerio y de las Ramas de las Fuerzas Armadas.
- c) Planificar y Coordinar con los organismos competentes del Estado, la participación de las FF.AA. en el desarrollo del país.

En cuanto a las funciones de la Fuerza Terrestre, tenemos: el Art.27 de la Ley Orgánica de las FF.AA. que señala, la responsabilidad de participar en los procesos que garanticen la seguridad y propenda al desarrollo de la nación, aspecto que es ratificado por el Art.33 que señala que los órganos de desarrollo de las ramas de las FF.AA., se orientan tanto para la producción de bienes y servicios de interés para la institución militar; como en el apoyo al Desarrollo Nacional, en las áreas que sean de especial interés para la seguridad.

#### **4.3 MISIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS**

La Constitución Política del Estado establece que las FF.AA. son integrantes de la Fuerza Pública en su artículo 131 "Destinadas a la Conservación d la Soberanía Nacional, a la defensa de la Integridad e Independencia del Estado y a la Garantía del Ordenamiento Jurídico".

Ese artículo mas adelante prescribe que sin menoscabo de su misión fundamental, las Fuerzas Armadas tienen la obligación de participar en el desarrollo socio-económico del País.

La Ley de Seguridad Nacional, en el Art. 38 dice "Las Fuerzas Armadas constituyen el principal instrumento de acción del Frente Militar. Están destinadas a la conservación de la soberanía nacional, a la defensa de la integridad e independencia del Estado y a la garantía de su ordenamiento

jurídico. Sin menoscabo de su misión fundamental, prestarán su colaboración al desarrollo social y económico del país y en los demás aspectos concernientes a la Seguridad Nacional".

La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas (Ley 109 - RO No. 1971-R) en el Art. 2 dice: Las FF.AA. tienen como misiones:

- a) Conservar la soberanía nacional
- b) Defender la integridad e independencia del Estado.
- c) Garantizar el orden jurídico del Estado.
- d) Colaborar en el desarrollo social y económico del país, empleando sus recursos humanos y materiales puntualmente en actividades y áreas de carácter estratégico.
- e) Intervenir en aspectos de seguridad nacional

Las FF.AA. conscientes de la necesidad de que el país avance en su desarrollo socio-económico, aportan con un personal técnico capacitado así como con el material necesario, en actividades afines a sus respectivas especialidades a fin de contribuir con el desarrollo integral del Ecuador.

De acuerdo a los Artículos 79, literal i de la Constitución y el Artículo 52 s.s de la Ley de Seguridad Nacional, la dirección de la movilización es una de las obligaciones de las Fuerzas Armadas, es necesario referirse a ella como parte de la misión de cumplir en beneficio del país.

La movilización se define como, la concentración de esfuerzos de un país, dirigida a un fin concreto por la solución de un conflicto considerado como emergencia del Estado.

La Ley de Seguridad Nacional en su sección 3, Arts 18 y s.s. divide al país en cuatro frentes de acción que son:

- Frente Interno
- Frente Externo
- Frente Militar
- Frente Económico

Cada uno de estos frentes debe realizar su trabajo tanto en tiempo de paz como de guerra, teniendo por delante los conceptos de la seguridad nacional.

Cuando el país se encuentra en su vida normal, sin que existan estados de emergencia exterior o interior, el trabajo de estos frentes comprende a planificación para las actividades que deberán realizar cuando el estado de



emergencia se produzca, la acción de cada uno de los frentes citados, en momentos de paz estará dirigida a procurar el desarrollo armónico del país, más cuando el estado de emergencia produce la acción de todos ellos estará al servicio del frente que sume la responsabilidad, para enfrentar y solucionar el problema producido.

Una de estas acciones en caso de conflicto interno o externo, es la movilización.

Toda nación debe estar preparada para movilizar sus frentes cuando la necesidad lo imponga, habrá por consiguiente una movilización militar, una movilización económica e incluso, una movilización industrial.

La movilización militar es el llamado a filas a toda la población que encontrándose en edad apropiada, pueda prestar su contingente para la formación de unidades militares que serán las encargadas de cumplir con las misiones encomendadas al frente militar, en casos de conflictos internos o externos.

La movilización industrial, es una parte de la movilización económica que tiende a coadyuvar de manera efectiva, al desarrollo acelerado de cambios o modificaciones de la economía, hacia la producción de emergencia.

Los cambios o modificaciones de la economía vigente, no significan solamente que en determinado momento, las industrias dedicadas a la fabricación de artículos para consumo en tiempo de paz, puedan convertirse en proveedoras de productos en tiempos de guerra, tanto para el consumo como para el mantenimiento o el uso de los implementos bélicos. Implica en primer término, el dotar a cada país, desligando así la dependencia existente de proveedores extranjeros, incluyendo los materiales bélicos.

De acuerdo a esto, es necesario: promover y constituir empresas, en donde la iniciativa privada no sea suficiente ya sea por los márgenes de inversión voluminosos que se requieren o por la rentabilidad inadecuada, el fin del lucro justo, buscado por el propietario privado, de los medios de producción.

Conseguir una mejor utilización de los factores de la producción, explotando e industrializando los recursos naturales no renovables.

Contrarrestar las influencias de los agentes económicos que tienden en cada oportunidad a crear monopolios, a imponer precios, a condicionar la demanda de mecanismos publicitarios.

Planificar la producción hacia aquello que es más justo y adecuado para el consumidor usuario de ciertos servicios, evitando la superproducción de algunos bienes y la carencia absoluta de otros, que son indispensables para el mantenimiento de niveles adecuados de supervivencia de las mayorías marginadas.

Realizar inversiones con los empresarios, para desarrollar empresas, que con un mayor respaldo estatal puedan en buena forma suplir las deficiencias de un mercado reducido o de la falta de ahorro interno, destinado a la inversión de ciertas áreas.

Por todo lo expuesto se concluye que la movilización industrial conduce, al desarrollo nacional.

#### **4.5 LA DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO**

##### **4.6.1 CREACION:**

Por mandato constitucional la participación de las FF.AA. se da en las tareas fundamentales de seguridad y desarrollo nacionales. Teniendo en mente estos dos grandes objetivos nacionales y que las FF.AA. deben propender a su autoabastecimiento de armamento, municiones, equipo y demás materiales afines, se crea con fecha 19 de octubre de 1973 la Dirección de industrias del Ejército como Entidad de derecho Público, dependiente de la Comandancia General del Ejército, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios. Su Decreto de creación fue emitido por el Sr. Gral. Guillermo Rodríguez Lara como parte de los propósitos enunciados por la filosofía y el Plan Integral de transformación y Desarrollo.

Posteriormente y a fin de flexibilizar, dinamizar y ampliar sus actividades se efectuaron reformas a la ley Constitutiva en los años de 1976 y 1991 siendo sus aspectos sobresalientes los siguientes:

##### **4.6.3 REFORMAS DE 1976:<sup>1</sup>**

---

<sup>108</sup>Registro Oficial No. 58 - 02-Abr-1976-Dcto. No.227.

- Se define a DINE como la Institución "adscrita" y no "dependiente" de la C.G.E.

- Se facultad a DINE "...a constituir sociedades, particularmente compañías de economía mixta con sujeción a las disposiciones de la Ley de Compañías, previa autorización del M.D.N. para la producción de artículos no estratégicos...."

- Se crea como entidad de máximo nivel administrativo al "Directorio" integrado por:

\*El Comandante. Gral. del Ejército o su delegado.

\*Cuatro vocales principales que son: El Jefe de E.M. de la C.G.E.; el Jefe del Tercer Departamento de la C.G.E., el Jefe del Cuarto Departamento de la C.G.E.; el Director de la E.T.I.

- Se definen claramente las responsabilidades, atribuciones y obligaciones del Director Ejecutivo.

#### **4.6.5 REFORMAS DE 1991:<sup>1</sup>**

- Se permite la participación accionaria de las otras ramas de la FF.AA. en las diversas sociedades accionarias o compañías que se crearan.

- Se reforma la composición del Directorio integrándose de la siguiente manera:

\*El Cmdte. Gral. del Ejército, quien lo presidirá, o su delegado.

\* El Jefe del Estado Mayor del Ejército;

\* El Jefe del Departamento de Operaciones;

\* El Jefe del Dpto. de Logística; y

\* El Jefe del Dpto. de Finanzas.

- El Director Ejecutivo, actuará como secretario del Directorio, con voz, pero sin derecho a voto.

- Se definen claramente los recursos de DINE, los mismos que se administrarán para los fines que disponga el Directorio, de conformidad con la Ley Constitutiva.

- Se determina que las utilidades netas que obtengan las empresas de DINE, el Directorio podrá destinar un porcentaje para la Comandancia General del Ejército.

- Autoriza al Director Ejecutivo la celebración de contratos de cualquier naturaleza, que impliquen egresos de fondos, cuya cuantía sea superior a la base anual que se

---

<sup>109</sup>Registro Oficial No.608.-22-ENE-991- Dcto. No.110.

establezca para los concursos de ofertas en la Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas.

#### **4.6.7 OBJETIVOS QUE SEÑALA LA LEY DE DINE:**

El objetivo principal de la Dirección de Industrias del Ejército se orienta hacia el fomento, promoción y ejecución de Industrias básicas necesarias para el propio e independiente abastecimiento de las FF.AA., así como también a la oportuna implementación de nuevos proyectos estratégicos que generan sustitución de importaciones, creación de fuentes de trabajo y utilización de fuentes de trabajo y utilización de recursos naturales.

Sus fines y objetivos se determinan en el Art. 3 de su Ley Constitutiva que dice:

- a. Realizar estudios e investigaciones y recopilar estadísticas sobre las posibilidades industriales del país en orden a la producción de materiales, armamento, equipo, munición y elementos de guerra.
- b. Producir los artículos indicados en el artículo precedente.
- c. Realizar con sujeción a las leyes pertinentes, exploraciones para la obtención del cobre, aluminio, hierro, manganeso, wolframio, níquel, cemento y demás materias primas consideradas como básicas y estratégicas.
- d. Ejecutar las obras y fomentar las industrias afines necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- e. Instalar las industrias propias o constituir sociedades, particularmente compañías de economía mixta, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Compañías, previa la autorización del Ministerio de Defensa Nacional para la producción de artículos no estratégicos e identificar los proyectos industriales en los que pueda participar la Dirección de Industrias del Ejército en colaboración con el sector privado.
- f. Intervenir con el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, en la regulación de la comercialización al exterior de los siguientes metales o aleaciones, sus aleaciones y combinaciones: hierro, acero, cobre, aluminio, antimonio, zinc, cromo, níquel, bronce, latón, etc, nuevos, usados y fuera de uso como también en forma de residuos fragmentos, recortes, desechos o desperdicios.
- g. Ejercer las demás actividades que la señalen esta Ley y los Reglamentos.

Así el objetivo principal por el cual se creó la

Dirección de Industrias del Ejército "DINE", se orienta a la independencia logística de las FF.AA., basada en la necesidad de autoabastecer a la institución armada de por lo menos algunos de sus materiales esenciales creando empresas militares, así como industrias básicas y estratégicas bajo el sistema de propiedad absoluta o de empresas de economía mixta y manteniendo con otras, la información suficiente para la movilización industrial en casos de emergencia nacional.

#### **4.6.9 OBJETIVOS OPERATIVOS DE DINE**

Es innegable que los resultados de una institución se miden en función de la eficacia y eficiencia que esta logra en el desarrollo de las actividades que le han sido encomendadas, reflejadas estas en parámetros de productividad, rentabilidad, crecimiento de activos y bienes patrimoniales, y en una evaluación concienzuda y meticulosa de sus estados de situación financiera que están a disposición de la opinión pública y pueden ser analizados en cualquier momento. Pero además en el caso específico de DINE debe responder y servir a elevados y nobles propósitos institucionales y nacionales como son:

- Conseguir autosuficiencia logística para FF.AA. en los además producidos.
- Proporcionar al país productos que afecten la seguridad nacional y/o se consideren de carácter estratégico.
- Proporcionar al país productos de consumo masivo a un menor costo y de calidad comparable en relación a otras empresas.
- Servir como agente regulador en la comercialización de ciertos además, evitando monopolios u oligopolio.
- Contribuir al desarrollo industrial, económico y social del país, creando riqueza y fuentes de trabajo.
- Generar una mayor difusión institucional y acercamiento entre la FF.AA. y la sociedad civil.

Si bien el análisis financiero-económico de las empresas DINE es auspiciado y alentador más aún lo es la connotación social, estabilidad laboral y la filosofía de predicar con el ejemplo unas relaciones civiles-militares claras, fraternas y respetuosas, elevando el prestigio institucional en el país y en el exterior. Por palabras de su Ex-Director Ejecutivo Crnl. E.M. (SP) Marco Miño Montalvo la filosofía del Holding DINE es: "No buscamos el excesivo afán de lucro. Nuestra obligación es crear riqueza para el país; producto de buena calidad y a

precios bajos"<sup>110</sup> . De lo que se infiere que DINE da énfasis al aspecto social, paralelo al de su crecimiento y rentabilidad. Respetabilidad a las Fuerzas Armadas, introduciendo una gran imagen de la entidad como promotora activa y participativa del proceso industrial del país.

#### **4.6.11 ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO**

##### **4.6.12.1 MISIÓN**

Impulsar y desarrollar las empresas del grupo hacia la excelencia con participación en el mercado mundial, siendo competitivas y en armonía con los sectores productivos, para satisfacer las necesidades que demanden las FF.AA. y la comunidad, así como las expectativas de sus accionistas.

##### **4.6.12.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO**

###### **a. Objetivos estratégicos 1996.**

Identificación de áreas claves futuras, reestructuración orgánica y funcional, y definición de políticas.

###### **b. Objetivos estratégicos 1999.**

Consolidación de empresas y captación de capital y tecnología.

###### **c. Objetivos estratégicos 2003.**

Claro posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

##### **4.6.12.5 MANIOBRAS**

\*Levantar inventario de recursos naturales

\*Atraer inversionistas que aportan tecnología de punta y capital.

\*Explorar y explotar activamente los mercados internos y externos para nuestros productos.

\*Aprovechar ventajas de la ley mercado de valores.

\*Estudiar y definir las capacidades claves futuras del grupo DINE.

---

<sup>110</sup>Marco Miño M. Diario Hoy - 03-AGO-992. Pág.3A

- \*Obtener suficiente tecnología y sistematización para alcanzar competitividad.
- \*Diseñar e implantar una adecuada estructura organizacional.
- \*Dotar, capacitar y administrar adecuadamente los recursos humanos.
- \*Buscar continuidad de los líderes y políticas.

#### **4.6.12.7 VISION 2000**

Pioneros de desarrollo industrial sostenido y sustentable que, mediante su competitividad internacional, contribuyen a los objetivos nacionales.

La Dirección de Industrias del Ejército, como una empresa moderna, tiene una organización que depende de un proceso de planificación dinámico y flexible que le permite afrontar los retos en forma rápida y acorde con sus fines y objetivos.

#### **4.6.13 DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS DE DINE**

De acuerdo a la Ley , nació con una estructura orgánica y administrativa, acorde a la época de su creación, la misma que ha sufrido modificaciones, a fin de responder a las nuevas condiciones.

En la organización de DINE encontramos los siguientes departamentos:

##### **a. DEPARTAMENTO TÉCNICO**

Departamento nuevo que es el resultado de la fusión de los anteriores Departamentos de Planificación y de Control Empresarial.

Las funciones asignadas con eminentemente técnicas, pues evalúa estudios, y realiza análisis sobre iniciativa de proyectos de inversión orientados hacia el fomento de la industria.

##### **b. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Constituye la unidad de apoyo a los niveles directivos, y a las restantes unidades administrativas de la entidad.

Está a cargo de la Planificación, desarrollo y control de los programas relacionados con la administración de personal de sueldos y servicios, así como controla y evalúa las

actividades económicas y financieras de la Dirección de Industrias del Ejército.

**c. SECRETARIA GENERAL**

Unidad de apoyo y coordinación de la Subdirección Ejecutiva en estrecha vinculación con la Asesoría Jurídica que permite mantener un adecuado e idóneo sistema de recepción de documentación y correspondencia.

**d. UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA**

Asegura la validez jurídica de todas y cada una de las actividades de la Dirección de Industrias del Ejército, permitiendo la correcta aplicación de la ley y la oportuna defensa de los intereses de la entidad.

**e. UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

Se creó esta unidad como uno de los instrumentos de control interno, dependiente de la Dirección Ejecutiva, como órgano ejecutor de control previo y posterior a las operaciones administrativas y financieras de la entidad.

**f. RELACIONES PÚBLICAS**

Debido a las importantes actividades que realiza la Dirección de Industrias del Ejército, que deben ser conocidas en el ámbito nacional e inclusive internacional, es necesario ejecutar acciones de relaciones públicas de divulgación e información, así como mantener la buena imagen institucional en forma permanente.

En el organigrama de DINE constan como empresas asociadas: por una parte el Banco General Rumiñahui, en el cual DINE no tiene ninguna participación, ya que tan solo representa a la Comandancia General del Ejército (C.G.E.), la misma que no tiene personería jurídica; y por otra parte la Sociedad de Intermediación Bursátil (Sibursa).

DINE tiene dos empresas propias o instalaciones fabriles (FAME Y FMSB) y participación accionaria en veintiún empresas a las que se les denomina "Empresas Asociadas".

DINE, sus empresas propias y sus empresas asociadas están sujetas a la supervisión y control de los diferentes



organismos estatales como: La Contraloría General del Estado, Inspectoría General del Ejército, Auditoría Interna de Compañías, etc.

En los reglamentos internos, orgánicos estructurales y funcionales, manuales de procedimientos, directivas, y demás regulaciones internas de DINE y de cada uno de sus departamentos, fábricas, empresas, compañías de economía mixta, etc, constan la organización, objetivos, responsabilidades, beneficios, etc. de sus integrantes.

En los informes anuales, planes operativos, reportes, etc. se puede visualizar el trabajo, realizaciones y proyecciones de cada una de las organizaciones mencionadas.

## **CAPITULO III**

### **5. LAS EMPRESAS DEL GRUPO DINE**

#### **6.1 ENTORNO JURÍDICO DE DINE**

De acuerdo a la Ley Constitutiva la Dirección de Industrias del Ejército es un Organismo Público con atribuciones para incursionar activa y efectivamente en el desarrollo el mundo empresarial industrial. Estas formas societarias son las Compañías de Economía Mixta, las Compañías de Responsabilidad Limitada, Anónimas.

El derecho societario (mercantil) en el Ecuador y en la Legislación Universal es esencialmente de DERECHO Y PRIVADO y, en consecuencia, sus regulaciones se inscriben en el ámbito de las relaciones particulares de las partes, sin intromisiones, limitaciones o condicionamientos que no sean las necesarias para preservar la moral, las buenas costumbres y el orden público.

Bajo este contorno legal, las Empresas en las cuales DINE es accionista o socio, son por antonomasia, COMPAÑÍAS PRIVADAS, CON AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA SUFICIENTE; de suerte que su gestión y actividad, responde a las disposiciones de sus normas estatutarias y a los preceptos jurídicos del DERECHO PRIVADO.

En estas circunstancias, los derechos de los accionistas

prevalecen, y son inadmisibles e ilegales imposiciones o prerrogativas de ninguna persona o socio, aunque éste presente al Estado en cualquiera de sus expresiones (Organismos, Dependencias o Empresas del Sector Público).

La transparente coparticipación de DINE con el sector privado en todas las empresas en las que es accionista se manifiesta en la unión de capitales y esfuerzos y en su administración conjunta, bajo la inspiración y el propósito de marchar juntos en la búsqueda de alternativas y estrategias válidas e idóneas para un auténtico desarrollo nacional y un ejemplar éxito empresarial.

### **6.3 LAS EMPRESAS PROPIAS DE DINE: FAME Y FMSB**

#### **6.4.1 FABRICACIONES MILITARES ECUATORIANAS "FAME"**

##### **6.4.2.1 MISIÓN**

- Producir y comercializar prendas de vestir de excelente calidad para satisfacer las demandas de los mercados nacional e internacional.

- Basando su gestión en una sólida estructura organizacional, un equipo humano eficiente identificado socialmente con los propósitos de las Fuerzas Armadas y de la comunidad.

- Contribuyendo a la excelencia del grupo DINE y el desarrollo del país.

##### **6.4.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

###### **a. Objetivos estratégicos en 1997.**

-Coordinación con las FF.AA.

-Sistematización y automatización total.

###### **b. Objetivos estratégicos en 1999.**

-Cambiar la estructura jurídica.

-Lograr independencia administrativa y financiera de DINE.

-Aprovechar apertura de mercados.

###### **c. Objetivos estratégicos en 2002.**

-Expansión en el mercado nacional.

-Iniciar exportaciones.

###### **d. Objetivos estratégicos en 2004.**

-Claro posicionamiento en los mercados nacional e internacional.

#### **6.4.2.5 MANIOBRAS**

- Optimizar el uso de la obra barata en la producción.
- Lograr mayor independencia administrativa financiera de DINE.
- Explorar la aceptación de nuestros productos en el mercado.
- Satisfacer la demanda creciente del mercado.
- Buscar la apertura de nuevos mercados internos y externos.
- Impulsar un cambio en la constitución legal de FAME.
- Implementar la cultura de "calidad total".
- Implementar la tecnología "MRP-II", planeación de recursos de manufactura.
- lograr la sistematización total de los procesos administrativos y operativos.
- Reorganizar la estructura orgánica-funcional la administración de RR.HH.
- Mejorar la coordinación con las Fuerzas Armadas (CABILDEO):
- Lograr un oportuno abastecimiento de materias primas por parte de las FF.AA.
- Evitar la cartera vencida por falta de pago oportuno de las FF.AA.
- Mejorar la capacidad de prever las variaciones de requerimientos de las FF.AA.

#### **6.4.2.7 VISION 2005**

- Empresa líder en los mercados nacional e internacional que acorde con el avance tecnológico garantiza la producción y comercialización de prendas de vestir de óptima calidad para satisfacer las necesidades de las FF.AA. y de comunidad.

-Alcanzando el reconocimiento a su prestigio por utilización eficiente de sus recursos, calidad total en sus procesos y capacidad de su personal.

-Cumpliendo así la función social para la cual fue creada, coadyuvando al desarrollo de las FF.AA. y del país.

#### **6.4.2.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

FAME es una entidad de producción al servicio de la FF.AA., en general y en particular del Ejército dedicada a la fabricación de artículos de uso militar en lo relacionado a prendas de vestir y demás artículos propios del avituallamiento del militar.

Atiende además pedidos de otras instituciones tales como: Policía Militar Aduanera, Policía Municipal, Cuerpo de Bomberos, defensa civil, etc., y de innumerables Instituciones Públicas y Privadas.

Luego de una trayectoria como taller de confecciones para la Fuerza Terrestre, en el año de 1950, el 20 de julio, se crea la Fábrica de Calzado la misma que inició sus actividades al igual que el taller de costura en las instalaciones del Ministerio de Defensa Nacional, abriendo de esta manera las puertas para lo que más tarde vendrá a constituirse en la Fábrica Militar.

FAME es una dependencia fabril de la Dirección de Industrias del Ejército "DINE" a partir del 19 de Octubre de 1973, fecha en la cual este organismo adscrito a la Comandancia General del Ejército es creado mediante Decreto Ley con independencia y personería jurídica propia.

FAME está localizada en la Urbanización Santiago "El Pintado" al sur de la ciudad de Quito y ocupa una infraestructura capaz de solventar los requerimientos de la FF.AA..

El capital social de FAME es de cien por ciento de propiedad de DINE y su misión específica es la de satisfacer los requerimientos de la FF.AA. en condiciones de calidad y precio utilizando para su confección materias primas de fabricación nacional con lo cual además fomenta el desarrollo industrial de empresas del país.

Su filosofía es la servicio. Busca en todo momento de mejorar sus diseños y procesos para una mejor presentación y calidad en sus productos, al menor costo posible.

FAME es una empresa se autofinancia a través de la comercialización de sus productos.

En 1989, la Fábrica de Calzado se separa de FAME y se constituye en una empresa de economía mixta, denominada CALIN-CEM, la misma que actualmente funciona en sus propias instalaciones, ubicadas en Santa Clara junto a la ESPE.

En FAME trabajan actualmente 487 empleados efectivos en dos turnos, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

ADMINISTRACIÓN	12%
SERVICIOS GENERALES	6%
FUERZA LABORAL	82%

FAME en la actividad productiva nacional se ha mantenido siempre buscando la superación de sus métodos y procesos de fabricación, en la tecnificación de su personal y la innovación constante de maquinaria moderna; genera empleo indirecto a 2440 personas, disminuye la dependencia externa, ahorra divisas adquiriendo materia prima nacional causando un efecto multiplicador en la industria textil, de botones, de cierres, carteras y afines, y de esta forma impulsa el desarrollo industrial del Ecuador.

FAME atiende al personal militar, sus familias y empleados civiles de las FF.AA. en forma directa, a través de los almacenes de Comisariato del Ejército, Ministerio de Defensa Nacional, Planta de FAME y almacenes ubicados en las instalaciones de las Brigadas, así como también a través de un almacén rodante que llega a las Unidades Militares de todo el país y participa en las ferias organizadas por las FF.AA.

Si durante las visitas realizadas por la Gerencia a las Ferias Industriales, de confección y de comercialización se detecto la necesidad de optimización de los Sistemas de Diseño y trazo. Por un lado se están haciendo las gestiones a fin de adquirir este tipo de dice que redundará en beneficio de la productividad de la empresa; y por otro lado con la adquisición de Software para el diseño de etiquetas, maquillas y tarjetas de presentación del artículo confeccionado que influye directamente en una mejor imagen y en consecuencia un mejor mercado y comercialización.

También, se ha modernizado la maquinaria de la empresa. Al momento podemos concluir que un 35% de la maquinaria está renovada especialmente en la línea de camisería en donde se ha obtenido resultados de producto de buena calidad a bajo precio, esto ha permitido ingresar en el mercado civil con aceptación.

FAME es una empresa pionera de la modernización dentro de su línea de productos es este sentido ha fusionado (adoptado) maquinaria colombiana de excelente características de fabricación con tecnología Alemana en condiciones ventajosas para la Empresa.

#### **6.4.2.11 FAME APLICA UN RIGUROSO CONTROL DE CALIDAD**

La calidad de un producto se manifiesta en su capacidad de cumplir óptimamente con la función que debe desempeñar, satisfaciendo a la vez las necesidades y exigencias de quien los va a usar.

Para la satisfacción de los clientes, los productos antes de salir al mercado pasan por el Departamento de Control de Calidad, laboratorio con sofisticados equipos y personal altamente calificado que determina con precisión la calidad de nuestros productos.

#### **6.4.2.13 FAME PROCURA EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS**

La empresa se preocupa en atender los aspectos sociales y económicos de sus trabajadores, contribuye por ende al bienestar del entorno familiar; es así como uno de los tantos beneficios y apoyos que ofrece la empresa es el servicio del Centro Infantil, tomando en cuenta que el 76% de los trabajadores son mujeres.

El Centro Infantil se implementó en la empresa en 1980, para satisfacer la necesidad de las madres trabajadoras que no tenían donde dejar a sus hijos.

Es así como se creó este lugar en donde actualmente se atiende a un promedio de 40 niños de 6 meses a 5 años de edad e inclusive a niños escolares.

### **6.5 FABRICA DE MUNICIONES "SANTA BARBARA" F.M.S.B.**

#### **6.6.1 MISIÓN**

- Fabricar productos de uso militar civil apoyar mediante prestación de servicios técnicos e industriales alas FF.AA. y comunidad sustentados en una filosofía de mejoramiento continuo que le permita ser competitivo en el mercado nacional e internacional.

#### **6.6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **a. Objetivos estratégicos 1996**

- Optimizar distribución de los productos.
- Obtener libertad para manejar fondos propios.

-Obtener salarios competitivos y lograr el desarrollo humano del personal.

**b. Objetivos estratégicos 1999.**

- Aprovechar la tecnología y experiencia de las empresas nacionales, igualmente aprovechar de los insumos locales.
- Aprovechar la cooperación tecnológica con universidades y politécnicas.

-Obtener capacitación y actualización tecnológica.

**c. Objetivos estratégicos 2003.**

- Aprovechar la globalización económica y la apertura de mercados .
- Reducir la dependencia de las FF.AA elevando el nivel de producción de abastecimientos en municiones.
- Buscar la asociación con inversionistas o empresas con capital, tecnología y mercado.
- Producir artículos bélicos estratégicos

#### **6.6.5 MANIOBRAS**

- \*Obtener libertad para manejar fondos propios
- \*Obtener salarios competitivos y desarrollo humano
- \*Aprovechar tecnología y experiencia de empresas nacionales para provisión de insumos
- \*Optimizar distribución de todos los productos de la fabrica
- \*Obtener capacitación y actualización tecnológica
- \*Aprovechar cooperación tecnológica con universidades y politécnicas.
- \*Asociarnos con inversionistas o empresas con capital.
- \*Tecnología y mercado.
- \*Producir artículos bélicos exclusivos.
- \*Aprovechar globalización economía y apertura de mercados para la exportación.
- \*Reducir dependencia de las FF.AA para determinar los niveles de producción.

#### **6.6.7 VISION AL 2005**

Convertirse en un centro de capacitación científico tecnológico en industrial líder en Latinoamérica que en base a la auto suficiencia y productividad desarrolle productos bélicos y de uso civil, competitivos a nivel internacional. Para contribuir con los objetivos de DINE y con el fortalecimiento socio económico del país.

#### **6.6.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Uno de los objetivos de la Dirección de Industrias del Ejército, fue el desarrollar industrias militares de carácter estratégico a fin de autoabastecer a las Fuerzas Armadas y evitar la salida de divisas. En tal virtud, el 23 de febrero de 1977 se constituye esta empresa propia, netamente Militar, con categoría industrial "Especial".

El objetivo fundamental, que orientó la creación de la Fábrica de Municiones "Santa Bárbara", fue la de producir munición de guerra 7,62 \* 51mm. "NATO", la que ha sido homologada, calificada y certificada como munición de alta calidad, según normas de la NATO, y por lo tanto con posibilidades de exportar su producción.

En la actualidad fábrica además, munición deportiva calibre 12,16 y 20 y se ejecutan estudios para diversificar la producción de munición militar y deportiva. En especial se ha dado inicio desde hace tres años atrás a un proceso de transformación de maquinaria y equipo industrial de la FMSB para fabricar munición Calibre 5,56mm.

Además cuenta con importantes talleres de producción como el de mantenimiento de IV escalón de armamento liviano que repotencia entre 6000 a 8000 fusiles al año. Tiene el taller de metalmecánica liviana que produce vajillas de campaña, camas tipo litera, armarios, cancelles, muebles y más artículos de estructura metálica y está realizando la recuperación y repotenciación de granadas de mortero. Se están desarrollando importantes trabajos para la industria militar, como son la fabricación de granadas, minas y trampas.

La fábrica de municiones "Santa Bárbara", inició con un capital de S/.63'221.000 con una participación de la Dirección de Industrias del Ejército del 100%, alcanzando en 1990 su capital social los S/.534'215.000.

Es necesario señalar que hasta 1988 se importaba el 85% de la materia prima para producir munición de guerra (como copa vaina, copa bala pólvora, fulminante), igualmente se importaba el 100% de repuestos, partes y utilaje para la repotenciación de los fusiles FAL, a partir de 1989 con la dirección de FMSB, del aporte de empresas nacionales se ha dejado de importar un gran porcentaje de insumos.

#### **6.7 EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN**



### **6.8.1 FABRICA DE EQUIPOS MÚLTIPLES (FADEMSA S.A.)**

#### **6.8.2.1 MISIÓN DE FADEMSA**

Fabricar equipos de campaña y artículos afines de alta calidad y competitividad para satisfacer las necesidades de FF.AA. y la comunidad, favoreciendo su propio desarrollo y expectativas de los accionistas

#### **6.8.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**a. Objetivos estratégicos para el año 1996.**

\*Negociar mejores términos de rentabilidad con DINE y la Fuerza Terrestre

\*Revisar la estructura organizativa y de sistemas

**b. Objetivo estratégicos para el año 1997**

\*Propender al conocimiento de la empresa por parte de las F.F.A.A y del público en general

\*Reducir los costos de producción

\*Dotar despacio físico funcional

**c. Objetivos estratégicos para el año 2000**

\*Satisfacer el mercado insatisfecho y creciente de las FF.AA.

**d. Objetivos estratégicos para el año 2003**

\*Servir al mercado civil inexplorado, a nivel nacional.

**e. Objetivos estratégicos para el año 2004**

\*Exportar los productos de la empresa

#### **6.8.2.5 MANIOBRAS**

\*Mejorar el sistema de comercialización

\*Satisfacer el mercado insatisfecho y creciente de la F.F.A.A

\*Reducir el costo de nuestros productos en el mercado civil

\*Servir al mercado civil inexplorable y amplio (nacional e internacional)

\*Aprovecha la política gubernamental favorable a la industria textil y las restricciones existentes a la importación de confecciones

\*Disminuir la dependencia de materias primas (básicas) importadas

\*Negociar la rentabilidad en función de las disposiciones de DINE y la Fuerza Terrestre

\*Crear un espacio físico funcional

\*Aprovechar alta disponibilidad de mano de obra

\*Aprovechar nuestro acceso a financiamiento

#### **6.8.2.7 VISION AL 2005**

Fabricar equipos de campaña y artículos afines de alta calidad y competitividad, para satisfacer las necesidades de las FF.AA. y la comunidad favoreciendo su propio desarrollo y expectativas de los accionistas.

#### **6.8.2.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE FADEMSA**

Esta empresa se creó el 2 de agosto de 1975, como una empresa de economía mixta y categoría industrial "B" en la actualidad ha asumido la estructura jurídica de Sociedad Anónima. Su actividad industrial es fabricación de equipos militares de lona y artículos de camping para uso civil. Sus mercados de consumo interno son: Las Fuerzas Armadas, instituciones, empresas y particulares y posibilidades en el mercado Andino y Mundial.

La capacidad de producción es de 218.000 horas/hombre que corresponde a la producción anual de dos turnos diarios de labor, siendo sus principales productos: mochila, bolsas de dormir, bolsas de mano, camillas, cantimploras, carpas, cinturones, carrilleras, fundas de pistola, hamacas, morrales, portacartas, mosquiteros, etc.

Es necesario mencionar que con el producto terminado se elimina la dependencia con el exterior pero no así en cuanto se refiere a la materia prima ya que un porcentaje todavía existente es de procedencia extranjera, especialmente de COREA, EE.UU., FRANCIA, COLOMBIA, INGLATERRA en los siguientes artículos: cintas DAGMACH verde, hebillas, anillos, remaches, lonas, broches, ganchos, velero, hilorixe verde, tela plástica, ojal, cierres, etc.

FADEMSA produce 13.000 unidades/mes según al artículo, genera empleo directo a las 165 personas e indirecto a 825 personas. Su efecto multiplicador está dirigido a 18 industrias textiles, metalmecánica liviana y otras. La estructura de su capital es:

- DIRECC. IND. EJÉRCITO.	94.03%
- COOP. "UNIÓN Y DESARROLLO"	4.64%
- S. HELLER	1.32%
TOTAL	100%

## **6.9 ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A (ANDEC)**

### **6.10.1 MISIÓN**

Integrar y coordinar las actividades de servicio y de comercialización a través de la unificación de políticas, presupuestación y planificación de proyectos funcionales y mediante el proceso de mejoramiento continuo satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y accionistas.

### **6.10.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **a. Objetivos estratégicos para el año 1996**

- \*Capacitar a los Recursos Humanos de la empresa.
- \*Sistematización administrativa.
- \*Realizar acercamientos y convenios de cooperación con las instituciones de educación superior.
- \*Obtener información sobre las actividades de las empresas de la competencia.

#### **b. Objetivos estratégicos para el año 1998**

- \*Desarrollar las posibilidades de exportar los productos de la empresa.
- \*Diversificar la oferta de productos.
- \*Aprovechar la coyuntura de vínculos institucionales con las FF.AA.

- \*Disminuir excesiva dependencia de decisiones hacia la DINE
- \*Sistematizar la producción.

#### **c. Objetivos estratégicos para el año 2006**

- \*Disminuir la excesiva dependencia en tecnología externa.
- \*Aprovechar la globalización de la economía.
- \*Sistematizar los procesos de alta gerencia.

### **6.10.5 MANIOBRAS**

- \*Diversificar los productos.
- \*Aprovechar la globalización del mercado.
- \*Buscar posibilidades de exportar.
- \*Aprovechar coyuntura de vínculos con las FF.AA.
- \*Establecer un acercamiento con los centros de educación superior.
- \*Disminuir la excesiva dependencia de las decisiones
- \*Disminuir la excesiva dependencia tecnológica del exterior.
- \*Capacitar al personal.
- \*Obtener suficiente sistematización de la información del

desempeño de la empresa.

\* Obtener suficiente información de la competencia.

#### **6.10.7 VISION AL 2005**

Ser líderes en la industria siderúrgica, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos, al mercado nacional e internacional, contribuyendo así al desarrollo socio-económico del país.

#### **6.10.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE ANDEC**

Es una empresa perteneciente a la gran industria nacional, es de tipo de sociedad anónima. Fue constituida el 31 de enero de 1964; el Ejército decidió apoyar a esta industria a través de la Dirección de Industrias del Ejército, a partir de 1984 que es cuando alcanza una mayor participación accionaria, comprando el paquete accionario del 54.94% del total.

Está especializada en la fabricación de hierro estructural de varias dimensiones y medidas, para la construcción, fabricación de hierro de diferentes diámetros, redondo, liso y corrugado. Fabricación de alambón para trefilación y perfiles cuadrados.

La estructura del capital de Acerías Nacionales es el siguiente:

-	DINE	el	54,49%
-	ECUASIDER	el	38,80%
-	Sector Priv. Nac.	el	6,71%

Dirección de Industrias del Ejército, en forma indirecta y a través de ECUASIDER S.A. en donde posee el 51% incrementa su participación de Acerías Nacionales en un 19.8%, es decir, llega a una participación total directa e indirecta del 64.3%.

Es una de las empresas más grandes del país, genera una capacidad de empleo directo para 485 personas y de empleo indirecto para 200.000 personas a través de 85 empresas vinculadas directa o indirectamente con ANDEC.

Existen procesos de ampliación de la mesa de enfrentamientos, ampliación del horno de función, del tren de perfiles y modernización del tren de laminación.

El efecto multiplicador que produce la actividad de esta

empresa, es muy sustancial e importante tanto en el área ocupacional de este sector, cuanto en el aporte socio-económico al país que esta industria representa.

En 1969, ANDEC instala la primera planta de laminación de palanquillas, que requería un exigente proceso industrial. La producción de hierro y acero a gran escala había llegado a América un siglo atrás.

Ecuador estaba rezagado en esta industria, esto significaba la salida de divisas para importar el 100% del hierro necesario para la construcción.

En 1978 se crea la filial FUNASA, conformando un complejo siderúrgico que busca abastecerse de materia prima en el mercado nacional, abasteciéndose un 40% de palaquillas en el país y un 60% del exterior, existiendo una dificultad por el mejor precio que paga Colombia por la chatarra materia prima.

La actual capacidad instalada de ANDEC es de 150.000TM de varillas de hierro. Se ha instalado una maquinaria de colada continua de dos líneas que le permite producir palanquillas de 100 \* 100 milímetros de sección y alcanzar una longitud de 4 metros.

Adicionalmente el equipo de laminación construido por las empresas KRUPP de Alemania y Pomini Farrell de Italia, permite procesar varillas con calidad similar a la de los países desarrollados.

La herramienta principal de ANDEC para enfrentar los retos es la implementación de la filosofía de CALIDAD TOTAL, que se inició con un autoanálisis integral.

Esto le ha permitido identificar los problemas y sus causas, para luego, dentro de un programa de corto plazo, ir corrigiendo. Se ha dado una nueva estructura organizacional para aprovechar al máximo sus recursos ya que, conjuntamente con FUNASA, ha consolidado la parte administrativa y de apoyo.

#### **6.10.11 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**

Así mismo, a través de la investigación operativa, se vienen optimizando los procesos. Dentro de estos procesos de transformación se destaca el aporte del nivel gerencial. Mediante el sistema de autopreparación y concientización se

ha acelerado, sin transgredir el proceso de implementación de la calidad total.

Es así como en la actualidad la empresa funciona con un Consejo de calidad que viene desarrollando la misión, visión políticas y objetivos. En los niveles inferiores, se han integrado los equipos de mejoramiento continuo, con el objetivo de dar cada día un mejor servicio al cliente.

Los sistemas de información son parte esencial del desarrollo de la empresa, ya que le permite tomar oportunas y adecuadas decisiones. Para garantizar su funcionalidad se ha desarrollado el plan estratégico de información, que se discutió ampliamente para contar con esta herramienta básica y fundamental en este proceso, necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Para una mejor comprensión del cliente interno se viene implementando las unidades de producción, con una concepción de empresa de producción y servicios. Esto permite evaluar el rendimiento de cada una de las unidades y facilita a futuro la contratación de servicios externos. Con este gran cambio creemos responder a las expectativas de nuestros clientes y alcanzar la modernización de la empresa.

Al igual que otras industrias, está frente a una serie de limitantes que impiden alcanzar altos niveles de competencia. Uno de estos aspectos negativos son los costos de la energía eléctrica, cuyo valor comparado únicamente con los países del Pacto Andino deja ver las marcadas diferencias. Los costos comparados de ANDEC con Venezuela, por ejemplo, son mayores en un 40%.

La falta de una política de desarrollo industrial en el país, los elevados costos financieros internos y la falta de infraestructura, constituyen factores que lamentablemente, frenan el desarrollo de este tipo de industria en el país.

## **6.11 FUNDICIONES NACIONALES S.A. "FUNASA"**

### **6.12.1 MISIÓN**

Integrar y coordinar las actividades de servicio y de comercialización a través de la unificación de políticas, presupuestación y planificación de proyectos funcionales y mediante el proceso de mejoramiento continuo satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros

clientes, proveedores y accionistas.

### **6.12.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **a. Objetivos estratégicos para el año 1996**

- \*Capacitar a los Recursos Humanos de la empresa.
- \*Sistematización administrativa.
- \*Realizar acercamientos y convenios de cooperación con las instituciones de educación superior.
- \*Obtener información sobre las actividades de las empresas de la competencia.

#### **b. Objetivos estratégicos para el año 1998**

- \*Desarrollar las posibilidades de exportar los productos de la empresa.
- \*Diversificar la oferta de productos.
- \*Aprovechar la coyuntura de vínculos institucionales con las FF.AA.

\*Disminuir excesiva dependencia de decisiones hacia la DINE

\*Sistematizar la producción.

#### **c. Objetivos estratégicos para el año 2006**

- \*Disminuir la excesiva dependencia en tecnología externa.
- \*Aprovechar la globalización de la economía.
- \*Sistematizar los procesos de alta gerencia.

### **6.12.5 MANIOBRAS**

- \*Diversificar los productos.
- \*Aprovechar la globalización del mercado.
- \*Buscar posibilidades de exportar.
- \*Aprovechar coyuntura de vínculos con las FF.AA.
- \*Establecer un acercamiento con los centros de educación superior.
- \*Disminuir la excesiva dependencia de las decisiones
- \*Disminuir la excesiva dependencia tecnológica del exterior.
- \*Capacitar al personal.
- \*Obtener suficiente sistematización de la información del desempeño de la empresa.
- \* Obtener suficiente información de la competencia.

### **6.12.7 VISION AL 2005**

Ser líderes en la industria siderúrgica, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos, al mercado nacional e internacional, contribuyendo así al desarrollo

socio-económico del país.

Es la única industria de acero del país que en base a la chatarra, obtiene la fabricación de la denominada "PALANQUILLA", producto que constituye la materia prima básica para la producción del hierro estructural y otros productos provenientes del acero. También se dedica a la fundición de otros metales.

#### **6.12.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Esta empresa nace el 26 de noviembre de 1974 y la Dirección de Industrias del Ejército participa como accionista el 31 de octubre de 1986. Es una sociedad anónima que utiliza la mano de obra de 220 personas y genera empleo indirecto a 1.100 a través de 22 contratistas y 85 empresas vinculadas a su actividad. Mantiene una producción anual de 45.000 T.M. y se prevé a mediano plazo su ampliación a 100.000 T.M. por año; proyecto que ha sido considerado como prioritario o importante para el país.

Es la única industria de fundición de acero que existe en el país. Toda la producción de palanquillas se vende a su empresa filial ANDEC.

- DINE	S/.1.147'600.000	con el	51%
- ANDEC S.A.	" 1.101'600.000	con el	48.96%
- Sector Priv.Nac.	" 80'000.000	con el	0.04%

Dirección de Industrias del Ejército en forma indirecta y a través de Acerías Nacionales en donde participa con un 54,49%, incrementa su participación en Fundiciones Nacionales, en un 51.1% es decir, la Dirección de Industrias del Ejército llega a una participación total directa e indirecta del 57,24%.

Es necesario señalar que la ampliación de la planta de FUNASA ha sido afectada por la firma KGYV de Hungría con financiamiento de ANDEC.

#### **6.13 EXPLOCEM COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA**

La Dirección de Industrias del Ejército, DINE, con miras a la formación de industrias en nuestro país, tuvo la iniciativa de constituir legalmente EXPLOCEM el 27 de Abril de 1977, como compañía de Economía Mixta.

La Planta Industrial está ubicada en la hacienda "La



Compañía" en Poaló, Cantón Latacunga, provincia del Cotopaxi, y su diseño, construcción y montaje se realizó durante el período abril/77 a abril/87.

En 1987, DINE se asocia con AUSTIN POWDER COMPANY, empresa norteamericana fundada en 1833 y con gran experiencia en la fabricación y comercialización de explosivos a nivel mundial. Esta asociación ha permitido a EXPLOCEM obtener una eficiente transferencia de tecnología, de forma tal que el mercado nacional de los explosivos ha sido captado rápidamente por la calidad de los productos, por la seguridad en su manejo y por la competitividad de los precios.

El objeto social de la empresa es la fabricación, importación, exportación, almacenamiento, comercialización y distribución de explosivos industriales, sus derivados u componentes, tales como, dinamitas, pentolitas, ANFO, cordones detonantes, mecha de seguridad y detonadores, para abastecer a las empresas que ejecutan obras de infraestructura civil, explotación minera y exploración sísmica.

Con el esfuerzo desarrollado por esta empresa ha sido factible alcanzar los siguientes objetivos funcionales:

- \*Propender al crecimiento armónico y sostenido, optimizando los recursos humanos, materiales y financieros.
- \*Mantener a la empresa acorde con el adelanto tecnológico.
- \*Capacitar al personal, especialmente en los aspectos técnicos.
- \*Mantener la producción en calidad, optimizando los costos y tendiendo a la maximización de los rendimientos.
- \*Proporcionar la mayor seguridad posible a las instalaciones de la Planta Industrial.

Su capital está compuesto por: Ejército con un 60% del capital accionario ( o sea S/.228'100.000) y la Compañía Americana "Austin Powder" con el restante 40% (S/.152'065.000). Para 1990 su capital aumentó a S/.600'000.000 incrementándose en un 57.80%.

La empresa genera la utilización de 81 personas e incrementándose la Fuerza laboral indirecta a 405 personas, llega a una producción anual de 1500 T.M. de dinamita

gelatinosa y semigelatinosa: además de 1'000.000 de metros de cordón detonante y mecha lenta, fulminantes, cargas especiales, sismográficos e iniciadores.

Además se están incorporando dos nuevas líneas de producción; cargas sísmicas para el sector petrolero y cargas especiales o pentolitas.

Tiene un efecto multiplicador en el sector de la minería, las obras viales y uso militar. Sus mercados de consumo son los sectores; minero, vial, hidrocarburos, obras de infraestructura grande. Sus productos se comercializan a través de distribuidores calificados por las FF.AA.

#### **6.15 ÓMNIBUS B.B. TRANSPORTES S.A.**

Creada en octubre de 1975 es del tipo de empresa Sociedad Anónima dedicada a la fabricación y ensamblaje de vehículos pesados y livianos como ómnibuses, automóviles, jeeps y chasis cabinados.

Es la empresa más grande del Grupo DINE, es la que lidera el sector automotriz ecuatoriano.

Su mercado de consumo nacional, su producción en 1991 fue de 7.764 vehículos y generó empleo directo a 489 a 10.000 personas.

Su mercado de consumo es nacional y potencialmente el mercado externo, su producción en 1991 fue de 1764 vehículos y generó empleo directo a 10.000 personas.

ÓMNIBUS B.B cuenta con un departamento especializado en el desarrollo de macros componentes de fabricación local, otro grado asesoramiento técnico y financiero al sector industrial interesado en participar directamente en la industria automotriz en 1977 la empresa inicio sus operaciones con un bajo porcentaje de componentes de fabricación nacional.. Hoy, después de 18 años se integran mas de 800 partes y piezas diferentes para los distintos puntos que produce la Compañía.

Así las compras locales van de \$43'000.000. En 1980 a \$7.663'000.000 a 1991.

Su capital social a 1992 es de \$17.600'000.000 la

estructura de sus accionistas es la siguiente:

DINE	18'400.000	34.10%
GENERAL MOTORS	794'400.000	33.10%
C.ITOH	37'500.000	5.70
PRIVADO NACIONAL	49'900.000	27.10%

#### **6.16.1 TECNOLOGÍA ÓMNIBUS B.B.**

Desde su fundación ha sido líder en la fabricación, con su propia tecnología, de instalaciones y maquinaria para la industria automotriz: línea de pintura para vehículos, máquinas para la producción de perfiles de acero, moldes y dispositivos para estampado metálico, para inyección de esponja y fibras de vidrio, matricería para la fabricación de autopartes metálicas. De esta manera la empresa a puesto bases sólidas que permiten producir bienes de capital, no solamente para la industria automotriz sino también para otros sectores industriales del país. Esta tecnología no es de uso exclusivo de la empresa, sino que, a logrado de los 17 años, se la ha transferido a la industria nacional de autopartes y vehículos.

Finalmente en 1981 y 1985 ÓMNIBUS crea dos empresas filiales: ELASTO S.A y RECORDMOTOR S.A.

#### **6.17 ECUATORIANA DE COBRE-FV "ECUACOBRE"-FV S.A.**

Fue constituida esta empresa el 17 de febrero de 1975, siendo la Dirección de Industrias del Ejército uno de los socios fundadores. Es una sociedad anónima que se creó con el propósito de comercializar el cobre y sus aleaciones.

Su actividad industrial fabricación de grifería de alta precisión y tiene como mercado de consumo al mercado nacional e internacionales (Colombia, Venezuela, EE.UU, México). Mercados Internacionales.

Su capacidad de producción en de 400 toneladas métricas anuales en 8 horas de trabajo diario generando empleo directo para 170 personas y de empleo indirecto a unas 10.000 personas. Su efecto multiplicador es hacia la industria de la construcción, sector metalmecánica y afines.

Como información básica la estructura del capital es la siguiente:

- DINE\$ 84.80 millones 11%

- **CAPITAL EXTRANJERO**

- RODONI H TRADING (IMELCO)S/. 302.40 millones 40%
- OTROS (SECTOR PRIVADO)S/. 383.20 millones 49%

Como es la única empresa del país que fabrica grifería, en forma directa un 30%, atrayendo el flujo de divisas y a la vez produce ahorros de las mismas por la no importación .

Sus proyectos a corto plazo son el de mejorar el nivel de la exportación y, diversificación

#### **6.19 RECORDMOTORS S.A**

Es una empresa creada el 18 de septiembre de 1981, como sociedad anónima y de la cual forma parte de la Dirección Industrial del Ejército a partir de 1987.

Genera empleo directo para 45 personas y en forma indirecta a 225 a través de 5 empresas proveedoras. Su mercado de consumo es el nacional y extranjero y tiene efecto multiplicador de mantenimiento sector automotriz y metalmecánico.

Su actividad comercial en síntesis se refiere a comercialización, importaciones y exportaciones de vehículos, motores y motores automotrices a la fabricación de partes, piezas y componentes para la industria automotriz, distribución de la línea y gama de motores DETROIT-DIESEL y brindar mantenimiento y reparación de buses y vehículos livianos, así como repotenciación de vehículos pesados.

La estructura del capital de RECORDMOTOR S.A es así:

- DINE 2.84%
- OMNIBUS BB 9.92%
- OTROS (SECTOR PRIVADO) 1.84%

En 1992, se obtuvo la concesión para la importación y comercialización de los vehículos Honda, como único concesionario en el país en el Azuay. Esto se dio como resultado de la negociaciones realizadas con el grupo El Juri de Cuenca, que a la postre se incorporó como accionista de la Compañía con una participación significativa, lo que permitió incrementar el capital social de la empresa en \$1.350'000.000.

## 6.21

### 3.11 MANUFACTURAS, ARMADURAS Y REPUESTOS S.A "MARESA"

Es una empresa constituida el 28 de Julio de 1976 y de la cual la Dirección de Industrias del Ejército es accionista desde 1988. Sociedad Anónima realmente demuestra su actividad industrial en la fabricación y ensamblaje de camiones semipesados, vehículos livianos, como automóviles y camionetas, creando fuentes de trabajo en forma directa. Creando fuentes de trabajo en forma directa a 324 personas y en forma indirecta 5.000 personas.

Su capacidad de producción e instalado es de 10.000 vehículos anuales siendo una ensambladora que simultáneamente produce tres versiones diferentes de unidades vehiculares. Teniendo una capacidad utilizada de 7.000 vehículos para el año de 1991.

Los accionistas que estructuran el capital de manufacturas, Armaduras y Repuestos son los siguientes:

- DINE 1.98%
- ANTONIO GRANDA C. Y SUCESTORES 67.52%
- PRIVADO NACIONAL 30.50%
- TOTAL 100%

Sus proyectos a corto plazo son el incremento del número de vehículos producidos y la mayor producción de partes y piezas automotrices.

## 6.23 PRODUCTOS METÁLICOS "ARMCO" S.A.

Empresa de participación de la Dirección de Industrias del Ejército, fue creada en 1979, siendo ésta su socio fundador, habiéndose formado para cubrir las necesidades del país en cuanto a productos metálicos y no metálico de elevada tecnología y calidad, para la construcción de obras complementarias de vías; obras públicas del Gobierno Nacional y Seccionales y amplios sectores vinculados al área metalmeccánica y del acero.

Es una sociedad anónima, que tiene como actividad industrial la fabricación de alcantarillas metálicas, guardavías, sin sellos, puentes metálicos siendo su mercado de consumo netamente nacionales, y su capacidad de producción es de 8.000 TM/año.

Dentro del aspecto laboral genera empleo directo a 80

personas y en forma indirecta a 4.500.

Los accionistas que participan en ARMCO son:

- DINE 10.40%

CAPITAL EXTRANJERO

- ARCOM STELL 51%

PRIVADO NACIONAL 38.60%

ARMCO exporta en forma directa el 40% de la producción a varios países.

## 6.25

### 3.13 HERRAMIENTAS ELECTROMECAÑICAS "ISKRAEMEC" S.A

#### 6.26.1 MISIÓN

Producir y comercializar herramientas electromecánicas de alta calidad y competitivas en el mercado latinoamericano y mundial, optimizando la productividad de sus recursos con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes y de los accionistas, dentro de un marco de justicia y prosperidad para los integrantes de Iskraemec contribuyendo así al desarrollo del país.

#### 6.26.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

##### a. Objetivos estratégicos a 1996.

\*Diseñar e implementar estructura orgánica funcional,

\*Crear sistema de evaluación

\*Desempeño global y remuneraciones competitivas a la administración,

\*Obtener recursos financieros suficientes,

\*Optimizar y utilizar canales de información

##### b. Objetivos estratégicos a 1998

\*Adoptar cultura de la calidad

\*Acceder a créditos a largo plazo bajo mecanismos multisectoriales y aprovechar la ley de mercado de valores.

##### c. Objetivos estratégicos a 2000.

\*Buscar relaciones con inversionistas extranjeros

\*Reducir la alta dependencia y abastecimiento irregular de insumos y impuestos de un solo proveedor.

##### d. Objetivos estratégicos a 2003.

- \*Exportar hacia Norte América, Europa y Asia
- \*Realizar convenios de producción y comercialización de productos afines y adopción de nueva tecnología.

#### **6.26.5 MANIOBRAS**

- \*Diseñar e implementar una estructura organizacional suficiente y adecuada.
- \*Optimizar y utilizar canales de información
- \*Obtener recursos financieros suficientes
- \*Acceder a crédito de largo plazo bajo mecanismo multisectorial y aprovechar la ley de mercado de valores.
- \*Buscar relacionarse con nuevos inversionistas extranjeros.
- \*Reducir la alta dependencia y abastecimiento irregular de insumos importados de un solo proveedor.
- \*Crear un sistema de desempeño de evaluación global y remuneraciones competitivas en el área administrativa.
- \*Adoptar cultura de calidad.
- \*Exportar hacia mercado Americano, Europeo y Asiático.
- \*Realizar convenios de producción y comercialización de productos afines y adopción de nuevas tecnologías.

#### **6.26.7 VISION AL 2005.**

Líder en América Latina en la fabricación y comercialización de herramientas electromecánicas con tecnología de punta, manteniendo excelencia en los niveles de calidad y de servicio contando con una sólida infraestructura organizacional y recursos humanos comprometidos y calificados. Generador de sus propios recursos a través de un desarrollo sostenido y sustentable, contribuyendo así al bienestar de la comunidad.

#### **6.26.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Fue creada el 16 de abril de 1973 para fabricar la asignación exclusiva otorgada al Ecuador en el Pacto Andino de producir herramientas. Esta empresa es de tipo Sociedad Anónima.

Sus actividades industriales es la fabricación y comercialización de herramientas electromecánicas como motor incorporado de uso manual, industrial y doméstico: Su capacidad de producción es de 50.000 máquinas, y herramientas en 80 modelos diferentes (1 turno). Producción en 1991 fue de 36.702 máquinas-herramientas.

Esta empresa genera empleo directo a más de 80 personas y empleos indirectos a 350 personas, y su efecto multiplicador está basado en empresas cooperantes metalmecánica, electromecánica y comerciales.

Fabrican 60 tipos diversos de herramientas de corte, vibradores de hormigón y otros más. Sus ventas externas se orientan a países del Pacto Andino, ALADI y otros, buscando ampliar y consolidar sus mercados, así como incrementar en su producción el agregado nacional de partes y piezas electromecánicas.

Según su Gerente General, Jorge López: " En 1990, la CFN vendió su paquete accionario ha resultado a la DINE, que ha resultado ser un excelente socio. Todo el personal es civil y el Ejército no se mete para nada.

La Junta de Accionistas la empresa y reporta al Directorio; las evaluaciones de la empresa se hacen exclusivas a través de los resultados anuales"<sup>111</sup> .

Respecto a la materia prima y comercialización indica:"Al comienzo toda la materia prima era importada, pero ahora hemos incorporado al 40% de materia prima nacional. Se exporta cerca del 60% de la producción a México, Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela; ya se ha establecido vínculos comerciales con Argentina, Brasil y Uruguay y se incursionará en Chile. Los planes son exportar al 80% de la producción. Tenemos herramientas que no se fabrican en el Pacto Andino, donde se compite con la norteamericana Black & Decker, con la japonesa Makita y con otras, pese a lo cual tenemos del 20% al 25% de mercado"<sup>112</sup>

## **6.27 TENERÍA "ENIC" CEM.**

Fue creada el 13 de Enero de 1972, esta empresa es Compañía Limitada, su actividad industrial es la producción, procesamiento y comercialización de cueros y materia prima para la producción de calzado, la Dirección de Industrias del Ejército la adquiere en 1990 con el propósito de suministrar materia prima a su fabricación de calzado, y tiene la

---

<sup>111</sup>Roberto López M. Económico: Militares Empresarios. págs:8-9.

<sup>112</sup>Idem.



capacidad de producción de 80.000, cueros anuales (1 turno/día) su mercado de consumo nacional son: CALINSA, MYL, INDUCALSA, ETC. Y su mercado externo son: Colombia, Perú, etc. Esta empresa genera empleo directo a 104 personas y empleados indirectos a 1.500 personas. Su efecto multiplicador es la industria del cuero, faenamiento de ganado, sectores de calzado y afines capital Contable:

- DINES/.3'960.00099%		
- CALINSA	S/. 40.000	1%
<b>TOTAL</b>	S/.4'000.000	

Esta empresa tiene proyectos a corto plazo como: modificar la estructura jurídica de la empresa, incrementar vía patrimonio, el capital social de ENIC, introducir tecnología mejorar en la producción, aumentar la capacidad de producción de cueros. captar mercados de exportación a Colombia, Perú y otros países, optimizar la estructura operativa y de gestión de ENIC.

## **6.29 CALZADO INDUSTRIAL, "CALIN S.A."**

### **6.30.1 MISIÓN**

Producir y comercializar calzado de gran calidad para uso militar e industrial, nuestro mercado es Ecuador y todos los países donde sea económicamente factible suministrar nuestros productos, satisfacer permanentemente las necesidades de los clientes especialmente de las FF.AA. dentro de sus principios y políticas propiciando, a través de su actividad la prosperidad de su empresa de sus accionistas, de sus colaboradores y de la sociedad.

### **6.30.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **a. Objetivos estratégicos en 1996.**

- \*Reducir la mala calidad del cuero
- \*Mejorar el sistema de distribución y ventas
- \*Aprovechar existencia de ASOFACAL
- \*Aprovechar la Ley de Contratación Pública
- \*Buscar acceso a financiamiento

#### **b. Objetivos estratégicos en 1999.**

- \*Obtener cultura de calidad
- \*Buscar asociación con empresas que aseguren mercado y tecnología

#### **c. Objetivos estratégicos en 2003.**

- \*Eliminar obsolescencia de maquinaria

- \*Satisfacer el amplio mercado nacional e internacional
- \*Mejorar acceso al financiamiento.

### **6.30.5 MANIOBRAS**

Reducir la mala calidad del cuero y alta dependencia de un solo proveedor.

Mejorar el sistema de comercialización y ventas.

Buscar asociarse con empresas que aseguren el mercado de exportación y transferencia de tecnología.

Aprovechar la Ley de Contratación Pública favorable.

Obtener suficiente cultura de calidad.

Satisfacer el amplio mercado nacional e internacional.

Buscar acceso a financiamiento.

Aprovechar existencia del gremio ASOFACAL.

Eliminar obsolescencia técnica parcial de maquinaria.

### **6.30.7 VISION**

Ser reconocidos por el mercado como la empresa líder en la producción de calzado de uso militar e industrial de gran calidad y competitividad, distinguiéndonos por una mística hacia la satisfacción total del cliente y el mejoramiento continuo. Que nuestros empleados se comporten como dueños de la empresa y se sientan responsables por su desempeño y el éxito de la compañía.

### **6.30.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Fue creada mediante Acuerdo Ministerial # 576 de 16 de marzo de 1989 y se constituyo como empresa Mixta a partir del 10 de abril de 1989, transformándose en Sociedad Anónima recientemente.

Es una industria que nace funcionando el actual equipo que tiene FAME y maquinaria nueva por incorporarse, con la finalidad de modernizar el proceso productivo en el campo del calzado.

El capital social inicial pagado es de \$ 35`500.000 estructurado de la siguiente manera:

- DINE	S/.199`500.000	99,10%
- FADEM-CEM	500.000	0,90%

Las inversiones totales para la instalación de la nueva planta inaugurada en 1992 son:

- maquinaria, equipo y repuestos	US \$1`636.000
- Terreno, construcción y equipamiento	US \$ 613.000
- Capital de operación inicial (2 meses)	US \$ 884.500

TOTAL INVERSIÓN US \$ 3`133.8500

### **6.31 SERVICIOS MINEROS Y COMERCIALIZACIÓN "SERMICEN"S.A.**

#### **6.32.1 MISIÓN**

Integrar y coordinar las actividades de servicios y comercialización a través de la unificación de políticas, presupuestación y planificación de proyectos funcionales y mediante el proceso de mejoramiento continuo satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y accionistas.

#### **6.32.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **a. Objetivos estratégicos al 1996.**

\*Planificar, coordinar y estructurar el grupo comercializador.

##### **b. Objetivos estratégicos al 1997.**

\*Crear conciencia de servicio al cliente.

\*Realizar alianzas estratégicas.

##### **c. Objetivos estratégicos al 2000.**

\*Desarrollar nuevos servicios, productos y mercados

##### **d. Objetivos estratégicos al 2003.**

\*Lograr y mantener un claro posicionamiento en el mercado nacional e internacional

#### **6.32.5 MANIOBRAS**

\*Captar inversiones (socios)

\*Introducir los productos de la empresa en nuevos mercados

\*Seleccionar potenciales proveedores

\*Constituir a la empresa en la comercializadora del grupo DINE

\*Diversificar los productos de venta para no sustentar la comercialización y la economía de la empresa en solo dos productos

#### **6.32.7 VISION 2005**

Grupo comercializador exportador-importador y de servicios con reconocido prestigio internacional por su imagen y excelencia en calidad de sus productos, dedicación al

cliente, alto nivel de motivación de sus colaboradores, eficiencia, competitividad, innovación, contribuyendo al desarrollo de la nación

### **6.32.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Desde 1982 la actividad minera en el Ecuador se ha dinamizado en gran medida con el redescubrimiento de varias minas antiguas y la incorporación de nuevos yacimientos.

La minería constituye actualmente un recurso potencial para el país, en todo el territorio nacional, lo cual reduce sustancialmente el porcentaje de riesgo para los inversionistas.

La Dirección de Industrias del Ejército desde 1988 ha reforzado esta actividad mediante la conformación de empresas de economía mixta y ejecución de varios proyectos.

Ante la inadecuada recuperación de los minerales del yacimiento NAMBIJA, la Dirección de industrias del Ejército se propuso instalar una planta de beneficio que prestará los servicios de un procesamiento racional para la obtención de oro, explotación a cielo abierto y otros minerales, mediante el tratamiento de las arenas auríferas visibles, con lo que el país incrementará la recuperación y eliminará el actual desperdicio de este recurso no renovable.

Este proceso permitirá elevar la recuperación del oro para los mineros y obtener una adecuada rentabilidad para el Estado Ecuatoriano.

SERMICEM fue creada como empresa de economía mixta, con Decreto Ministerial # 581 de 16 de marzo y constituida como tal a partir del 17 de abril de 1989.

Su actividad minera consiste en la operación de una planta de tratamiento de minerales y la explotación de mineral aurífero, a cielo abierto y la comercialización de bienes e insumos mineros. Su capital social se estructura así:

- DINE	90.0%
- FADEM-CEM	8.3%
- INVERSIÓN PRIVADA	0.7%

Genera empleo directo a 10 personas y en forma indirecta a 25 y su efecto multiplicador es al sector formal e informal

de explosivos, calzado, equipo, herramientas, manteniendo su comercialización en Loja, Zamora, Azuay, El Oro constituyéndose en un ente regulador de precios.

A partir de 1493, SERMICEM ha comenzado a exportar y comercializar piedra pómez.

### **6.33 COMPAÑÍA MINERA DE ECONOMÍA MIXTA "AURICEM"**

Esta empresa fue creada luego que la Dirección de Industrias del Ejército realizó los estudios de potenciales auríferos de las zonas inmediatas al río CONUMBI al margen izquierdo del río SAN JUAN, habiendo obtenido parámetros técnico-mineros eficaces.

La explotación minera secundaria se halla ubicada en el Nor-occidente del país y dentro de las provincias del Carchi, enmarcada entre los ríos San Juan y Mira.

El Acuerdo Ministerial de su creación es de # 500 de 16 de marzo de 1989 y la fecha de su constitución como empresa de economía mixta es el 17 de abril de 1989.

Su objetivo primordial es la explotación de yacimientos secundarios y explotación de terrazas superiores con el fin de incrementar las reservas auríferas y preservar la seguridad nacional.

Su capital social es de S/.747'000.000,00 estructurados así:

- DINE	98.5%
- INV.PRIV.NAC.	1.5%

Los proyectos a corto plazo son los de planificar nuevas actividades de exploración minera en terrazas auríferas secundarias incluyendo el campo de las gemas. La exploración minera con posibilidad de asociarse con inversionistas extranjeros para la explotación.

### **6.35 PACHICUTZA-CEM**

El 16 de enero de 1990 se crea esta compañía de economía mixta con la participación accionaria de la Dirección de Industria del Ejército y de Chalupas MINE S.A. que tiene el soporte técnico de importantes compañías en el ramo como:

"PROMINEX", "UK" de Londres y Resources de Australia.

Fundada con el propósito de realizar trabajos de prospección, exploración y explotación de minerales en la concesión minera del sector de la Cordillera del Cóndor y Mina Real asumiendo la inversión de riesgo en su totalidad el socio privado, en una área de 50.000 hcs.

Genera empleo directo a 40 personas y en forma indirecta a 200. Su capital social es de S/.50'000.000,00 estructurados así:

- DINE	S/. 18'000.000	35%
- CHALUPAS MINE S/.	32'000.000	65%

Su proyección de corto plazo es de continuar con la actividad de prospección y exploración en todos los frentes de trabajos y buscar prospectos grandes de minería superior a 1'000.000 de toneladas.

Se resalta que con base en el contrato de exploración con la compañía minera GRIBIPE S.A., se ha definido un gran potencial minero en las áreas de: Playa Rica, Zapallo y Tres Iglesias.

Es necesario resaltar que debido a los altos costos de operación, DINE a buscado asociarse con empresas para efectuar actividades de exploración minera, corre con las compañías: Cóndor Mine S.A. (TVX Gold Inc) que ha invertido hasta 1994 la suma de US S/.3'000.000, y Mineral S.A.

Esta compañía se crea en 1990, realizándose la inscripción de su constitución en el registro mercantil el 29 de enero de 1990.

### **6.37 PIJILI-CEM**

Esta empresa de economía mixta se crea como un proyecto minero que llevará a cabo las actividades de proyección, exploración, explotación, fundición y comercialización de metales preciosos, especialmente oro, en el sector de Pijili en la provincia de EL ORO.

En ella participan la Dirección de Industrias del Ejército y ECUMINAS que tiene el soporte técnico y financiero de las empresas australianas "ODIN" y "EMPEROR" y "MINERA CUYAY S.A.".

Su capital total será de S/.105'000.000 de sucres y al momento genera empleo directo a 25 personas. Su capital se integra así:

- Capital Estatal 40%
- Capital Privado 60%

### **6.39 COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL "AGRICEM GALÁPAGOS"**

Es una empresa de economía mixta creada el 10 de junio de 1990, su actividad industrial es el cultivo, siembra, cosecha de productos agrícolas y comercialización interna y externa. Al momento genera empleo directo a 12 e indirecto a 300 personas y su capital social es de S/.90'000.000 estructuradas así:

- DINE 77.7%
- AGROTECH 22.3%

Produce espárragos, mangos, vainita francesa, arveja china, alcachofas, pepinos, uvillas. A partir de 1991 inicio las exportaciones de espárragos. Orienta su acción a cultivos como palmito, mora, flores tropicales y sábila.

Los proyectos a corto plazo son ampliar la extensión cultivable, sembrar 60 has., de mangos en la provincia del Guayas y ampliar el volumen de las exportaciones no tradicionales.

AGRICEM comercializa sus productos a través de varios sitios de expendio en ventas locales y, a través de firmas especializadas en USA y Europa.

### **6.41 ECOTURISMO CIA. DE ECONOMÍA MIXTA (CEMECOTUR)**

Compañía constituida en enero de 1992 con el objeto de explotar el turismo ecológico en la Amazonía Ecuatoriana, instaurando un sistema que preserve el medio ambiente y a la vez constituya un medio de apoyo a las comunidades indígenas del sector.

Para esto DINE se asoció con las empresas TRANSTURI y METROPOLITAN TOURING que ya venia realizando turismo ecológico desde 1990. Se efectuó la valoración de activos que poseía TRANSTURI como el Flotel, cabañas, botes, etc. y los gastos de preparación y gestión realizados por esta empresa hasta 1992. Esta valoración determino una inversión total de más de S/.500'000.000 sin tomar en cuenta el Flotel, que será tomado en arrendamiento a través de Leasing, que está valorado en US

S/.750.000.

Al momento TRANSTURI está operando cabañas en las áreas de Zancudo, Iripari e Imuya y se están desarrollando planes para incrementar la infraestructura.

DINE realizó en 1992 una aportación de S/.498'750.000, equivalente al 35% de su participación accionaria, para aumentar el capital social de CEMECOTUR.

DINE y el Ejército también han participado en este proyecto mediante la preservación ecológica del área a través de la Brigada Napo.

#### **6.43 CIA. DE ECON. MIXTA AMAZONAS HOT-CEM**

La compañía Amazonas Hot tiene a su cargo la planificación, construcción y desarrollo de un importante complejo hotelero de lujo de 5 cinco estrellas de 420 habitaciones y un complejo que comprende centros comerciales y torres para oficina y apartamentos, en lo actualmente son los terrenos del "Colegio Militar Eloy Alfaro" en Quito.

DINE como promotora del proyecto, inicio la búsqueda de socios accionistas, dando lugar a una vinculación societaria con la firma GREENBIER C.A., con quien se constituye en 1992 la Compañía de Economía Mixta AMAZONAS HOT-CEM con un capital social inicial de S/.100'000.000, en la que DINE tiene una participación accionaria del 49%, son socios de esta empresa: el grupo Americano "El Juri", Marriott International Inc. y DINE. la administración y operación de este complejo corresponderá a Marriot, sin que DINE aporte más que el terreno.

Paralelamente se adjudica por parte del Ministerio de Defensa Nacional, 6 has. del terreno que actualmente ocupa el Colegio Militar "Eloy Alfaro". Además, se contrato a la empresa norteamericana ARTHUR ANDERSEN para la realización del estudio de factibilidad de todo el proyecto, los mismos que se complementarían con los diseños arquitectónicos que ya han sido discutidos.

Actualmente se buscan las fuentes de financiamiento para el proyecto que en la primera fase ascendería a una inversión de US S/.5'000.000 se ha suscrito en convenio de avance del proyecto con la firma GREENBIER, determinándose: los compromisos en la búsqueda de financiamiento, el tratamiento



de los aportes para aumento de capital, el cronograma de aportación en efectivo del socio privado, y la fijación de condiciones que le sean favorables a DINE como socio en esta empresa, en términos de equiparar a valor presente su aporte del terreno.

Es un proyecto que generara una alta rentabilidad con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 19% al 21% y contribuirá en parte a cubrir el gran déficit de hotelería que tiene el país, con una altísima generación de empleo directo e indirecto.

#### **6.45 MAQUICEM**

##### **6.46.1 MISIÓN**

Maquilar prendas y comercializar productos confeccionados por FAME en el mercado nacional e internacional con atención oportuna al cliente, excelente calidad y a precios competitivos para cumplir expectativas de los accionistas.

##### **6.46.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

###### **a. Objetivos estratégicos a 1996.**

\* Definir la situación de MAQUICEM.

\*Permanecer en el grupo DINE.

\*Revisar su estructura organizacional.

###### **b. Objetivos estratégicos a 1998.**

\*Promover la capitalización de MAQUICEM.

\*Planificación a corto, mediano y largo plazo.

\*Apertura de almacenes.

###### **c. Objetivos estratégicos al 2000.**

\*Eliminar la dependencia de FAME.

\*Lograr la consolidación de la empresa con captación de capital.

###### **d. Objetivos estratégicos al 2003.**

\*Logra un claro posicionamiento del mercado nacional e internacional.

##### **6.46.5 MANIOBRAS**

\*Dar prioridad a la apertura de almacenes en repartos militares

\*Permanecer como una de las empresas del grupo DINE

\*Mantener y ampliar el mercado exclusivo apoyando su comercialización en productos de las empresas de DINE

- \*Mantener los proveedores conocidos y continuar con la administración de mercadería en consignación
- \*Buscar capitalizarse y proyectarse mediante planificación a mediano y largo plazo
- \*Eliminar dependencia de los servicios de FAME (independizarse)
- \*Gestionar para que el directorio de DINE defina el destino final de MAQUICEM

#### **6.46.7 VISION 2005**

Empresa líder para la explotación a mercados internacionales, con la mayor producción y calidad de acuerdo al avance en tecnología en la rama de confección, así como comercializar internamente y/o al exterior del país de los productos que fabrica FAME con prestación de servicios al cliente, con un alto grado de motivación por parte de sus empleados, eficiencia, competitividad e innovación, coadyuvando al engrandecimiento de DINE y apoyando al desarrollo del país para alcanzar reconocimiento nacional e internacional.

#### **6.46.9 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

Con el aporte accionario de DINE en 1992, se conformó la empresa MAQUICEM, con domicilio en la ciudad de Riobamba, para producir 800 jeans por día destinado a la exportación.

Esta empresa funciona bajo el régimen de la maquila en el área de confección textil, aprovechando la infraestructura del Parque Industrial Riobamba.

Se realizan contratos con inversionistas para definir contratos de marcas, patentes, realizar y formar de asociaciones productivas a fin de desarrollar en el área de acción.

#### **6.47 TUBULARES PETROLEROS "TUBUSA" EMA**

Tiene como objeto la fabricación de roscas en tubulares petroleros nuevos y usados.

Es una compañía formada bajo el tiempo de sociedad Anónima Andina (EMA). En junio de 1992, y conformada por los promotores del proyecto como el grupo Empresarial BPCA Tubulares Petroleros C.A de Venezuela, la Dirección de Industria del Ejército, y empresarios ecuatorianos.

Se dedica industrialmente, en su primera etapa, a roscar tubería de acero sin costura Turbing y Casing, de extracción petrolera y acoples, así como a la reparación de estos componentes bajo normas certificadas Premium y API.

El proyecto completo comprende la preparación de tubería "green" con procesos de tratamiento técnicos, forjado "offset", roscados en tornos especiales automáticos de control numérico CNC para diferentes calidades, y requerimientos de la industria de extracción petrolera.

## ***CAPITULO IV***

### **7. LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO EN EL ECUADOR Y LA OPINIÓN PÚBLICA**

La ausencia de Proyectos Civiles para dirigir el Estado y la Sociedad, condujo a la conformación de unas FF.AA. con poder arbitral en los procesos económicos y políticos como lo manifiesta Bertha García<sup>113</sup>.

En especial en la década de los 60 y con mayor fuerza a partir de 1972 se va creando una autonomía de la institución Militar sobre la Sociedad, con su incursión en la educación, industrias y acciones de desarrollo comunitario. En efecto como ya hemos visto anteriormente, uno de los ejes del gobierno militar de los años 70 fue la política de la Promoción de la Industrialización, política que impulsó a la Institución Militar a crear DINE para participar y apoyar directamente a empresas orientadas a producir pertrechos para uso castrense, y, más adelante intervenir en industrias orientadas al mercado Nacional y Andino.-llegando a formar el Instituto de Seguridad Social Propio (ISSFA), el Banco Rumiñahui y en este año 1995 la Casa de Valores SIBURSA.

A este conjunto de empresas de las FF.AA. y, en especial del Ejército se ha orientado, la política económica vigente en el escenario internacional, como se vio en los primeros

---

<sup>113</sup>Bertha García, Las Dimensiones Societales de la Reconversión Militar en el Ecuador en: Revista Debate N° 32, 1994, Quito, CAAP, pp. 175-186

capítulos. Así por ejemplo, el Programa económico del Gobierno, con el CONAM a la cabeza, ha puesto como parte fundamental de su accionar la privatización de las empresas públicas, incluidas las del Ejército.

Ante esta situación, existen diversas posiciones que manifiestan intereses contradictorios.

## **8.1 LA POSICIÓN GUBERNAMENTAL**

En el debate de la privatización, las autoridades Gubernamentales han hecho planteamientos que insisten en la necesidad de que todas las empresas públicas sean enajenadas al sector privado .

En efecto, Alberto Dahik, José V.Maldonado y Pablo Lucio Paredes (Secretario de Planificación al inicio del actual régimen) se han pronunciado en "la disminución del Estado como un aspecto de la Modernización (que) debe incorporar igualmente al sector castrense", puesto que, "para nosotros, prácticamente no existe sector estratégico"<sup>114</sup>.

El actual Vice-Presidente ha manifestado claramente que el Gobierno incluirá en el proceso a los sectores estratégicos (petróleo, electrificación y telecomunicaciones); y que "debe extenderse, además, hacia las empresas que el Ejército mantiene y en los cuales la "iniciativa particular puede intervenir en condiciones de mayor eficiencia" (SIC)<sup>115</sup>.

En esta línea para el Vice-Presidente las privatizaciones no representan únicamente el gran principio sobre el que se apoya buena parte del plan macroeconómico del régimen, sino, y sobre todo "una nueva filosofía que busca el bienestar de los ecuatorianos"<sup>116</sup>. Sin embargo en su exposición no explica como la privatización conduce al bienestar.

Igualmente, Pablo Lucio Paredes manifestó que dentro de las empresas estatales a privatizar "hay que considerar a las empresas de las Fuerzas Armadas que han incursionado en campos

---

<sup>114</sup>Ver: Diario Hoy, 22-II-1994; El Comercio, 7-II-1993, p. A-6; El Comercio, 29-III-1993, p. A-3.

<sup>115</sup>Diario Hoy, Ibidem; además Diario Hoy , 29-III-1993, p. A-3.

<sup>116</sup>Diario el Comercio, 29-III-1993, p. B-1.

que no guardan ninguna relación con los objetivos estratégicos" (SIC)<sup>117</sup>.

Esta posición es coincidente con la voz de la Cámara de Industriales y Cámara de Comercio que han postulado con mayor anterioridad este tipo de argumentos.

Así, la Cámara de Industriales de Pichincha planteó en varios documentos, foros y comunicados de prensa que "existe la necesidad de privatizar a todas las empresas del sector público, incluyendo a las de las Fuerzas Armadas, puesto que se trata de un tema de vital importancia para el país, a vista de que la modernización conlleva un sistema eficaz de relación entre el estado y la actividad privada"<sup>118</sup>.

En esta línea, el Centro de Estudios y Análisis, entidad de la Cámara de Comercio de Quito, ha sostenido que "Las FF.AA. deben reforzar la seguridad interna y externa sin subordinarse a otras actividades lucrativas que puedan ser atendidas por los particulares"<sup>119</sup>.

Más adelante se señala que "...el concepto de la Seguridad Nacional es inalterable, mientras el alcance de empresas estratégicas evoluciona permanentemente"; por lo que recomiendan la privatización de las empresas del Ejército con la mayor agilidad posible<sup>120</sup>.

Cabe señalar que la posición gubernamental y de las cámaras, por la privatización de las empresas de las FF.AA. no presentan argumentos válidos para la mayoría de empresas del Estado (como son: ineficiencia, déficit, excesiva burocracia), limitándose a criticar la actividad empresarial de una Institución que " solo debe cumplir una función estrictamente de defensa nacional".- Coincidiendo una vez mas con pronunciamientos de funcionarios internacionales<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup>Diario Hoy, 22 de Febrero de 1994.

<sup>118</sup>Kurt Freund, entrevista en Diario el Telégrafo, 2 de Marzo de 1993, p. A-2.

<sup>119</sup>Diario el Comercio, 4 de Abril de 1993, p. A-13.

<sup>120</sup>Ibidem.

<sup>121</sup>Ver: Entrevista a Richard Holwill, en Revista Vistazo, Noviembre de 1988, que fue reproducida en los diarios del país.

### 8.3 LA POSICIÓN DE LA POBLACIÓN

#### 8.4.1 LA POBLACIÓN SE OPONE A LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS MILITARES.

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE PRIVATIZACIONES (Primera semana de Mayo de 1993)			
<b>PREGUNTA:</b> ESTA USTED DE ACUERDO CON LA PRIVATIZACION DE LAS SIGUIENTES EMPRESAS E INSTITUCIONES PUBLICAS?.			
<b>EMPRESASPORCENTAJES</b>			
- Banco Central del Ecuador	35.7	57.9	6.4
- Banco Rumiñahui	47.5	40.3	12.2
- Ecuatoriana de Aviación	66.2	31.7	6.1
- Dirección de Industrias del Ejército (DINE)	30.4	53.1	16.5
- Transportes Aéreos Militares Ecuatorianas (TAME)	43.5	50.1	6.4
- Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC)	36.0	49.9	14.1
- Empresa Nacional de Correos	55.5	39.4	5.1
<b>INSTITUCIONES PUBLICAS</b>			
- Universidad Central	25.1	68.0	6.9
- Escuela Politécnica del Ejército (ESPE)	22.1	68.8	9.1

Fuente: Boletín Economía, IIE, Universidad Central, 1993

El Instituto de Investigaciones Económicas realizó una encuesta la primera semana de mayo de 1993 a 400 personas, cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 60 años, en la ciudad de Quito con el propósito de establecer, a nivel de empresa, la opinión ciudadana acerca de las privatizaciones que pretenden ejecutar el Gobierno Nacional. Los resultados más relevantes de la encuesta son los siguientes:

Según el inventario realizado por SENDA, el Banco Central del Ecuador se encuentra entre las 72 empresas, en las cuales el Estado posee el 100% de las acciones. De acuerdo a la investigación, el 58% de la población se manifiesta contraria

a la privatización, el 63% es favorable y el 6% no se define.

A excepción del "Banco Rumiñahui" la mayoría absoluta de la ciudadanía está en contra de la privatización de las empresas administradas por las Fuerzas Armadas. Así, el 35% de la población se opone a la privatización de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE), que es un holding que controla a varias empresas militares. El 30% considera conveniente su privatización y el 17% dice no saber. Al plantearse la misma pregunta respecto a FLOPEC y TAME, aproximadamente el 50% no está de acuerdo con la privatización, frente a un 36% y 44%, respectivamente, que se manifiestan favorables.

La incapacidad empresarial de los directivos, la corrupción y el deficiente servicio que presta Ecuatoriana de Aviación, puede haber inducido a que el 62% de la ciudadanía se manifieste favorable a su privatización, frente al 32% que se opone y al 6% que no se define. El elevado porcentaje de partidarios de la privatización de Ecuatoriana, también puede explicarse por las sistemáticas y deliberada campaña emprendida por el gobierno, a través de los principales medios de comunicación, tendiente a justificar su transferencia al sector privado.

El Instituto consideró pertinente indagar la opinión de la población acerca de dos instituciones públicas de educación superior en función de la misma pregunta. Alrededor de 68% de los encuestados considera que no se debe privatizar ni la Escuela Politécnica del Ejército ni la Universidad Central del Ecuador, en tanto que el 9% en el primer caso y el 7% en el segundo, se mantiene indiferentes.

## **8.5 LA POSICIÓN MILITAR**

### **General José Gallardo Román**

En la prensa nacional se ha desplegado los titulares de respaldo a la gestión "modernizadora" del gobierno. Y uno de los sectores sociales más conocidos han sido, por razones fáciles de entender, las Fuerzas Armadas. Su "respaldo" ha concitado un gran interés.<sup>122</sup>

Sin embargo, de una lectura detenida del texto de la nota

---

<sup>122</sup>El Comercio, 4 de marzo de 1993, entrevista titulada "Militares con la modernización"

periodística que recoge en gran medida el discurso final que el ex-Ministro de Defensa Nacional, General José Gallardo, sustentó en una mesa redonda realizada el 24 de Febrero del mismo año en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, se obtiene material suficiente para comprender que las Fuerzas Armadas entienden la modernización a su manera.

"Nosotros discriminamos perfectamente las cosas - dice el ex-Ministro, para saber qué es lo que debemos hacer y en qué áreas podemos operar, porque los recursos que producen las empresas militares no son para que se los gasten entre los miembros de las FF.AA. Ni para dividirse entre sus integrantes, sino que son acumulaciones que ahorran recursos al país y le proporcionan valiosa experiencia empresarial".

" No obstante, las FF.AA. están abiertas a la inversión nacional o extranjera, pero bajo nuestra reglas", que no necesariamente coinciden con las del régimen.

"Se afirma, con mucha verdad, que nuestro Estado es ineficiente, como ineficiente es nuestra sociedad en general y esta realidad provoca el empobrecimiento del país", continúa el General. Para luego referirse concretamente al proyecto de Modernización del Estado, enfatizando que "no todas las empresas públicas tendrán que ser privatizadas".

El ex-ministro sostiene que "existen empresas que tienen valor estratégico, de las cuales depende la economía y la seguridad del país, que no tiene el capital suficiente para adquirir las grandes empresas que tampoco pueden ser privatizadas, porque dadas las circunstancias muy propias de nuestro pequeño mercado nacional, se estaría propiciando un peligroso monopolio". En este sentido, insta, "en primer lugar, a no perder el control necesario que debemos tener los ecuatorianos en las áreas estratégicas y en las empresas fundamentales para la vida del país". "En segundo lugar, mejorar, modernizar nuestros buques, nuestros aviones, nuestro equipamiento: optimizar nuestra tecnología, buscar capitales para emprender en grandes empresas".

#### **8.7 EL ALCANCE DE LA PRIVATIZACION DE DINE CRNEL MARCO MIÑO, EX-DIRECTOR DE DIN**

De acuerdo al Crnel Marco Miño: ninguna de las empresas de DINE están sujetos a un proceso de privatización. Ninguna de estas empresas pueden estar sujetas a un proceso de esta naturaleza, porque como tales, tienen una conformación



societaria y legal privada. En todo caso, lo que si podría hablarse, es de una desinversión en ciertas áreas, si es que el ejército, de acuerdo a su conveniencia, se encuentre en la disposición de hacerlo. En el caso de las dos dependencias febriles del ejército la fábrica de municiones y la de vestuario, por su naturaleza y carácter estratégico desde el punto de vista militar, no podrían tampoco ser sujetos de privatización<sup>123</sup>.

Para el Crnel Marco Miño: DINE ha tenido un papel estratégico de las industrias del Ejército en el desarrollo nacional a lo largo de sus 20 años de existencia. Lo estratégico, señaló, no necesariamente se relaciona con un concepto militar. En su sentido más amplio, lo estratégico es una necesidad de la nación, de la sociedad ecuatoriana; es un bien imprescindible del Estado. En algunas de nuestras empresas interviene el factor estratégico desde diferentes tipos de vista; la minería es estratégica, el petróleo es estratégico, la electrificación es estratégica, porque son recursos del Estado, es decir, de todos los ecuatorianos y no de persona alguna, y porque sin ellos el país no se desarrolla. La siderúrgica es estratégica y, mucho más, porque tiene en el consumidor ecuatoriano su beneficiario directo. Un ejemplo en el Ecuador, existen solo dos empresas grandes dedicadas a la producción de hierro estructural para la construcción, si es que no existiera ANDEC, la empresa militar de producción de varillas para la construcción, el precio del hierro en el país hubiese subido inconmesurablemente. Un ejemplo de esto tenemos en el hierro, mientras en el año 1991 el hierro subió una vez, el cemento subió cuatro veces, si en el 91 se podía comprar con el valor de un quintal de hierro, hasta siete quintales de cemento, ahora tan solo puede comprar tres, mientras la inflación en 1991 fue del 64%, el valor del precio del hierro apenas subió en el 28%. Ese es el aporte de las industrias en las cuales el Ejército participa al país, a la supervivencia de la industria de la construcción, el pequeño usuario que desea hacer su casita.

Aquí no podemos hablar de estratégico o no estratégico.

---

<sup>123</sup>Tomado de entrevistas a la prensa: El Telégrafo, 27-XII-1990, PA-8; El Comercio, 29-III-1993, p. B-1; El Universo, 1-IV-1993, p. A-12; El Expreso, 22-XI-1994, p.A-9.

Sino a quién beneficia hacia donde van esos beneficios, cual es la filosofía con que se trabaja. Las empresas, por ser tales, deben tener una rentabilidad, pero no un lucro desmedido. Las empresas del Ejército tienen rentabilidad porque son eficientes, pero no abusan del perjuicio al usuario.

El Ex-Director Ejecutivo de la DINE defendió la gestión de las empresas del Ejército desde el punto de vista de la competitividad y la proyección nacional, tenemos dijo, un ámbito de competencia dentro de la libre empresa.

Estamos en la empresa automotriz, sector en el que hay cuatro ensambladoras; tenemos una actividad en el sector del calzado, actividad en la que hay infinidad de productores en el país. Nuestras fábricas han demostrado tener un papel regulador en los precios y calidad en un mercado competitivo.

Nuestras plantas de confección tienen altos índices de rendimiento, una alta eficiencia que permite bajar costos. Hemos optimizado todos los factores en la producción, y somos eficientes. No habría razón de desinvertir en estas empresas para después tener que pagar el doble de los productos para el autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas.

Refiriéndose al Proceso de Modernización del Estado, el Coronel Miño, reflexionó con respecto a las connotaciones del término. Una modernización, implica la adopción de nuevos parámetros que van desde la creación de una nueva conciencia nacional, de una nueva imagen, nuevos sistemas de trabajo, hasta esto que son las privatizaciones. Privatización de qué? de lo ineficiente. La incompetencia determina ineficiencia y eso es lo que hay que privatizar, pero no hay razón de privatizar lo que está funcionando bien, una privatización que simplemente pretende cambiar de amos para que determinados grupos se hagan de bienes que están produciendo eficientemente y suban los costos, no se justifica. Hay que privatizar lo que es ineficiente para reestructurarlo, para mejorar el servicio en beneficio del usuario. Una empresa tiene que ser eficiente, tienen que bajar los costos y eso va en beneficio del usuario. Eso es eficiencia, la eficiencia precisamente está en eso, calidad y costo; excelencia en calidad a bajo costo y, sino no hay, hay que ponerse a competir.

En las empresas en las cuales el ejército participa hay calidad y eficiencia. Una de ellas, ISKRAEMEC, destina el 70%

de su producción a exportaciones hacia países como México, Colombia, Argentina, Brasil, Chile y Perú. Precisamente como testimonio de esa calidad y eficiencia, esta misma empresa recibió una mención honorífica en la Cámara de Industriales de Pichincha, como la mejor empresa exportadora.

De acuerdo al Ex-Director de DINE, Coronel Marco Miño, existe un papel estratégico de las industrias del Ejército en el desarrollo nacional a lo largo de sus más de 20 años de existencia. Lo estratégico -señaló-, no necesariamente se relaciona con un concepto militar. En su sentido más amplio, lo estratégico es una necesidad de la nación, de la sociedad ecuatoriana; es un bien imprescindible del Estado. En algunas de nuestras empresas interviene el factor estratégico desde diferentes tipos de vista; la minería es estratégica, porque son recursos del estado, es decir, de todos los ecuatorianos y no de persona alguna, y porque sin ellos el país no se desarrolla. La siderúrgica es estratégica y, mucho más, porque tiene en el consumidor ecuatoriano su beneficiario directo. Un ejemplo en el Ecuador, existen solo dos empresas grandes dedicadas a la producción del hierro estructural para la construcción, si es que no existiera ANDEC, la empresa militar de construcción de varillas para la construcción, el precio del hierro en el país hubiese subido inconmesurablemente, por sobre los 36 mil sucres el quintal.

Mientras en el año 1991 el hierro subió una vez, el cemento subió cuatro veces, si en el año 91 se podía comprar con el valor de un quintal de hierro, hasta siete quintales de cemento, ahora tan solo puede comprar tres, mientras la inflación en 1991 fue del 64%, el valor del precio del hierro apenas subió en el 28%. Ese es el aporte de las industrias en las cuales el Ejército participa al país, a la supervivencia de la industria de la construcción, el pequeño usuario que desea hacer su casita.

Aquí no podemos hablar de estratégico o no estratégico. Sino a quien beneficia donde van esos beneficiarios, cual es la filosofía con que se trabaja. Las empresas, por ser tales, deben tener una rentabilidad, pero no un lucro desmedido. Las empresas del Ejército tienen rentabilidad porque son eficientes, pero no abusan del perjuicio al usuario.

El Ex-Director Ejecutivo de DINE defendió la gestión de las empresas del Ejército desde el punto de vista de la competitividad y la proyección nacional.

Estamos en la empresa automotriz, sector en el que hay cuatro ensambladoras; tenemos una actividad en el sector del calzado, actividad en la que hay infinidad de productores en el país. Nuestras fábricas han demostrado tener un papel regulador en los precios y calidad en un mercado competitivo. Nuestras plantas de confección tienen altos índices de rendimiento, una alta eficiencia que permite bajar costos. Hemos optimizado todos los factores en la producción, y somos eficientes. No habría razón de desinvertir en estas empresas para después tener que pagar el doble del precio de los productos para el autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas.

Refiriéndose al proceso de modernización del estado, el Coronel Miño, reflexionó con respecto a las connotaciones del término. Una modernización, implica una nueva concepción en los diversos órdenes de la sociedad. Implica la adopción de nuevos parámetros que van desde la creación de una nueva conciencia nacional, de una nueva imagen, nuevos sistemas de trabajo, hasta esto que son las privatizaciones. "Privatización de qué? de lo ineficiente. La incompetencia determina ineficiencia y esto es lo que hay que privatizar, pero no hay razón de privatizar lo que esta funcionando bien, una privatización que simplemente pretende cambiar de amos para que determinados grupos se hagan de bienes que están produciendo eficientemente y suban los costos, no se justifica". Hay que privatizar lo que es ineficiente para reestructurarlo, para mejorar e servicio en beneficio del usuario. Una empresa tiene que ser eficiente, tiene que bajar los costos y eso va en beneficio del usuario. Eso es eficiencia, la eficiencia precisamente está en eso, calidad y costos; excelencia en calidad a bajo costo y, si no hay, hay que ponerse a competir.

En las empresas en las cuales el Ejército participa hay calidad y eficiencia. Una de ellas, ISKRAEMEC, destina el 70% de su producción a exportaciones hacia países como México, Colombia, Venezuela, Argentina, Brasil, Chile y Perú. Precisamente como testimonio de esa calidad y eficiencia, esta misma empresa acaba de ganar una mención honorífica en la Cámara de Industriales de Pichincha, como la mejor empresa exportadora. En nuestra filosofía de trabajo -señaló-, no esta presente el afán de enriquecimiento, de que el Ejército se beneficie económicamente de las empresas de las cuales participa. El DINE a lo largo de mas de 20 años de trabajo en el campo empresarial, ha demostrado organización, eficiencia y

productividad. Es por eso que el DINE busca los empresarios privados para asociarse, porque se reconoce su eficiencia en el trabajo y principalmente su honestidad. Por eso es que no ocultamos absolutamente nada y cualquier persona puede venir a mirar como trabajamos. Estamos abiertos a nuestro pueblo, a nuestro país. El Ejército está trabajando en beneficio del pueblo y está haciendo país. Así lo demanda la constitución. Para eso nos crearon y así seguiremos haciendo.

## **8.9 POSICIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE GENERALES Y ALMIRANTES DE LAS FF.AA.**

### **Generales (r) critican la privatización.-**

La Asociación de Generales y Almirantes de las Fuerzas Armadas critican el proceso de Modernización del Estado así como la pretendida privatización de las áreas estratégicas de la economía.

Expresan que: "Hacia 1971, todo era privado en nuestro país, incluidas las empresas del sector estratégico. Y en que estado estuvo nuestro país?. No estuvo en completo atraso como país bananero?. Por lo tanto la privatización no es sinónimo de modernización", dicen en el documento los oficiales retirados. "No queremos que los intereses económicos de Empresas Extranjeras, especialmente en áreas estratégicas presionen y usen hasta canales diplomáticos y de otra índole. Recordemos la guerra del atún, el caso de EMELEC, el caso ANGLO, el caso Minas y Petróleos", dicen los oficiales en el documento.

## **8.11 EMPRESAS ADMINISTRATIVAS POR FF.AA. SON EFICIENTES.**

### **General (r) Guillermo Rodríguez Lara**

"Las empresas administradas por las Fuerzas Armadas son eficientes, que es uno de los objetivos que persigue la modernización del estado", manifestó el General (r) Guillermo Rodríguez Lara<sup>124</sup>.

## **8.12.1 PRODUCTIVIDAD**

---

<sup>124</sup>En el Diario el Telégrafo, 17 Marzo 1993, p. b-12

Al respecto el ex Jefe de Estado, Guillermo Rodríguez Lara dijo que las empresas agrupadas en la Dirección de Industrias del ejército son eficientes, ya que generan utilidades no dependen de presupuestos generales del estado y mas bien brindan aporte económico a la Comandancia del Ejército par que cumplan la misión encomendada por la Constitución.

Además destaco que existe una mala información en torno a la naturaleza de estas empresas ya que las 23 que administran las FF.AA. 21 son de naturaleza privada y en consecuencia mal pueden ser privatizadas.

Aclaró que todas tienen el sustento jurídico correspondiente ya que fueron creadas mediante ley o decreto.

### **8.12.3 Equilibrio de los precios.-**

Rodríguez Lara sostuvo que estas empresas se han convertido en entes reguladores de precios con lo cuál se ha impedido la conformación de monopolios y subrayó que de esta manera ayuda a solucionar la crisis económica y su repercusión en la crisis social.

Informó que el 98% de los empleados técnicos y trabajadores de las empresas agrupadas en DINE con civiles y tienen plena libertad para agruparse en sindicatos o comite de empresas y que los sueldos son similares y en algunos casos superiores a los de entidades del sector público.

### **8.13 RENE VARGAS PAZZOS.**

Por su parte, el ex-Ministro de Recursos Naturales, General (r) Rene Vargas Pazzos expresó que el proceso de privatización puede general la reacción popular, como ha sucedido en países que han experimentado medidas de esta naturaleza. Recordó que en Venezuela y Argentina por ejemplo, se pusieron en práctica las privatizaciones, pero que se generó una reacción popular y que lo mismo puede ocurrir en el Ecuador si no se implanta los correctivos del caso con lo cual se debilitaría el frente interno. Ecuador es un país que tiene relativamente pocas empresas estatales, 167 de las cuales 23 pertenecen a las Fuerzas Armadas, expuso a la prensa<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup>Ibidem: Diario El Telégrafo.

Se pronunció por la necesidad de modernizar a las empresas privadas que han demostrado ser ineficientes, de tal manera que estén en capacidad de competir con los países vecinos como Colombia y Perú y en general del Pacto Andino.

Advirtió que el proceso de Modernización del Estado únicamente se refiere a las privatizaciones y no aborda temas relacionados con el rol que deben cumplir organismos como los consejos provinciales y los municipios del país.

#### **8.15 RICHELIEU LEVOYER.**

Igualmente, el General Richelieu Levoyer aseveró que la industria petrolera en ningún caso puede ser manejado por empresas privadas y peor extranjeras. "Hay empresas de las Fuerzas Armadas que jamás pueden pasar al sector privado coma la Santa Bárbara, por ejemplo, considerando que proceso a municiones y explosivos", manifestó<sup>126</sup>.

#### **8.17 CORONEL PEDRO VELEZ MORAN**

El Coronel de E.M. Ing. Pedro Vélez Morán ha sido Secretario de la Comisión Demarcadora de Límite Noroccidental Ecuador-Perú (1942-1945); Gerente de Ferrocarriles del Estado; Edecán del señor Vicepresidente de la República, Dr. Carlos Julio Arosemena (1961-1962); Jefe de la II Zona Militar (1962); Agregado Militar (1962); Agregado Militar en Washington; Consejero Provincial del Guayas (1976-1981) y Diputado Alterno de la Provincia del Guayas (1992-1994).

Qué opina usted como Oficial General en Servicio Pasivo y como Diputado Residente en la provincia del Guayas sobre el Proyecto de Modernización y Privatización y en particular en lo referente a las Fuerzas Armadas?.

Antes de contestar a su pregunta quiero establecer un criterio general.

Considero que los ecuatorianos individualmente o integrando un partido político cuando aspiran al poder estas

---

<sup>126</sup>Ibidem: Diario El Telégrafo

deben ser consideradas por el pueblo Ecuatoriano antes que se produzcan elecciones sobrentendiéndose que los elogios no llevan otro interés que el de servir a la patria y al pueblo ecuatoriano en procura de engrandecimiento, desarrollo, paz y bienestar.

Naturalmente esta debe ser la aspiración de todos los conductores políticos del mundo de América Latina y en particular de Ecuador, país quien vive en una etapa de crisis en todas direcciones.

En cuanto a los planes de Modernización y Privatización, hemos observado recientemente los éxitos de Chile, México, Argentina últimamente; pero reconociendo que cada país tiene su propia idiosincracia y sus propios problemas, podríamos recoger de las soluciones de otros países aquellas que se adaptan a nuestra realidad y no intentar conseguir óptimos resultados pretendiendo adoptar planes sistemas o métodos, que insisto no se compadecen con nuestra situación política económica y social.

La mayoría de empresas de DINE son capital mixtos de las Fuerzas Armadas y privadas en porcentajes variables en cada una de ellas, cumplen como objetivo disponer de unas Fuerzas Armadas con su potencial operacional que permita estar en condiciones de movilizarse en tiempo y en espacio, frente a nuestros problemas internacionales.

Es fácil asimismo que el diálogo y la distensión son más efectivas cuando existe por lo menos un proporcional equilibrio de los factores militares.

Es de considerar también que los aportes al Estado en razón de impuestos a la renta del 80% del personal civil que trabaja en estas es altamente significativo, al igual que el I.V.A. de las ventas de los productos que elaboran. Es decir, que estas empresas de Fuerzas Armadas no causan impactos económicos al presupuesto del estado, porque no trabajan a pérdida; por lo cual el Estado no tiene que subvencionarlas, y además es fácil comprender que al privatizar estas empresas quien garantizaría que los nuevos empresarios, oferten , venden y entreguen con precios iguales o inferiores y sobre todo con la debida oportunidad, sin que jueguen intereses negativos frente a una emergencia de la seguridad nacional.

## **8.19 OPINIÓN DEL SECTOR PRIVADO**



### 8.20.1

#### 4.10.1 ARTURO GANGOTENA.

Qué opina Ud. de la participación de las Fuerzas Armadas, en el ámbito empresarial?.

El concepto de eficiencia o ineficiencia esta absolutamente desvalorizado. si existen empresas bien manejadas rentables, no monopolíticas, no creo que sea pecado mortal que nuestras Fuerzas Armadas puedan ser dueñas. él pecado se daría cuando se vende o pretende vender acciones de empresas que son altamente y generan ingresos para nuestras Fuerzas Armadas.

Las empresas de las Fuerzas Armadas en su gran mayoría, si bien fueron originariamente creadas con capital de presupuestos del estado hoy generan sus propias fuentes de capitalización y ampliación. La eficiencia o ineficiencia no esta en que sean del estado o de la empresa privada sino que sean generadores de producción y bienestar social y en la calidad de la administración de las empresas.

### 8.20.3

#### 4.10.2 LEON ROLDOS AGUILERA.

Criterios del Ex Vicepresidente de la República, Abogado León Roldós Aguilera, respecto a las Industrias Militares.

"Yo les clasificaría en cuatro clases:

- 1.-Las fábricas de municiones y armas, son estratégicas, más que de rentabilidad económica; por lo tanto, debe estar en las Fuerzas Armadas.
- 2.-En segundo término señalaremos, las industrias que nace en el momento del boom económico de los años 70, cuando nos advirtieron la presencia de las FF.AA. en empresas como FLOPEC, TRANSNAVE, así como el fortalecimiento de TAME y la estabilización de la Ecuatoriana de Aviación.

Yo diría de que de ese grupo de empresas la que realmente ha sido muy mal manejada es Ecuatoriana de Aviación, las otras se les ha manejado satisfactoriamente.

Con respecto a esta empresa creo que existe un problema que es evidente como es el poco conocimiento real acerca de la rentabilidad real de esa empresa, debido a un soporte de las FF.AA.

3.-Existen industrias "aparentemente" exitosas como las haciendas y camaroneras, que no tienen ningún sustento que justifiquen que debe ser de los militares, a mi me entra una duda.

4.-El Banco intentó poner una compañía de seguros, en mi criterio son gravísimos errores, porque son negocios totalmente alejados del campo militar.

Yo soy partidario de que institucionalmente se mantenga lo estratégico y las compañías de servicio así como la concepción de darse en un momento la explotación minera en la zona oriental del país, porque ello evitaría fuga de capitales .

8.20.5

página \\* arábigo2104.10.3 **DIEGO OLMEDO EMPRESARIO**

**PRIVADO**

Qué grado de credibilidad tiene para usted las FF.AA.?

Considero que las Fuerzas Armadas tienen un alto grado de fiabilidad, se ha consolidado mucho más en los actuales momentos tanto que creo que el sistema democrático esta robustecido por la seguridad y colaboración que brinda al país tan importante sector.

Las Fuerzas Armadas es una élite privilegiada del país o es parte del gran conglomerado social?.

La gran mayoría de las Fuerzas Armadas pertenecen a la clase media y por lo tanto el sector popular de nuestra sociedad. Hay que diferenciar claramente los privilegios que se consigue en base a disciplina y a organización y el objetivo fundamental de las Fuerzas Armadas que es la seguridad y el desarrollo nacionales, que ofrecen al pueblo del cual son parte.

Cree usted que las Fuerzas Armadas está incursionando en sectores que no le competen?.

No, el país es de todos los ecuatorianos y estoy convencido que las Fuerzas Armadas deben participar activamente en todos los planes y programas de desarrollo que beneficien al país, podemos ver que varias empresas en manos de este sector han demostrado eficiencia y además mantiene una permanente estabilidad con el sector laboral en todos los países del mundo existen áreas estratégicas tanto en seguridad como en desarrollo y son manejadas por Fuerzas Armadas.

Igualmente considero que "quienes inviertan en el Ecuador, sean nacionales o extranjeros, tienen que abrirnos mercados grandes e importantes, porque entre más empresas tenga el Ecuador y esas empresas sean más grandes, seremos menos dependientes".

Sin duda una serie de planteamientos interesantes y divergentes con la corriente privatizadora. Los militares están dispuestos a abrir sus empresas para recibir inversiones nacionales y extranjeras a cambio de la tecnología y nuevos mercados, y, en ningún momento, aceptan la entrega total de sus activos al sector privado nacional o transnacional. Además mantienen el concepto de áreas estratégicas que deben permanecer en manos del Estado.

Oportunas reflexiones en medio de la ola neoliberal, que bien podría estar indicando la posibilidad de un eventual conflicto político.

# PARTE III

PLANTEAMIENTO DE UN MODELO ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO DESDE EL PUNTO DE VISTA JURIDICO, ECONOMICO, ADMINISTRATIVO E INTERNACIONAL

## CAPITULO I

### 2.9 MODELO ESTRATÉGICO DE DINE

#### 2.10.1 MISIÓN DEL GRUPO DINE

Impulsar y desarrollar las empresas del grupo hacia la excelencia con participación en el mercado mundial, siendo competitivas y en armonía con los sectores productivos para satisfacer las necesidades que demanden las FF.AA. y la comunidad, así como las expectativas de sus accionistas.

#### 2.10.3 VISION 2005

Pioneros de desarrollo industrial sostenido y sustentable que, mediante su competitividad internacional contribuyen a los objetivos nacionales.

#### 2.10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### a. Objetivo estratégico a 1996

Identificación de áreas claves futuras, restructuración orgánica y funcional y definición de políticas.

##### b. Objetivo estratégico a 1999

Consolidación de empresas y captación de capital y tecnología.

##### c. Objetivo estratégico a 2003

Claro posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

#### 2.10.7 AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

\*Levantar inventario de recursos naturales

\*Atraer inversionistas que aportan tecnología de punta y capital.

\*Explotar y explorar activamente los mercados internos y

externos para nuestros productos.

\*Aprovechar las ventajas de la ley de mercado de valores.

#### **2.10.9 AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA**

\*Estudiar y definir la capacidad clave futura del grupo DINE.

\*Obtener suficiente tecnología y sistematización para alcanzar competitividad.

\*Diseñar e implantar adecuada estructura organizacional

\*Dotar, capacitar y administrar adecuadamente a los recursos humanos.

\*Buscar continuidad de los líderes y las políticas.

#### **2.10.11 MANIOBRAS**

\*Levantar inventario de recursos naturales

\*Atraer inversionistas que aportan tecnología de punta y capital.

\*Explorar y exportar activamente los mercados internos y externos para nuestros productos

\*Aprovechar ventajas de ley de mercado de valores.

\*Estudiar y definir las capacidades claves futuras del grupo DINE.

\*Obtener suficiente tecnología y sistematización para alcanzar competitividad.

\*Diseñar e implantar una adecuada estructura organizacional.

\*Dotar, capacitar y administrar adecuadamente los recursos humanos.

\*Buscar continuidad de los líderes y las políticas.

## ***CAPITULO II***

### **MARCO JURÍDICO PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO**

#### **3. ANTECEDENTES PARA LA PROPUESTA DE HOLDING DINE**

#### **4.10 LA COMBINACIÓN DE EMPRESAS**

El fenómeno de la formación de grupos de empresas, comienza a surgir a finales del siglo XIV y a partir de esa fecha ha venido creciendo en importancia en todos los países.

La combinación de empresas es definida por Kohler como:

La asociación de dos o más entidades económicas llevada a cabo por la transferencia de los activos netos de una de las entidades económicas a una de las otras (fusión), o a una nueva creada para ese propósito (consolidación).

Cualquiera de los dos puede ser, en efecto, una compra, con el retiro de uno o más grupos de accionistas o puede ocurrir una comunidad de intereses en la cual toman parte todos los accionistas de acuerdo con su participación<sup>127</sup>.

El Instituto Americano de Contadores Públicos (A.I.C.P.A) define la combinación de empresas como:

La combinación es una entidad económica de una corporación y una o más empresas incorporadas o no incorporadas.

Griffin, Williams y Larson definen a la combinación de empresas como:

"...el término generalmente aplicado para crecimiento externo, en el cual todas o substancialmente todas las operaciones de dos o más firmas son concentradas bajo un control centralizado".<sup>128</sup>

Resumiendo, podemos concluir que la combinación de empresas consiste en la unión o concentración de 2 o más empresas bajo una dirección común, con la finalidad de cumplir de la mejor manera posible, el objetivo para el cual fueron creadas; en formas que pueden ir desde una fusión, una adquisición, ya sea total o con participación en el capital contable de otra compañía, hasta un simple acuerdo contractual sobre alguna cuestión.

#### **4.12LA COMBINACIÓN DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL**

Existen diversas clasificaciones de la combinación de empresas, desde el punto de vista legal; algunas de ellas con diversos criterios y otras amoldadas a la legislación del país

---

<sup>127</sup>Kohler Eric, Un Diccionario para Contadores, Prentice Hall, New Jersey, 1975.

<sup>128</sup>Griffin, Williams y Larson, Contabilidad Avanzada, Ed. Richard Irwing, Inc. Illinois, 1974.

del que se trate.

Entre los estudios del tema sobresalen los alemanes, debido tanto a la legislación como a la doctrina desarrollada en Alemania, país en el cual se ha profundizado en esta problemática.

Cabe señalar entre los tratadistas a Guzmán, el cual en 1926 propuso la clasificación, en el cual distingue entre figuras reales (también llamadas uniones de hecho) y figuras jurídico-obligacionales (también llamadas uniones de derecho), abriendo una tercera clasificación para combinaciones de las anteriores.

En la primera clasificación de uniones de hecho o de figuras reales, el autor distingue a aquellas combinaciones logradas a través de inversión, formando estructuras ya sea de subordinación o de coordinación; y en la segunda aquellas formas de combinación derivadas de obligaciones contractuales.

De este modo tenemos en primer lugar aquellos que se realizan a través de medios patrimoniales (figuras reales), en las cuales el autor distingue en primer lugar a aquellas derivadas de una adquisición; entre éstas encontramos combinaciones en que las empresas pierden la personalidad jurídica, como es el caso de la compra o de la fusión; esta última es aquella unión en la cual desaparecen las sociedades surgiendo una nueva. En el caso de la absorción es aquella en la cual desaparecen una o más sociedades sobreviviendo una de ellas.

Por lo que respecta a la adquisición de participaciones y a la creación de nuevas entidades, con fines de unión de empresas, éstas dan lugar a una gran variedad de formas de dominio o control; éstas formas de control pueden ir desde un simple control directo o indirecto, hasta estructuras más complicadas.

Las figuras jurídico-obligacionales o uniones de derecho corresponden a formas de tipo contractual: y a este respecto Capella dice lo siguiente:

Es controvertida la propia naturaleza jurídica de estos convenios. Participan de caracteres propios de contrato de sociedad en cuanto a la nota de asociación y reglas de funcionamiento, y también presentan rasgos propios de los

contratos de fiducia o mandato, en cuanto al poder de los órganos de gestión y facultades representativas<sup>129</sup>.

Asimismo el autor destaca al cartel dentro de estas figuras jurídico-obligacionales, sobre el cual menciona que:

"...es un acuerdo de unión entre empresas, normalmente pertenecientes a la misma fase de actividad, las cuales siguen conservando su individualidad y personalidad jurídica e intenta influir en el mercado en beneficio de las empresas agrupadas, mediante el control de los volúmenes de producción o venta, fijación de precios de venta, etc".

El término "pool" corresponde, en terminología anglosajona, a un cártel con acuerdo en la distribución de las utilidades generadas por el grupo.

El tratadista Rodríguez y Rodríguez acepta la clasificación empírica<sup>130</sup>.

En cuanto a las formas de concentrarse en forma interna, se mencionan a la ampliación o al crecimiento que pueden llevarse a cabo por la creación de sucursales o agencias.

A quien ejerce el control de una empresa en el sentido de determinar sus objetivos y existencias de gestión, se le llama "sujeto económico" de dicha empresa. Este sujeto puede adoptar varias formas jurídicas, entre ellas: la empresa individual, la sociedad limitada y la sociedad anónima.

En la sociedad anónima el control lo ejerce uno o pocos socios cuyo capital toma el nombre de "capital de dirección".

Esta forma jurídica de sociedad se ha orientado a la producción de bienes y servicios. Pero el propio desarrollo de la economía de mercado ha determinado que se desarrollen sociedades anónimas cuyo objeto no es la producción de bienes y servicios, mire como un objeto de acción otras empresas, dando lugar a un "régimen de coalición "de empresas mediante

---

<sup>129</sup>Citado en: Antonio González y otro, Holding: Compañías tenedoras, subsidiarias y asociadas; Ed. Instituto de Contadores públicos, México, 1991, pp 12-25.

<sup>130</sup>Joaquin Rodríguez, Tratado de Sociedades Mercantiles, Ed. Porrúa, México, 1965, Tm. 2, pp 497-522.



el cual, varias empresas mantienen, en todo o en parte, la propia autonomía de gestión y dan lugar a asociaciones interempresariales, bajo el control de una única sujeto económico.

Lo dicho nos hace recordar dos características del desarrollo del capitalismo:

- 1) La concentración del capital y de la producción.
- 2) La unión de empresas:

En muchas ocasiones la unión de empresas se ha reducido a imponer precios en el mercado, establecer cuotas de producción, limitar la competencia, restringir el comercio, todo con el fin de obtener mayor ganancia sin ninguna consideración ético-social.

En efecto este proceso de monopolización se inicio en EEUU, Inglaterra y Alemania a fin del siglo XIX. Conduciendo a la falta de interés de las empresas dominantes para mejorar la calidad o bajar los costos de producción de los productos, por ejemplo:

En EE.UU. existen 3 empresas (Ford, GM, Chrysler) de autos, que, durante mucho tiempo dominaron el mercado mundial. En cambio en Japón había mas de 12 empresas que buscaron competir con calidad y precio, y han logrado un espacio importante en el mercado.

La posible peligrosidad de algunas formas de uniones de empresas, hacen que ente fenómeno económico sea regulado por el Derecho Económico.

A éste corresponde fijar la naturaleza y la disciplina jurídica de los nuevos fenómenos económicos, imposibles de realizar sin tener un conocimiento completo de su fundamento, de su forma de manifestación, de las características que las diferencia entre sí, y más aún, de las tendencias generales de su desarrollo, su influencia sobre el proceso productivo general, su posición frente al particular y frente a los intereses de la comunidad.

En este punto, es necesario señalar que la unidad de empresas es un fenómeno económico, pero interesa por igual a economistas, juristas, administradores y sociólogos, dado que

es necesario un enfoque multidisciplinario para su estudio.

#### **4.14 MODALIDAD DE LA ASOCIACIÓN**

Tratándose en la asociación de empresas de una agrupación de fuerzas económicas y de una colaboración de actividades en defensa de intereses comunes, es claro que los instrumentos jurídicos utilizados se encuentran en el campo del Derecho de sociedades: unas veces, adoptando la sociedad que se agrupa las formas conocidas de la sociedad mercantil (sociedades de sociedades): otras veces escogiendo el sistema de participación de una sociedad en otras. Es necesario señalar que desde el contrato de sociedad entre varias sociedades, hasta el simple cambio de administradores de una sociedad con otra, las combinaciones de empresas son infinitas, (contrato de distribución de ganancias entre varias sociedades sin formar una nueva sociedad; transmisión de la empresa con fines de exportación por otra; participación de una empresa en arrendamiento; comunidad de ganancia por medio del cajero de acciones; participación de una sociedad en otra mediante la adquisición de acciones; administración de una sociedad por otra etc.)

Sin embargo, al buscar reducir a una sistemática clasificación las variadas formas o clases que puede adoptar la concentración de empresas, es preciso partir de dos puntos de vista diferente; el Económico y el Jurídico.

##### **4.15.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO.**

La combinación de empresas puede ser vertical u horizontal.

##### **4.15.2.1 INTEGRACIÓN VERTICAL.-**

Es la que aspira al control de toda las etapas de procesos de fabricación y de construcción de una clase de artículos, desde el estado de materia prima hasta el artículo acabado.

Por tanto, tiende a reunir en un mismo grupo desde las empresas de mayor acumulación de proceso de elaboración: minas de carbón y hierro, altos hornos, fábricas siderúrgicas, fundiciones maquinaria en sus mayores grados de complicación, material eléctrico, empresas productoras y distribuidoras de energía etc. Es evidente que esta clase de

asociaciones de empresas presentan una gran vulnerabilidad en su equilibrio interno, por cuanto la magnitud de cada empresa, de la cadena ascendente no puede en modo alguno estar proporcionada a las necesidades de la empresa anterior o posterior; de ahí que el grupo dependa siempre de un mercado exógeno, para colocar excesos de producción no absorbidos en inferior calidad a la requerida por la capacidad de absorción del grupo.

#### **4.15.2.3INTEGRACIÓN HORIZONTAL.-**

Consiste en la asociaciones entre empresarios rivales con el fin de controlar la producción total y los precios y limitar la libre concurrencia. La concentración horizontal suele ir unida al fenómeno llamado la racionalización, con más propiedad que la concentración vertical. Orientada en un primer momento con fines exclusivamente de lucro privado, adquiere después la concentración horizontal una impronta publicista, cuando el Estado toma una posesión de este sector económico y lo orienta con un sentido social.

#### **4.16CLASIFICACIÓN JURÍDICA ADMINISTRATIVA DE LAS COMBINACIONES DE EMPRESAS**

Puede hacerse utilizando dos puntos de vista paralelos; el de la coordinación o subordinación y el de la naturaleza real u obligatoria de la vinculación;

**a)** Desde el primer punto de vista se utiliza como criterio diferencial el elemento de la dominación.

Si la dominación que la unión de empresas se propone es hacia fuera (dominación del mercado), tenemos el cártel o sindicato, cuya finalidad es la dominación monopolista del mercado (si existe al mismo tiempo dominación hacia dentro en el cártel, es como medio para la dominación hacia fuera o como fin patrimonial accesorio).

Si la dominación es hacia dentro (dominación por medio de la unión de patrimonios), tenemos el conserno (consorcio). En la relación interna existe dos formas de dominación: la dominación subordinada (participación de una empresa en otras, sociedades filiales, sociedades holding, arrendamiento de empresas, pacto de dirección de empresas) y la dominación por coordinación (consorcios, cárteles).

**b)** La distinción jurídica pura se funda en la

clasificación contraposición de la vinculación real a la vinculación personal, según exista transferencia de propiedad de una empresa (arrendamiento, contrato, consorcial).

A las uniones de carácter real pertenecen no sólo las adquisiciones de propiedad de una empresa (compra, fusión, etc.), sino las adquisiciones de participación de una empresa (consorcio de accionistas que posee la mayoría en distintas sociedades anónimas).

Las formas de unión de diversas empresas por vía contractual (obligatoria) son ilimitadas; tantas como posibilidades hay de alianza económica entre varias empresas que desean actuar en la misma dirección. En la literatura jurídica se designan genéricamente estas formas con el nombre, de comunidad de intereses, la manifestación principal de estas comunidades de interés, cuando no adoptan otros tipos más definidos, consiste en la comunidad de ganancias. Esta comunidad puede conseguirse por medio del canje de acciones, o por la comunidad de las explotaciones, o por la cesión de la explotación de la simple puesta en común de las ganancias (contratos pool), es preciso distinguir aquellas otras formas jurídicas que tienen fisonomía propia, como son el contrato de arrendamiento de una empresa, el contrato de dirección y el contrato de gestión total.

Todas estas figuras de la comunidad de intereses dan lugar a otros tantos tipos de contratos, que unas veces pueden adaptarse a los esquemas tradicionales y otras constituyen verdaderos contratos innominados. Desde el punto de vista jurídico de la subordinación o de la coordinación es evidente que todas las formas de cesión de una empresa a otra (sea a título de arrendamiento sea a título de transmisión de la dirección o de la gestión de los asuntos o mediante la puesta de una empresa al servicio de la otra) implican otras tantas formas de subordinación de una empresa a otra. Por el contrario representan supuestos de coordinación entre diversas empresas todas las variadas formas de sindicatos o cárteles, los consorcios y los trusts.

Otro enfoque tomado como punto de partida para la clasificación jurídica de las formas de combinación de empresas, el vínculo de derecho adoptado para su constitución, las clasifica en:

- a) Agrupaciones nacidas de un lazo meramente gremial.

**b)** Uniones creadas por un contrato libremente concertado: sin pérdida, para las empresas agrupadas de su independencia jurídica, y con pérdida de dicha independencia: grupo comercial.

**c)** Uniones de empresas mediante la participación: Holding (sociedades de control y de cartera), Cartel, Concorno, Trust.

#### **4.18 NATURALEZA JURÍDICA DE LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS**

La doctrina se ha esforzado en hallar un molde jurídico en el que encajaran las variadísimas formas de concentración de empresas; en un afán de querer catalogar las figuras que revisten las uniones de empresas dentro de las formas tradicionales, se acudió a figuras análogas del derecho de obligaciones para calificar algunos tipos de concentración de empresas.

#### **4.20 LOS PROBLEMAS JURÍDICOS DE LA ASOCIACIÓN**

La desviación del funcionamiento normal en el orden económico de la vida de la sociedades, que representa en último término la concentración de empresas, plantea al derecho mercantil una serie de problemas, agudizados por la escasez de materiales aptos para la investigación con que se tropieza, derivada unas veces del secreto del vínculo, otras de la necesidad de evadir la presión fiscal, y dificultad también por el divorcio existente entre la realidad económica de la concentración y la forma jurídica empleada para aprisionar y regular esta realidad.

Examinamos seguidamente los más interesantes de los problemas jurídicas de la concentración de empresas empezando por el de la misma licitud originaria de la concentración:

##### **4.21.1 LICITUD**

El Derecho Económico frente a la cuestión de licitud de las uniones de empresas, parte de tres supuestos básicos, en función de los cuales se admiten la validez de la concentración.

**a)** La asociación de empresas no es más que una manifestación de las formas libres de contratación.

**b)** La asociación de empresas sirve al estado como instrumento para la ejecución de su política económica.

c) Solo puede oponerse quien sea afectado negativamente por la unión.

#### **4.21.3 UNIDAD JURÍDICA**

El hecho de que una sociedad posea la totalidad o la mayoría de las acciones de otra, en nada perjudica la autonomía jurídica de ambas sociedades. Aún sometidos a un mando unitario, los patrimonios de una y otra sociedad funcionan como patrimonios jurídicamente separados, que conservan o adquieren sus propios derechos y obligaciones. No obstante a esta conclusión, el hecho de que en materia fiscal prevalezca el concepto de la unidad económica a efectos meramente impositivos.

#### **4.21.5 RELACIONES CONTRACTUALES**

La dependencia económica no se traduce en falta de independencia jurídica. Entre la matriz y otra sociedad filial pueden celebrar contratos; puede reclamarse el pago de dividendos pasivos, así como no procede la compensación entre los créditos y las deudas recíprocas de ambas sociedades, etc. Los contratos entre una y otra podrán ser impugnados y anulados, no por causa de simulación sino cuando el predominio de la voluntad de una de los contratantes sobre el otro haya dado lugar a un contrato con causa ilícita o con objeto ilícito.

#### **4.21.7 LA RESPONSABILIDAD**

Desde el punto de vista jurídico, aunque las decisiones de la sociedad sometida a otra se adopten en realidad por ésta, no cabe negar la responsabilidad de la sociedad subordinada por sus actos y contratos, con la consiguiente autonomía patrimonial.

Esta autonomía implica la responsabilidad directa y separada de la sociedad filial por las deudas contraídas, teóricamente, ni la sociedad dominante responde de las deudas de la sociedad dominada, ni ésta de la aquella.

#### **4.21.9 ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD DOMINADA**

Para evitar los inconvenientes de la designación de la propia sociedad dominante como administradora de la filial,

suele elegirse el procedimiento de nombrar a los administradores de aquella sociedad en su calidad de accionistas de la sociedad dominada. De este modo, cada sociedad conserva separado sus propios órganos de administración, y con ello queda más atenuada la intervención de la sociedad dominante en los asuntos de la filial y se compromete menos ante el público la responsabilidad de aquella en las operaciones de ésta.

#### **4.21.11 LA SOCIEDAD DOMINANTE EN LAS JUNTAS GENERALES DE LA SOCIEDAD DOMINADA**

El predominio social de una sociedad sobre otra, conseguido a través de la posesión mayoritaria de su capital, puede dar lugar a acuerdos favorables a la sociedad dominante y dañoso para la sociedad dominada. Es éste uno de los casos en los que el interés de la sociedad no coincide con el interés de la mayoría, sino con el de la minoría. Surgen entonces los recursos jurídicos para la defensa de la minoría.

#### **4.21.13 LA CONTABILIDAD**

La obligación de formular el balance de las empresas afecta por separado a cada una de las sociedades económicamente ligadas, es inadmisibile la confusión de los patrimonios de dos personalidades jurídicas independientes, como si constituyesen una sola unidad. En cambio, es lícito, la existencia de pactos sobre la forma de contabilizar los beneficios, sobre la distribución de las ganancias, etc, en una u otra sociedad. Es frecuente que las memorias y balance de fin de ejercicio de la sociedad dominante informe a sus accionistas acerca de las participaciones por poseídas en otras sociedades y sobre la situación económica de las empresas subordinadas.

## ***CAPITULO III***

### **5 FORMAS LICITAS DE ASOCIACION DE EMPRESAS**

Es preciso señalar que algunas uniones de empresas pueden ser consideradas como positivas, toda vez que existe utilidad y ventajas cuando persiguen el interés de la economía nacional, y entre ellas pueden aducirse las siguientes:

-Lograr por medio de una fusión de sociedades dedicadas a

la misma industria o al mismo ramo de negocio mercantil, una reducción de los precios de compra, al poder adquirir materias primas, piezas o suministros en grandes cantidades, con la siguiente reducción de su costo por mayorista.

-Centralizar las tareas directivas de los negocios y reducir sus costos.

-Promover e impulsar el consumo de determinados productos.

-Eliminar la duplicidad de esfuerzos de todas la compañías que se dedican a una misma industria o venden los mismo productos.

-Coordinar los esfuerzos de todas las compañías que se dedican a una misma actividad.

-Reducir el riesgo de la inversión de capital.

Estas razones justifican la licitud de las combinaciones de negocios y tiene como finalidad beneficiar al público, ofreciéndole los artículos a más bajos precios que los que se puede ofrecer con la cooperación de los intermediarios, dividiendo el beneficio entre los fabricantes , almacenistas, intermediarios y detallistas, que necesariamente habrán de ser más cuantiosas que cuando es una sola empresa la que se encarga de coordinar todas estas gestiones de ventas.

De acuerdo a lo visto hasta aquí, deducimos que las formas más comunes de combinación de empresas son: Fusión, Consolidación, Holding, Trust, Grupo Comercial y Concerno (consorcio).

#### **6.10 FUSIÓN DE SOCIEDADES .-**

Esta tiene lugar cuando una sociedad anónima determina absorber o refunde en ella los negocios de otras sociedades distintas. Cuando cada una de las referidas empresas individualmente considerada, cuenta con determinados elementos para llevar a cabo los propósitos que han motivado su fundación puede encontrar ventajoso en la mayoría de los casos hacer una fusión entre varias del mismo ramo que acrecienten sus medios económicos y puedan realizar con mayor amplitud y, como consecuencia, con un ahorro considerable en sus operaciones y en sus costes. Cuando esto ocurre es por lo



general la sociedad más caracterizada la que con más elementos cuenta, la que mayor conocimiento tiene del negocio, la que se encarga de absorber a las demás y fundirlas e su propia administración.

Estas operaciones se convienen en la mayoría de los casos mediante una cesión que hacen las sociedades más modestas a la más fuerte, de sus bienes, tanto los que compone el Activo como el Pasivo, bien a modo de venta o bien cambiándolos por acciones de la empresa funcionante. Las sociedades absorbidas desaparecen en todo caso.

#### **6.12 CONSOLIDACIONES .-**

Es frecuente que no sea una sociedad determinada la que trate de absorber a otras varias que realizan negocios semejantes. Sino que todas ellas se pongan en combinación para reunir los elementos económicos con que cuenta y trata de fundar una nueva sociedad que absorba a todas. Esto es lo que se conoce con el nombre de consolidación. no define en realidad de la fusión más que en el hecho de que no sea una sociedad determinada la que subsista, sino que todas ellas por igual se extinguen para dar lugar a la creación de una nueva empresa que, dotada de elementos, pueda realizar los negocios con mayor amplitud que lo realizaban cada una de las sociedades individualmente.

#### **6.14 COMPAÑÍAS HOLDING .-**

Esta forma de combinación está muy extendida en EE.UU., y tiene por objeto asegurarse la dirección de otras sociedades mediante la adquisición de la propiedad de sus acciones.

En realidad la compañía holding pura no explota un negocio determinado, sino que son sus compañías subsidiarias las que lo explotan; sin embargo, ella se dedica a dirigirlas y combinarlas de acuerdo con sus planes. De manera que puedan ser instrumentos de sus propios fines. Más que sociedad comercial o industrial es una sociedad financiera.

#### **6.16 TRUSTS .-**

Esta clase de combinación ha tenido su origen en Norteamérica, y contra ella se han dirigido principalmente las leyes antimonopolio en aquel país, la compone una empresa a la que los poseedores de acciones de varias sociedades confían

sus acciones y a cambio de ellas reciben de la empresa, unos certificados de intereses que les da derecho al cobro de los que se hayan estipulado. En ciertos casos la sociedad trust tiene derecho a enajenar los certificados de intereses del trust y a emplear sus fondos en la adquisición de acciones o bonos de otras compañías, y también en cualquier otra clase de valores para comerciar con ellos, siempre en provecho propio y en el de los beneficiarios a los que administra.

#### **6.18 EL GRUPO COMERCIAL.-**

Es la manifestación más rudimentaria de la inteligencia entre empresas. Creado con los más variados fines (mejora de la producción, compra de materias primas, distribución de pedidos, etc.), no extraña para las empresas componentes del grupo limitación alguna sensible en su independencia jurídica y económica. Circunscribe la "entente" a una mera coincidencia en la forma de ejercitar determinadas funciones propias de sus actividades mercantiles, de matiz menos económico que comercial, y que para mayor utilidad de las empresas concertadas se unifica y centraliza dejando siempre la puerta abierta a la empresa o empresas que quieran abandonar el grupo.

#### **6.20 EL CONCERNO.-**

Difundido especialmente en Alemania después de la primera guerra mundial, son agrupaciones de empresas poderosas bajo un férrea dirección económica única.

Se caracteriza por la conservación de su independencia jurídica (lo que les separa de los trusts) del mismo modo que la pérdida total de su autonomía económica les distancia del cartel. Los concernos consiguieron superar en la posguerra de 1914 una de las principales dificultades de aquel difícil momento histórico.

## ***CAPITULO IV***

### **7. LAS COMPAÑÍAS HOLDING**

#### **8.10 MANERA DE CONSTITUIRSE ESTAS SOCIEDADES. -**

Entre todos los procedimientos ideados para unificar las actividades de los negocios y conseguir una completa hegemonía sobre los mismos, es sin duda el más importante el que pone en práctica las llamadas compañía holding, su nombre, de procedencia norteamericana, claramente una de las múltiples combinaciones financieras empezadas a practicar originalmente en aquel país por los poderosos gremios empresariales, con el fin de dictar el precio de los mercados. Ya se ha estudiado anteriormente los propósitos que inspiraron la creación de los trusts el establecimiento de las fusiones, la idea que se persigue el predominio de otras empresas con el fin de eliminar la competencia y encauzar sus actividades. La idea perseguida es siempre la misma, la de imponer la ley en el mercado, pero los medios de realizar varían con arreglo a las exigencias o medios financieros de que disponen las organizaciones.

Hay ocasiones en que los poseedores de acciones de varias sociedades encuentran más conveniente confiar sus intereses a una Junta Central que se encargue libremente de administrarlos, asegurarlos la percepción de unos beneficios convenidos y entonces se constituye el trusts, en el que los derechos de los accionistas se traspasan a Junta Central que goza así hasta la facultad de enajenar sin reserva los certificados de interés del trusts para emplear sus fondos en la adquisición de acciones o bonos de otras compañías, o en cualquier otro valor que juzgue conveniente a la consecuencia de los propósitos que persigue; en otro caso es una sociedad que ejerce predominio sobre las demás del mismo ramo mercantil y que para evitar la competencia propone a las inferiores una fusión de todos los valores que constituyen sus patrimonios sociales, cambiando sus acciones por otras de la sociedad dominante, formando de este modo una empresa única que explote los negocios comunes, aun cuando el poder financiero de todas ellas es una misma dirección y consiguiendo con la eliminación de la competencia la obtención de unos beneficios que no se podían lograr trabajando todas aisladamente y empeñadas en hacerse la competencia.

Sin embargo, cuando el poder financiero de toda las sociedades interesadas en efectuar una fusión es aproximadamente igual, y no se reconoce a ninguna un predominio efectivo sobre las demás, se plantea el problema de las consolidaciones. Esta fusión de empresas aunque conviene en aunar los esfuerzos financieros de todas, no lo hace agrupándose a una de las que ya funcionan, sino

fundando entre todas una entidad nueva en la que todas entran a formar partes en arreglos al convenio que se establezca y a la valoración que de dé a sus respectivos intereses.

La compañía holding empieza por comprar la mayoría de las acciones de las sociedades que pretende regir, para lo cual no tiene más que adquirirlas libremente en el mercado cuando la adquisición no es objeto de convenio, en ocasiones ni siquiera necesita la mayoría de las acciones para regir de derecho a las empresas subsidiarias que domina. Cuando las acciones se encuentran muy repartidas, le basta con adquirir de un 30% a un 40% para asegurarse de hecho la mayoría de los votos en las juntas generales o asociarse con algunos otros grupos de accionistas para imponer su voluntad y regir a las empresas.

Otras veces, en cambio, no basta con el 51% de las acciones de la Empresa, pues existen algunas que tienen incluido en sus estatutos que no podrán ser modificados sin la aprobación del 70 y hasta del 75% de las acciones con derecho o voto, y entonces es necesario adquirir esta proporción si se desea obtener un dominio absoluto de la Empresa.

La compañías que tienen sus acciones acaparadas por la holding se denominan compañías subsidiarias y a la holding se le conoce con el nombre de Compañía Rectora o compañía matriz de todas las demás y ella es la que impone su voluntad en las juntas generales. la que nombra en los puestos claves al personal directivo y la que dirige las empresas dominadas en el sentido de conseguir sus planes.

#### **8.12 Intereses minoritarios .-**

Cuando la compañía rectora no adquiere todas las acciones de la sociedad que domina, sino que se limita adquirir un número suficiente para obtener la mayoría de votos, las acciones restantes que quedan en poder de los accionistas aislados se dice que constituyen los intereses minoritarios de la empresa dominada. Como es natural estas acciones gozan de los mismos privilegios que las que se encuentran en poder de la compañía holding pero a causa de su número menor, nunca pueden formar un núcleo suficiente para apoderarse a las decisiones de los beneficios que proporcionalmente les corresponde en los dividendos acordados por los administradores de la sociedad y los restantes derechos que estén salvaguardados por las leyes de los países a que pertenezcan, como accionistas aislados.

#### **8.14 Formación de la compañía Holding. -**

La compañía holding se encuentra prácticamente constituida cuando ha adquirido el número de acciones suficiente para asegurar el dominio de otras sociedades a las que quiere hacer sus subsidiarias. No la precede, por tanto, ningún formalidad fiscal, basta con haber adquirido las acciones mencionadas. Sin embargo, en la adquisición de las acciones se puede presentar distintos casos que deben ser estudiados con la atención necesaria para deducir las operaciones que han de ser anotadas en los libros de la Compañía y que pueden ser los siguientes:

1.- La compañía holding adquiere las acciones de las totalidad de las acciones de las empresas subsidiarias.

2.- La compañía holding adquiere las acciones de subsidiarias al precio que figuran en los libros de éstas.

3.- La compañía holding adquiere las acciones de las subordinadas a un precio nominal.

4.- La compañía holding adquiere la propiedad de las acciones a un precio inferior al nominal.

5.- La compañía holding adquiere las acciones a precios diferentes mayores, menores o iguales, que los que figuran en las cuentas de las subsidiarias.

## **CAPITULO V**

### **9. RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA "HOLDING" CON DINE**

Siendo, como es, el holding una sociedad rectora (matriz, madre, controladora), que dirige un cierto número de sociedades que, a su vez, controlan a otras sociedades; y así sucesivamente dando lugar a una estructura en pirámide, cabe preguntarse si este tipo de estructura tiene relación con DINE.

Estudiando la estructura, conformación y organización de DINE la consideramos como un "holding" empresarial de tipo mixto, puesto que DINE:

1) Tiene un patrimonio constituido por una cartera con acciones de participación en sociedades, créditos, y otras actividades industriales directas.

2) Tiene empresas propias que efectúan actividades industriales directas.

Además de los objetivos de aumentar la racionalización de la producción, protección del riesgo, fomento de la autodeterminación gerencial, que busca el Holding como institución societaria, DINE se ha planteado sus propios objetivos.

#### **10.10 OBJETIVOS MACROEMPRESARIALES DE DINE**

Si bien los fines y objetivos generales que persigue DINE están claramente definidos en su Ley constitutiva, la evolución y modernización de las actividades empresariales y las nuevas realidades mundiales y regionales obligan a cada momento a replantear estos. Actualmente DINE tiene como objetivos prioritarios los siguientes:

a).- En su contexto global ser eficiente, efectiva y rentable.

b).- Desarrollar y fortalecer sus empresas a fin de que constituyan al progreso del país, a la vez que se proyecten a los mercados externos.

c).- Proporcionar el ingreso de capitales frescos provenientes del exterior, destinados a la instalación de nuevas e importantes empresas, sean de economía mixta u otro tipo de sociedades que propendan al desarrollo nacional.

d).- Intervenir junto con el MICIP en la regulación del comercio exterior de metales, aleaciones y combinaciones, participando en la prospección, explotación y comercialización de los mismos.

e).- Generar nuevos polos de actividad empresarial, aprovechando las infinitas potencialidades de nuestra nación a través de sus recursos naturales y humanos.

f).- Consolidar en el corto plazo una imagen positiva en todos los sectores de la nación, avalizando de esta manera la acción institucional frente a la sociedad civil y hacia el exterior.

g).- Ampliar la cobertura hacia las diferentes actividades económico-institucionales, incrementando su patrimonio institucional, coadyuvando al fortalecimiento del poder Militar y a su empleo en época de paz y/o de conflicto.

Por los objetivos propuestos, su accionar empresarial e incidencia en la vida nacional, DINE ha llamado la atención tanto del sector público como privado del país como una empresa eficiente.<sup>131</sup>

#### **10.12 CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS DE LA DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO CON LA AFINIDAD AL HOLDING**

1.- Dentro de los trabajos de la SENDA se ha identificado y clasificado grupos de instituciones y empresas vinculadas por objetivos y políticas comunes, operando como sistemas dentro de la economía y la gestión estatal.

2.- En estos sistemas existen entidades que autónomas (pero ligada a dependencias administrativas) que responde a una política institucional, que apoya la falta de industrialización del país, este es el caso de DINE, considerado como un Sistema de Empresas Militares, vinculado a la política de acción del Ministerio de Defensa y sobre todo la Fuerza Terrestre.

3.- La inexistencia de un marco jurídico (Ley de Empresas Estatales) que se ajuste a las particularidades del sistema político-administrativo ecuatoriano, integrando los objetivos y finalidades de las empresas del sector público a las políticas estatales generales y norme específicamente las sociedades privadas en que participen el Estado ha determinado que se utilice la figura jurídica-administrativa de ADSCRIPCIÓN, organizada alrededor de cuerpos colegiados en los cuales los organismos públicos tengan control. Esta situación, en el caso de DINE se evidencia en su creación como entidad adscrita a la Fuerza Terrestre.

4.- DINE es una entidad Estatal cuyo patrimonio pertenece en su totalidad al Estado y la responsabilidad de gestión, están a cargo de las autoridades que pertenecen al sector publico, más específicamente al Ministerio de Defensa Nacional.

---

<sup>131</sup>Ver:Revistas América Economía N=61, Marzo de 1992, pp.26-27, Revista Visión vol 80 N=12, junio 1993, p.24 y Ediciones de 1995 de la revista The Economist.

5.- DINE es una entidad adscrita a la Comandancia General del Ejército, esta vincula a la Fuerza Terrestre del Ministerio de Defensa en aspectos programaticos, presupuestarios y en decisión política.

6.- DINE fue creada en adscripción con el fin de producir bienes y servicios, cuya oferta no existía o no era adecuada para el mercado nacional y que la política del gobierno militar instaurada a partir de 1972 consideró importante como parte del modelo de sustitución de importaciones.

7.- La adscripción de DINE al Ejército, implica dependencia en materia de diseño de planificación gestión y desarrollo, seguimiento de los resultados. Implica también la autonomía patrimonial, de ejecución presupuestaria, financiera y en materia de decisiones técnico-productivas.

8.- Si bien como hemos visto anteriormente, DINE actúa bajo el régimen del Derecho Público, las empresas en las que participa en su mayoría han adoptado la forma de sociedades anónimas, que funciona bajo la normativa del Derecho Societario, estando sujetas a la Ley de Compañías pues son personas jurídicas de derecho privado, sin embargo de que sus accionistas sean entidades del sector público. En efecto, como es conocido, la persona jurídica formada por la compañía es totalmente independiente y diferente de sus accionistas. Como es justamente el caso de las empresas en que DINE tiene acciones en participación con socios de la empresa privada.

9.- En el Ecuador, la compañía Holding fue establecida en la Ley de Mercado de Valores publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 199, de 28 de Mayo de 1993, que en el Art. 74 "De Las Reformas a la Ley de Compañías", nos señala en el numeral 22 el concepto legal: "Compañías Holding o Tenedora de Acciones, es la que tiene por objeto la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial."Esta reforma introducida a la ley de Compañías es la ratificación y manifiesta regulación del Holding o Tenedora de Acciones, siendo una legalización de las asociaciones de empresas que alrededor de una matriz, han existido en el Ecuador de hecho. Con este reconocimiento se logra simplificar trámites y evitar duplicación de controles. En efecto, a través del Holding se regula la consolidación de resultados y



estados financieros, de esta forma en una sola declaración del impuesto a la renta se presenten todos los resultados, conforme se detalla en el inciso 2do, del numeral 22 del Art. 74 ya señalado. De igual forma las compañías asociadas al Holding deben tener estados financieros individuales por cada compañía, para fines de control, distribución de utilidades a los trabajadores y el pago de eventuales impuestos.

10.- Podemos afirmar, que antes del reconocimiento legal a las compañías Holding, de hecho ya existían Holding de tipo público, como las que tienen como matriz a INECEL, BNF, CFN, PETROECUADOR, CENDES, DINE.

11.- En el campo privado, se debe señalar que existía libertad para las empresas de "ser socia o accionista de otras empresas", por lo que había espacio para la inversión participación de unas compañías en otras, conformando grupos económicos, cuyo estudio ha sido objeto de varios investigadores ecuatorianos. Sin embargo solo con la ley en el Ecuador se valida plenamente este tipo de compañía.

12.- De lo visto, se desprende las razones por las cuales sería beneficioso para DINE efectuar su reconversión a una sociedad tipo Holding, asunto que debe ser objeto de un estudio de profundización posterior a esta tesis.

## ***CAPITULO VI***

### **11. LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍA EN LAS ESTRATEGIAS DE MODERNIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO**

#### **12.10 Nuevas Tecnologías de información y Modernización de las Empresas del Ejército**

Los años 90 comenzaron con hechos que han cambiado completamente el mapa político internacional. La caída de las llamadas "economías socialistas" de Europa Oriental fue debido, entre otros, al impacto causado por el poderío económico y la fortaleza política de los países de Europa Oriental, en especial los de la comunidad Europea, así como también el cambio tecnológico radical impuesto por Japón y otros países desarrollados.

De esta forma el proceso de Globalización Internacional

que tuvo sus inicios en los años 80 encuentran un excelente acelerador con el derrumbe de las economías socialistas. El cambio estructural que sufrieron las economías de los países industrializados significó una reorientación de las políticas fiscales, financieras de ciencia y tecnología. La reestructuración industrial se convirtió en el sine-qua-non para mantenerse competitivo en el mercado internacional. Sectores industriales fueron completamente reestructurados o desmantelados. La industria naval, de textiles, de maquinaria y equipo entre otras, fueron readecuadas a las nuevas condiciones internacionales.

Las Alianzas Estratégicas entre empresas del ejército deben convertirse en la herramienta fundamental para conquistar o reafirmarse en los mercados internacionales. Las Nuevas Tecnologías de Información deben ser tomados en cuenta para la gestión y administración. La Alta Gerencia de la empresa no deben considerar como una ventaja competitiva e introducción en la empresa. Se hacía necesario hablar de una Gestión de Tecnología. Tecnología ya no es solo máquinas y equipos, sino también conocimiento, capacidades y organización gerencial. La gestión efectiva de la tecnología incluye el uso de todos los recursos disponibles para alcanzar los propósitos estratégicos de la empresa del ejército. La Gestión y Planificación Estratégica, es Justo a tiempo (J.I.T.), el Total Quality Management, las tecnologías de automatización industrial (Advanced Manufacturing Technologies), Continuous Improvement se deben convertir en herramientas poderosas que tendrán un impacto fundamental en el presente decenio.

Todo esto ha llevado a la INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. La empresa moderna del mundo actual es diferente a la empresa de los decenios anteriores del siglo XX.

La definición de una empresa tradicional, generalmente se refería a un espacio destinado a tener un taller para el procesamiento de materiales y de una materia prima que requería diferentes fase tales como corte, formado, tratamiento térmico, trato de superficies etc, hasta obtener un producto determinado. En las décadas 60 y 70 esta definición coincidía con la introducción del termino "Mecanización de la Producción", donde la producción se incrementó por horas/hombre con los correspondientes incrementos de productividad. En este caso una empresa introducía mejoras en maquinarias y otros equipos, así reemplazando trabajadores y asumiendo operaciones físicas de

carácter natural.

Esta apreciación de "Modernización de Empresas", que coincide con la compra de nuevas máquinas y equipos como la pauta necesaria de su realización, no se relaciona con el término de "Empresa Moderna". Este hecho se debe fundamentalmente al cambio técnico que se ha introducido en el proceso de producción mismo a través de la tecnología digital también llamada tecnología computarizada de manufactura (Computer Manufacturing Technology), donde el sistema nervioso esta directamente relacionado al subsistema de procesamiento de información (más no de materiales como en la empresa tradicional) el cuál es transferido a estaciones de trabajo interactivas que se encargan de fabricar y terminar el producto final.

En la Figura se presenta esquemáticamente la diferenciación entre las dos empresas, la tradicional y la moderna.

# Impacto de la Tecnología Digital

Empresa Tradicional

Empresa Industria

Empresa Moderna

Subsistema de procedimiento de materias

Subsistema de procedimientos de Información

Materia Prima

Nervio

Procesa

Información

Corte formado  
ensamble  
tratado de superficie

Máquinas

Producto terminado

Estaciones de trabajo

El impacto del cambio tecnológico introducido por las nuevas Tecnologías de Información, esto es la microelectrónica, la biotecnología, los nuevos materiales y las telecomunicaciones va mas allá de la planta industrial, para volverse convergente en todo el sistema institucional a nivel internacional, y en igual dimensión tanto para países industrializados como en desarrollo.

Dicho impacto se hace sentir en la organización y su estilo de gestión (management) por los sistemas de expertos en toma de decisiones; en la Producción por la introducción de tecnologías de automatización industrial; en los sistemas de distribución por los avances en fibra óptica en telecomunicaciones; e, incluso en el sector de servicios intangibles como banca, transporte, etc, por la telemática.

Aunque las nuevas tecnologías de información, facilitan los incrementos de productividad a través del equipamiento y el software, se considera que las tecnologías de gestión empresarial son el factor básico que más contribuye a la transformación para preparar a las empresas a operar satisfactoriamente en un entorno caracterizado por la mayor internacionalidad de las economías. Estas tecnologías, que inducen el cambio organizativo están representadas en lo que bien podría denominarse como "un nuevo modelo de gerencia y organización", son esencialmente prerequisite para decisiones de inversiones e incorporación y asimilación eficaz de nuevas tecnologías de información para el cambio o adaptación de equipamiento y procesos de manufactura.

El proceso de modernización de la industria del ejército no puede diseñarse únicamente desde la perspectiva de la obsolescencia de equipamiento. La modernización de las empresas del ejército implica necesariamente su actualización a partir de tecnologías organizativas que modifiquen modelos gerenciales enraizados principalmente en entornos de baja competitividad. Por tanto es la optimización de los recursos internos y externos a disposición de la empresa, el factor primordial para alcanzar el nuevo patrón de eficiencia.

Si bien la automatización de trabajos fabriles no es

nueva, el aspecto revolucionario de las nuevas tecnologías es la introducción de flexibilidad en los instrumentos de producción, combinada en una mejora importante en el manejo y disponibilidad de la información propia dentro de la gestión empresarial.

La incorporación gradual de las nuevas tecnologías de información juega un papel importante. El paso a seguir es el estudio del sistema de producción, que permita una apreciación de conjunto y de la identificación de las posibles etapas que deben cubrirse. En la automatización industrial, por ejemplo, estas etapas se realizarían a partir de la introducción de dispositivos sencillos de control automático, que pueden ser exclusivamente eléctricos, electromecánicos o más complejos, controladores programables, "Applied Specific Integratec Circuits (ASIC)" o equipo e instrumentación existente en planta.

Si bien con diferencias dependiendo del equipo y software que se utilice, las nuevas tecnologías de información permiten obtener ventajas del siguiente tipo:

- a) Disminuir los "tiempos muertos" (en un taller medio las máquinas convencionales están preparadas entre el 70% y el 95% del tiempo) y aumentar la utilización del capital invertido.
- b) Elevar la calidad y asegurar un nivel constante de la misma.
- c) Mejorar la gestión de compras y reducir los niveles de stocks y del trabajo en proceso.
- d) Disminuir el consumo de materias primas.
- e) Aumentar la productividad del trabajo, por reducción del uso de la mano de obra por unidad de producción.
- f) Mejorar la "mezcla" de productos.
- g) Reducir el espacio físico de la planta.
- h) Articular diseño con producción y reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Antes se señaló que las nuevas tecnologías de información y de nuevos modelos de gestión empresarial requieren de un proceso gradual de asimilación en cuanto a sus impactos, costos y beneficios, por parte de las empresas. En

consecuencia las estrategias de modernización empresarial deberán reconocer la necesidad de apoyo e inducir gradualmente la difusión e incorporación de dichas tecnologías, facilitando así un proceso adecuado y consistente de toma de decisiones. En muchos casos se tratará de lo que se ha calificado como un cambio en la "cultura empresarial" que tenga como metas el incremento de la eficiencia productiva, la búsqueda de una especialización, la exportación de bienes de mayor valor agregado tecnológico y el mayor dominio competitivo del mercado.

La estrategia de modernización se deberá basar en la identificación de aquellas funciones que por su naturaleza resultan de carácter prioritario tanto en las nuevas tecnologías de información, como en las nuevas técnicas de gestión empresarial.

Por lo tanto podría decirse que la estrategia de Modernización de las empresas del ejército no implica necesariamente que la Empresa sea Moderna. La respuesta a esta contradicción esta dada por el hecho de que la modernización de las empresas del ejército y, en su sentido tradicional de adquisición de nueva maquinaria y equipo, o de expansión en la planta no necesariamente implica alcanzar una "empresa competitiva".

Así por ejemplo, frecuentemente se encuentran indicaciones de una empresa que se ha "automatizado" como una empresa moderna. Sin embargo, la automatización de la empresa implica algo más que solo equipos y herramientas de soporte lógico (hardware and software). La decisión de automatizar una empresa es un proceso que deberá cumplirse en etapas, para así asegurar que la inversión sea hecha racionalmente y por tanto minimizar los riesgos implícitos que conlleva la gestión y administración de estas nuevas tecnologías de información. Las empresas interesadas en mantenerse competitivas en los mercados nacionales e internacionales deberían ser EMPRESAS MODERNAS con estructuras de gerencia, administración, producción y distribución acordes a los cambios que están teniendo lugar en el sector industrial como consecuencia de la globalización internacional en la economía.

De esta forma se puede señalar que las definiciones existentes de empresa, modernización de empresas y automatización no satisfacen las nuevas condiciones existentes en el contexto industrial internacional. Como se ha indicado la "modernización de las empresas" no siempre conlleva a alcanzar una empresa moderna. La automatización industrial se convierte solamente en una herramienta importante para alcanzar sistemas de producción flexibles. Entre estos dos extremos el de la "modernización de las empresas" y la "automatización industrial" existe un vacío operacional, que se puede superar cuando se ha alcanzado un grado de flexibilidad e integración del conjunto de sistema de procesamiento de información y materiales. De esta forma se puede decir que la Modernización de Empresas debe buscar que el flujo de material y el flujo de información estén organizados en un sistema equilibrado que produce en el tiempo correcto para la demanda existente, es lo que hoy en día se conoce como Sistema Holístico de Producción.

#### **12.12 LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.**

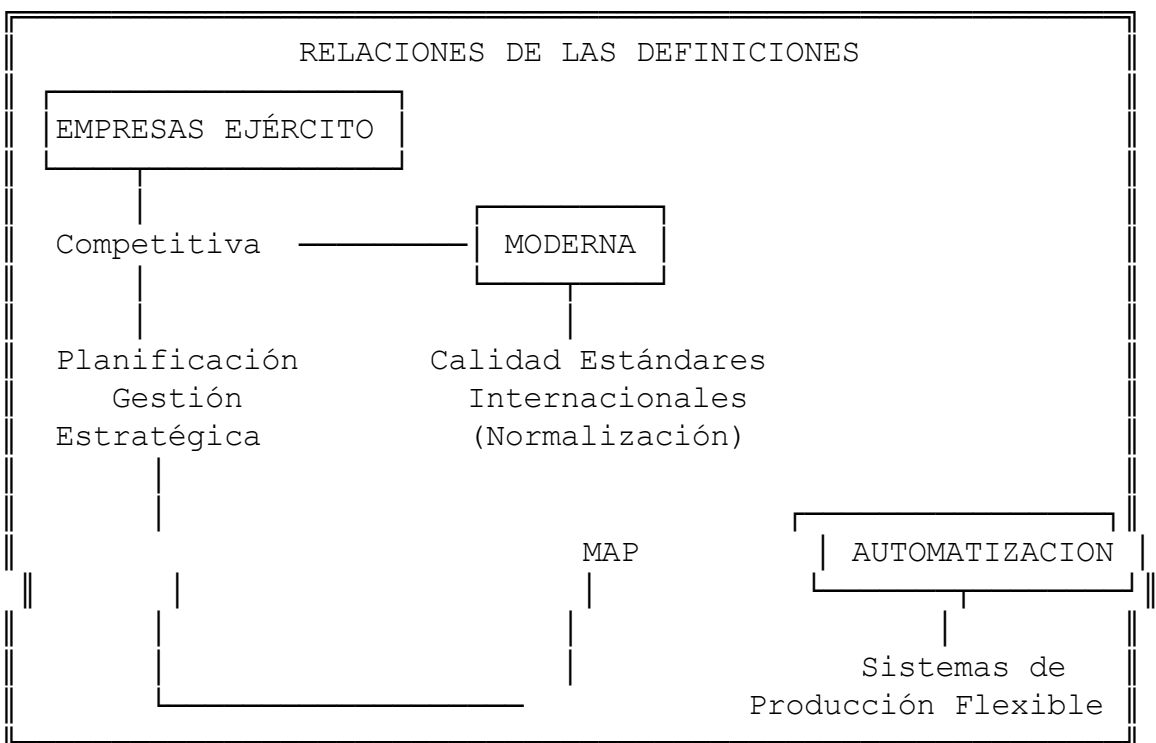
La característica principal de las empresas del ejército deben ser con estructuras acordes a las condiciones exigidas en el mercado internacional en su "capacidad competitiva", y por tanto se definiría como "Empresa Moderna" aquella que es competitiva en los mercados nacionales e internacionales. La competitividad no es un concepto estático. Por el contrario es una condición dinámica y dinamizadora de la empresa. La competitividad se puede perder por factores tanto exógenos (de los mercados) como endógenos (por problemas internos de la empresa). De aquí que la Gestión Tecnológica deberá verse como un ejercicio permanente que es requerido por las empresas del ejército para mantener un monitoreo permanente de los niveles de competitividad de sus productos.

Indudablemente, la competitividad es solo un indicador entre otros para analizar la capacidad de una empresa para mantenerse a niveles superiores a la competencia existente para productos similares. Otros factores deben intervenir para facilitar a las empresas del ejército que mantienen sus niveles de competitividad, tal como la Planificación y Gestión Estratégica, la Gestión Total de la calidad con todos



los procesos necesarios para su implementación en las empresas. En este caso es importante señalar el papel que juega la Normalización Internacional tal como lo recomienda la Norma ISO 9000, a fin de mantenerse en los estandares internacionales impuestos por la competencia externa.

En la figura se presenta una relación entre empresas modernas-competitivas y automatización industrial.



La competitividad de las empresas del ejército se pueden convertir en el talón de Aquiles que determine las condiciones sobre las cuales se pueden mantener en el mercado internacional. La clave radica en la capacidad de INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL que estén dispuestas a ganar las empresas. Es decir que el futuro de las empresas del ejército debe estar perfectamente en la línea con lo que se llaman las empresas del futuro. En los dos casos particulares, la "innovación"

seguirá siendo la clave. Sin embargo, la innovación solo podrá ser utilizada por la empresa en el marco de su Gestión Tecnológica, la cual considera la función integrada que cumple la tecnología en una empresa, es decir gerencia, administración, producción y distribución. Estas funciones integradas se constituyen en los elementos claves para la formulación de un Plan Maestro Tecnológico Estratégico de largo plazo, el cual deberá servir para orientar el proceso de toma de decisiones sobre la empresa en el futuro.

Resumiendo puede decirse que en un mundo como el actual la habilidad de una empresa moderna para captar los beneficios de un nuevo producto o proceso no depende simplemente de ser el primero en el mercado, sino de seguir siendo competitivo en los mercados internacionales. De aquí se deduce que la productividad, la calidad y la flexibilidad son elementos claves que debe considerar la empresa moderna frente a la competencia internacional.

La tecnología, en su definición amplia, debería estar en el centro de los activos de las empresas del ejército y ser la mayor fuente para mantener competitivas a las empresas. La aplicación de la tecnología dentro de las empresas es la que produce resultados financieros, pero no la tecnología en si misma.

#### **12.14 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD**

Michael Porter ha definido los criterios de evaluación técnico-económica para hacer el análisis de competitividad de las industrias tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. Sus estudios se han convertido en literatura clásica para el análisis de competitividad internacional de las empresas. Dichos criterios aparecen sumariados en la siguiente tabla:

---

---

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN TÉCNICO-ECONÓMICA  
EN COMPETITIVIDAD**

---

---

EN FUNCION DE LOS PRODUCTOS Y COMPRADORES

**ANÁLISIS DE** UBICADOS EN LA INDUSTRIA  
**SEGMENTACIÓN**

**DE LA** PARTICIPACIÓN DE LOS COMPETIDORES  
**INDUSTRIA**

IDENTIFICAR SEGMENTOS MAS ATRACTIVOS  
DE ACUERDO CON EL NUMERO DE COMPETIDORES

**"SECTOR ATRACTIVO"**

---

---

A TRAVÉS DE CINCO FUERZA COMPETITIVAS  
AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EL SEGMENTO

**ANÁLISIS** RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE LOS  
**ESTRUCTURAL** ACTUALES COMPETIDORES

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES DEL SEGMENTO

EL PODER DE NEGOCIACIÓN D LOS PROVEEDORES  
A PRESIÓN DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS QUE PUEDAN SUPLICAR LA  
DEMANDA DEL SEGMENTO

---

---

PERFIL DÉCADA UNO DE ELLOS

COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PREDICCIÓN DE SU REACCION ANTE LA  
ESTRATEGIA QUE GENERE EL DIAGNOSTICO Y  
EVALUACIÓN

**ANÁLISIS DE**  
**LOS**

**COMPETIDORES** ANÁLISIS DE  
COMPETIDORES/FUERZAS COMPETITIVAS

RENTABILIDAD DEL SEGMENTO IDENTIFICADO  
NUEVAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO O ENTRADA PARA LA  
EMPRESA

---

---

IDENTIFICAR LAS  
ACTIVIDADES FUNCIONALES QUE CONFORMAN LA  
CADENA DE VALOR

**ANÁLISIS** **DE**  
DETERMINAR  
IMPULSOS PARA

**LA CADENA DE  
VALOR DE LA  
EMPRESA**

FUERZAS Y DEBILIDADES  
(STRATEGIC MANAGEMENT)  
IDENTIFICAR Y DETERMINAR:  
SITUACIÓN ACTUAL

IDENTIFICAR

VENTAJAS COMPETITIVAS PARA FIJAR  
NUEVAS ESTRATEGIAS Y PARA  
MEJORAR/MANTENER POSICION  
Técnicas: "Precios Básico Neto",  
"Curva de Oferta"

---

---

El aporte más importante que ha hecho los trabajos de Porter se refiere a las fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor de la empresa. La cadena de valor considera a la empresa desde el punto de vista de cinco áreas funcionales, como:

1. Logística interna.
2. Operaciones.
3. Logística externa.
4. Mercadotecnia y Ventas.
5. Servicios.

Las funciones mencionadas se han cruzado con la estructura básica que debería tener una empresa de bienes y servicios en cuatro áreas fundamentales, como:

1. Infraestructura de la empresa
2. Administración de recursos humanos
3. Desarrollo tecnológico
4. Abastecimientos

**12.16 GESTION TECNOLÓGICA EMPRESARIAL: UNA FUNCION FUNDAMENTAL  
EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO**

El binomio tecnología-competitividad ha penetrado el sector productivo de las economías de todos los países. El nuevo paradigma tecnológico esta transformando el escenario

empresarial<sup>132</sup>. Esta paradigma amenaza la sobrevivencia de las empresas, promueve nuevos mercados, facilita la globalización y esta forzando la creación de las llamadas **info-empresas**.

Para que las empresas del ejército puedan competir en cualquier mercado deberá estar dispuesta arriesgar recursos en Investigación y desarrollo en la cantidad adecuada para cubrir las necesidades de este mercado. La obtención de beneficios financieros dependerá de la elaboración de una estrategia empresarial de largo plazo. Por tanto invertir en tecnología es una elección estratégica. Corresponde a la voluntad de comprometerse en una competencia global en sectores industriales competitivos. De esta forma el objetivo deberá formularse de tal manera que las empresas del ejército domine la variable tecnológica, lo cual se alcanza cuando la empresa internaliza el proceso de innovación tecnológica, hace una gestión profesional de la función de investigación y desarrollo, y promueve un espíritu emprendedor interna y externamente. En este contexto Porter en sus estudios sobre la competitividad empresarial destaca la innovación tecnológica como un "factor determinante" de éxito.

Las empresas del ejército deberán integrar la gestión tecnológicas dentro de los temas de carácter estratégico en el corto, mediano y largo plazo, como elementos claves para mantener sus niveles de competitividad tanto nacional como internacional. Los siguientes temas deberán ser considerados estratégicos dentro de la gestión tecnológica en las empresas del ejército:

- a) Cómo integrar la tecnología en los objetivos globales estratégicos de las empresas del ejército.
- b) Cómo "Entrar" y "Salir" de la tecnología de una manera rápida y eficiente.
- c) Cómo evaluar las tecnologías.

---

<sup>132</sup>Marcovitch, J. "Tecnología y Competitividad" en Gestión Tecnológica en la Empresa. BID-SECAB-CINDA, Santiago de Chile 1990.

d) Cómo gestionar la transferencia de tecnología entre firmas y las organizaciones de DINE.

e) Cómo reducir el tiempo para el desarrollo de nuevos productos.

f) Cómo gestionar y administrar proyectos y sistemas complejos e interdisciplinarios.

g) Cómo incrementar la eficiencia de los profesionales técnicos de la empresa de las empresas del ejército.

h) Cómo gestionar y administrar el uso de nuevas tecnologías por parte de las empresas del ejército.

Desde el punto de vista conceptual, la gestión tecnológica se divide en tres grandes áreas:

#### **12.17.1 Gestión Tecnológica del desarrollo y transferencia de tecnología en las empresas del ejército.**

Se refiere a entender el proceso de innovación y la forma en la cuál nuevos productos, servicios y procesos de producción pueden ser desarrollados y difundidos. El concepto de innovación tecnológica deberá considerarse como un proceso que consiste en conjugar oportunidades técnicas con necesidades, integrando un paquete tecnológico que tiene por objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo con su consecuente comercialización.

#### **12.17.3 Gestión Tecnológica de la tecnología misma en las empresas del ejército.**

Se refiere al uso de las habilidades asociadas con el uso eficiente y efectivo de herramientas tecnológicas avanzadas en la manufactura y servicio, haciendo una combinación de estas herramientas dentro del esquema ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL Y SU BASE DE RECURSOS HUMANOS.

#### **12.17.5 Gestión Tecnológica con tecnología en las empresas del ejército.**

Esto es, hacer uso de la tecnología como un RECURSO ESTRATÉGICO, para así alcanzar formas nuevas y mejores de

operar y mantener la competitividad nacional e internacional de las empresas del ejército.

La definición de Gestión Tecnológica implica que esta es una actividad industrial, y un campo emergente de educación e investigación que involucra el proceso de administrar el desarrollo de la tecnología, su implementación y difusión dentro del aparato industrial público y privado. Además implica el manejo del proceso de innovación a través de I&D, lo cual incluye la introducción y uso de tecnología en productos, en procesos manufactureros, y en las otras áreas estructurales y funcionales de las empresas del ejército. La gestión tecnológica por tanto, conecta la ingeniería, la ciencia y la gestión empresarial<sup>133</sup>.

En la práctica, la gestión tecnológica podría ser definida como el diseño y uso de los medios necesarios dentro de una organización-empresa para alcanzar beneficios económicos y sociales, a través de la innovación tecnológica.

Entre los factores que una organización debe valorizar para convertir la tecnología en un factor de carácter estratégico empresarial se pueden encontrar las siguientes<sup>134</sup>:

1. Búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y/o mercados.
2. Autosuficiencia tecnológica o desarrollo tecnológico propio.
3. Aumento de patrones de la calidad de productos y servicios.
4. Renovación y modernización del parque de maquinaria de equipo.
5. Capacitación técnica y administrativa del personal de planta.

La expectativa final será el aumento del volumen de producción, con el correspondiente incremento de los volúmenes de ventas, indicativos del incremento de la competitividad de los productos de la empresa en los mercados nacionales e

---

<sup>133</sup> "To plan, develop, and implement technological capabilities to shape and accomplish the strategic and operational objectives of an organization". Vease U.S. Task Force on Management of Technology, Washington 1987.

<sup>134</sup> Marcovitch, J. op. cit. pag. 146.

internacionales.

Mercovitch señala algunos elementos comunes en las empresas innovadoras, cuando elaboran su estrategia empresarial. Dicha estrategia empresarial debe estar:

- a) Comprometida con las innovaciones tecnológicas;
- b) Interactiva con la estrategia tecnológica;
- c) Integrada y orientada hacia el mercado.

#### **12.18 FORMULACION DE UN PLAN MAESTRO TECNOLÓGICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA DEL EJÉRCITO:**

La formulación de un Plan Maestro Tecnológico depende de la estrategia empresarial y los componentes que haya fijado la alta gerencia de las empresas del ejército, la cual deberá estar incluido en un Plan de Gerencia Estrategia de largo plazo (3 a 5 años).

Las prácticas de planeación y gerencia estratégica han experimentado transformaciones fundamentales en respuesta a los acelerados cambios que han tenido lugar a nivel de empresas, la diversidad de negocios y la creciente competitividad a nivel internacional. En el pasado la gerencia estratégica ha evolucionado desde una preocupación centrada en los controles y análisis financieros, hacia un énfasis cada vez mayor en la comprensión del medio externo y de los competidores, proporcionando así un marco de referencia estratégico para la asignación de recursos, e integrando las estrategias, las estructuras, los sistemas, las habilidades y los valores humanos de una empresa con el objetivo primordial de alcanzar una misión claramente definida a priori<sup>135</sup>.

Las prácticas de planeación y gerencia estratégica han empleado varios instrumentos para llevar a cabo los análisis de formular una jerarquía de estrategias de implementación a nivel funcional de las empresas del ejército. De esta forma se debe introducir en las empresas del ejército una disciplina coherente en relación al largo plazo y la incertidumbre, y va

---

<sup>135</sup>Hanna, Nagy: "Strategic Planning and Management: A review of recent experience". Washington: World Bank, 1985. (World Bank Staff Working Papers Nr. 751).



despertar conciencia sobre las amenazas y oportunidades que surgen de los competidores y de los cambios en el contexto.

La Gerencia Estratégica moderna ha surgido como una última forma de planeación y como respuesta a las tendencias del pasado. Actualmente la gerencia estratégica enfatiza un proceso dinámico, y la necesidad de extender el pensamiento innovador y de integrar el proceso de la formulación estratégica con otros sistemas y estructuras de gestión empresarial, tal como es el caso de la "Gestión Tecnológica".

La Gerencia Estratégica por tanto emplea un proceso de implementación hacia fuera, centrados en temas definidos, creativo y altamente interactivo y que busca permanentemente nuevas oportunidades.

En la elaboración del Plan Maestro Tecnológico dentro de la empresa se deberá llevar a cabo un análisis que permita evaluar la situación de las tecnologías bajo uso en las empresas del ejército. En este caso es importante mencionar que el análisis deberá hacerse considerando que la tecnología es un insumo en toda la empresa y no solamente en los procesos de producción.

Los siguientes puntos podrán ser considerados como pautas para llevar a cabo este análisis<sup>136</sup>.

## **12.20 EL PROCESO DE ELABORACIÓN EL PLAN MAESTRO TECNOLOGICO EN LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO.**

### **12.21.1 Información general sobre el tema**

Debe tenerse en cuenta la siguiente información general sobre las empresas del ejército:

- a. Su año de fundación como empresa de fabricación.
- b. Los orígenes de las empresas del ejército (como distribuidor

---

<sup>136</sup>Pineda-Serna, L. y, D. Chudnovsky, "Programming and Planning the Introduction of Industrial Automation Technologies in the Capital Goods Production of Developing Countries". En UNIDO: CIM Computer Integrated Manufacturing. op. cit. pag. 37-60.

- de equipo importado, como taller de reparación y mantenimiento, etc.).
- c.La situación jurídica (tipo de empresa sociedad anónima mixta etc).
  - d.Si se trata de una filial, ¿Cuál es su empresa matriz ?; si se trata de una empresa conjunta, ¿ Quién es el socio extranjero?; si es una empresa titular de una licencia, ¿ Quién es el concedente de la licencia, qué productos se fabrican bajo licencia y qué aspectos caracterizan el acuerdo (conocimientos técnicos, patentes, marca comercial, restricciones a la exportación, cláusulas de vinculación de insumos, pago de regalías, duración, etc.).
  - e.El empleo total y el empleo por esferas principales (administración, ventas, producción, departamento técnico, investigación y desarrollo) y por grados de calificación (trabajadores no calificados, trabajadores calificados, supervisores, técnicos, ingenieros, programadores, etc.).
  - f.La producción y/o ventas totales destinadas al mercado nacional y la exportación; los principales pedidos desglose por categorías principales de productos.
  - g.El porcentaje de absorción de las principales categorías de productos en los mercados internos.
  - h.El valor (de ser posible, el valor asegurado) de los activos fijos de la empresa, divididos en edificios maquinaria y equipo.
  - i.Breve descripción del hardware y software, origen año y valor de adquisición de las tecnologías existentes instaladas en la empresa; a efectos comparativos, una indicación de tecnologías convencionales que existen en la empresa y del número de computadores empleados con distintos fines.
  - j.Productos concretos para los que se utilizan las tecnologías, volumen de los lotes en que se fabrican los productos, frecuencia de repetición de, lotes.
  - k.El grado de vinculación de las tecnologías los demás procesos de producción de las fábricas; por ejemplo: islas de automatización .
  - l.Los principales clientes para los productos de la empresa; si se trata de un subcontratista, el nombre del

- contratista, el tipo de arreglo y su duración.
- m. Los principales competidores de la empresa; el tipo de competencia que reina en ese mercado concreto (precio, calidad, servicio de postventa); el grado de importancia del papel de los productos importados en el proceso de competencia.
- n. Las cifras de exportaciones y la experiencia de la empresa; los productos de mayor exportación; las ventajas de los productos en cuanto a precio, calidad y tecnología incorporada en el mercado de exportación; los principales clientes en el extranjero; las empresas con las que compete en los mercados de exportación.

### **12.21.3 Razones por las que se deben adoptarse las tecnologías en las empresas del ejército.**

Procede elaborar en detalle las razones por las que se deben adoptarse las tecnologías, que pueden ser las siguientes:

1. La tecnología debe ser adoptada en el marco de un proceso de reorganización o de racionalización, llevado a cabo por las empresas del ejército.
2. Las principales razones concretas que han justificado la adopción de cada tecnología específica son:
  - a) La reducción de los costos de mano de obra (operadores de máquinas, delineantes, diseñadores, soldadores, pintores, etc.).
  - b) La falta de personal calificado.
  - c) La calidad y las características técnicas (complejidad, normas de precisión) del producto o componente para cuya producción se emplea la tecnología.
  - d) La reducción de la duración del maquinado y del diseño.
  - e) La modificación y mejora de la gama de productos y el aumento de las posibilidades de variedad de productos (economías de variedad).
  - f) La reducción de los plazos de preparación.
  - g) Las tareas peligrosas o desagradables (para robots).
  - h) El mejor control del proceso de producción por parte de la dirección de la empresa.
  - i) La necesidad de conocer la tecnología por consideraciones de planificación a largo plazo.
3. La complementación del equipo existente con planes de

introducción de nuevas tecnologías; especificar de que tecnologías se trata y que objetivos se persigue.

4. El número de trabajadores o de técnicos desplazados a causa de la introducción de las tecnologías; los motivos (si los hay) y el grado de desplazamiento de mano de obra que sea consecuencia directa de la aplicación de la tecnología de no haberse introducido la tecnología, ¿Se habría podido mantener de todas formas a los trabajadores en el proceso de producción?.

5. Si los trabajadores no fueron desplazados, sino readiestrados, indíquese quién llevó a cabo el programa de capacitación y cómo se aplicó, así como las modificaciones salariales resultantes del nivel de calificación inferior requerido para manejar el equipo del que se trate.

6. Nuevas calificaciones incorporadas para aplicar las nuevas tecnologías; capacitación anterior y capacitación en curso en las nuevas técnicas; persona o entidad encargada de la capacitación y duración de ésta; escasez de personal calificado para la nueva tecnología y especialidades afectadas.

7. Remuneración de la nueva mano de obra calificada en comparación con la de los empleados que anteriormente manejaban equipo corriente.

8. Persona encargada de la programación del equipo; programas informáticos empleados; adaptación, modificación y mejoramiento de los programas informáticos; adquisición, modificación y mejoramiento de los programas informáticos; adquisición de otros programas informáticos para poder afrontar las distintas aplicaciones de la tecnología; tratamiento y gestión de las necesidades de programas informáticos y su actualización.

9. Experiencia adquirida en la reparación y el mantenimiento del equipo (personal calificado de la empresa, por empresas especializadas por el proveedor); costos reales de reparación y mantenimiento y su comparación con los costos reales de reparación y el mantenimiento cuando se trata de equipo fabricado por un productor local.

#### **12.21.5 Las experiencia que se registraran con las tecnologías adoptadas en las empresas del ejército.**

Debe examinarse la experiencia registradas con las

tecnologías adoptadas, concretamente:

1. Los cambios que se hayan hecho en la organización de la empresa para aprovechar la aplicación de la tecnología en los siguientes aspectos:
  - a) Disposición interna de la planta (lay-out).
  - b) Oficina de métodos de organización.
  - c) Control de calidad a nivel de taller y de fábrica, y de labores administrativas.
  - d) Gestión de las existencias de piezas de repuestos y componentes y de labor en curso; cero inventarios.
  - e) Relaciones con los subcontratistas.
  - f) Planificación de los productos.
  - g) Departamento de diseño.
2. Sistemas informatizados, si los hubiera, que se utilicen en las actividades antes mencionadas; consultores de gestión o especialistas externos a que se recurra para introducir los cambios requeridos en la organización.
3. Aumento de productividad a posteriori logrados mediante la aplicación completa de las tecnologías objeto de estudio; el tipo necesitado para lograr esos aumentos.
4. La modificación concreta hecha en los programas o aparatos informáticos del equipo y/o el comienzo de un proceso de integración de las diversas tecnologías con miras a lograr los aumentos de productividad.
5. Las ventajas que se han obtenido mediante la aplicación a posteriori de la tecnología por razones diferentes a las antes mencionadas; en que medida se debieron esas ventajas a la integración de las diversas tecnologías. Una forma de evaluar el efecto neto de la introducción de las nuevas tecnologías de la información en el contexto de un mismo país consiste en comparar, en el mismo subsector, las empresas en competencia que adoptan con éxito la tecnología con las empresas que no la adoptan y tratar de comparar las ventas en los mercados nacionales y de exportación.

Además de evaluar las consecuencias del éxito de la introducción de estas tecnologías si los factores que lo explican, es sumamente importante indicar los principales factores que determinan su fracaso.

Los resultados del análisis serán de gran utilidad para poner de relieve las principales esferas empresariales e industriales en que debería prestarse asistencia técnica especializada para facilitar el proceso de adopción de esas tecnologías, así como las medidas normativas más adecuadas para promover la introducción eficaz de las nuevas tecnologías de información en las industrias.

#### **12.21.7 La experiencia en transferencia de tecnología en las empresas del ejército.**

Las cuestiones concretas que deben investigarse más a fondo son las siguientes:

1. Cómo se adquiere y se actualiza la tecnología; si existe un acuerdo de licencia, sería importante conocer sus detalles (por ejemplo, si incluye diseño básico y detallado, o equipo y programas informáticos, etc.), en virtud de que criterio se eligió la concedente de la licencia y de que experiencia real se disponía en materia de transferencia de tecnología mecánica y electrónica. Lo mismo cabe preguntarse en los casos de empresas conjuntas o de filiales que obtienen la tecnología del socio o propietario extranjero.
2. El papel desempeñado por el gobierno en la negociación de la tecnología que se desea introducir.
3. Si la propia empresa perfeccionó la tecnología, que recursos humanos y financieros empleó; las principales fuentes de inspiración (visitas a ferias, necesidades de los clientes, imitación de modelos importados); meses necesarios de actividad de diseño del personal superior e intermedio.
4. La fuente de equipo y de los programas informáticos, sino es el concedente de la licencia o del socio extranjero.
5. Si se trata de hardware, características y procedencia de los dispositivos instalados; indíquese si los proveedores de los elementos electrónicos tienen oficinas locales de ventas y de capacitación.
6. Si los elementos electrónicos se fabrican en el país señalese como se obtuvieron estas tecnologías.
7. Grado de integración local de las piezas mecánicas y electrónicas; la evolución del proceso de producción con el tiempo; reglamentación oficial en materia de

integración local.

8. Proveedores nacionales de piezas y componentes que existen en el país o que se han desarrollado para alcanzar mayores niveles de integración local; el papel desempeñado en ello en la empresa productora.
9. Además de los conocimientos de diseño como se adquirieron y se desarrollaron en la empresa los conocimientos técnicos de fabricación para la producción de la tecnología pertinente.
10. El volumen anual mínimo de producción del dispositivo mecánico y del elemento electrónico necesario para que el producto final tenga un precio competitivo; con que desfase respecto de ese mínimo inició la empresa el proceso de producción y en qué volumen se encuentra actualmente.
11. Además del incremento del volumen de producción otros criterios por los que pueda medirse y evaluarse el proceso de aprendizaje en la empresa productora.
12. El grado en que la empresa subvenciona con los beneficios obtenidos en otras líneas de producción el acceso a la fabricación de las nuevas tecnologías indíquese si el gobierno paga un subsidio para que las empresas inicien esta producción o si les da una subvención al adquirir el equipo de fabricación nacional para facilitar la compra.
13. Evolución del precio del equipo de fabricación nacional, cronológicamente y en comparación con el del equipo corriente; en qué grado se diferencia de los precios del equipo importado.
14. La experiencia concreta en la exportación de productos de fabricación nacional; segmento del mercado al que han de servir a la empresa; los éxitos en los mercados de exportación; las principales fuentes de ventaja competitiva en esos productos.

La siguiente metodología ha sido propuesta por A. García Torres en su artículo planeación estratégica y planeación tecnológica<sup>137</sup>:

---

<sup>137</sup>García Torres, A. "Planeación Estratégica y Planeación Tecnológica". En Gestión Tecnológica en la Empresa. BID-SECAB-CINDA. Santiago de Chile, 1990. Pag. 10-68.

- 1-Insumos del proceso de Gestión Estratégica.
- 2-Misión de la función de desarrollo tecnológico .
- 3-Identificación de las tecnologías que utiliza las empresas del ejército.
- 4-Diagnóstico externo de las tecnologías de las empresas del ejército.
- 5-Diagnóstico interno de las tecnologías utilizadas y de la capacidad para innovar.
- 6-Characterización de las tecnologías.
- 7-Objetivos tecnológicos.
- 8-Estrategias tecnológicas.
- 9-Elaboración de la cartera de proyectos.
- 10-Organización y políticas para la función tecnológica.
- 11-Programas y presupuestos de cada una de las áreas que integran a la empresa tecnológica.
- 12-Evaluación de resultados y retroalimentación.

## **12.22 CONCLUSIONES**

Las organizaciones y el sistema productivo de los países se ven hoy en día afectados por un contexto con las siguientes características:

- a)Unas condiciones cambiantes en la economía internacional.
- b)Unas condiciones cambiantes sobre la función misma de la empresa moderna.
- c)Unas condiciones cambiantes en la gestión estratégica, para hacerla más interactiva con el sistema como un todo.

El común denominador en las condiciones cambiantes antes mencionadas es la COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. El elemento común, también a todos estos conceptos es el cambio tecnológicos y en especial la eficiente " Gestión de las nuevas Tecnológicas de Información:

La importancia para que las empresas del ejército incrementen la competitividad es una condición para ingresar y mantenerse en los mercados internacionales. Una herramienta importante para lograr la capacidad competitiva necesaria la constituye las metodologías de gerencia estratégica, que más que ser una metodología es una manera de enfrentar la gestión empresarial como un todo. En este contexto la inversión en tecnología es fundamental para facilitar las operaciones de



las empresas del ejército, para lograr introducir nuevos productos, y, para contribuir a una continua innovación tecnológica. Por tanto se debe señalar que la Gerencia y la Planeación Estratégica y la Gestión Tecnológica deberán conducir a la innovación organizacional e innovación tecnológica dentro de las organizaciones y las empresas del ejército consideradas en su conjunto funcional.

En la práctica los elementos claves de la gestión de tecnología de las empresas del ejército, son los siguientes:

- 1-Respuesta a los competidores que están usando la tecnología como una arma estratégica.
- 2-Integrando la estrategia tecnológica en aquellos mercadeo y finanzas.
- 3-Identificación y evaluación de las opiniones tecnológicas y de innovaciones y los factores vinculados a su éxito o fracaso.
- 4-Dirigiendo I&D hacia la gestión tecnológica, inclusive bajo la determinación y definición de proyectos de factibilidad.
- 5-Reducción del tiempo de ciclo de un producto y simultáneamente mejorando los beneficios de las empresas del ejército.
- 6-Integrando tecnología en todos los aspectos de las actividades de la organización a través de M.I.S. (management of Information Services).
- 7-Implementando nuevas tecnologías en productos y/o procesos para facilitar la capacitación de los operarios en tareas múltiples y los ejecutivos y gerentes más multifuncionales.

El análisis de competitividad de la empresa debiera ser parte integral del ejercicio regular de Planificación y Gestión Estratégica. En esta simple metodología los ejecutivos pueden hacer un monitoreo permanente del grado de "modernidad" de sus propias empresas del ejército.

El futuro de las empresas del ejército dependerán de su capacidad para mantenerse competitivas en el largo plazo, y además así adaptarse a las condiciones que impondrá "empresa del futuro". Esta nueva empresa se caracterizará por su interrelación permanente entre las opciones organizacionales y

aquellas tecnológicas.

Las opiniones organizacionales estarán dadas por el uso de herramientas y metodologías de gestión tales como:

- Justo a tiempo.
- Gestión total de calidad.
- Tecnología de grupo (Group Technology).
- Análisis de valor (Value Engineering).
- Mejoramiento continuo (Continuous Improvement-KAIZEN).
- Innovación de procesos (Process Innovation).
- Organizational Innovation.

Las opiniones tecnológicas estarán dadas por los avances que se desarrollen en las áreas de la automatización industrial y la microelectrónica, la biotecnología, los nuevos materiales y las telecomunicaciones.

De otra parte se hace indispensable desarrollar un esquema que permita ajustar el concepto Empresa como tal, a una situación visionaria, donde el insumo más importante será el de la información. Esta Empresa del Futuro, por tanto se conocerá como una "info-empresa". La "Empresa del futuro" se caracterizará por dos elementos fundamentales que será el de la "Innovación Permanente", y la "Info-Empresa". Estas dos características son las que ya hoy en día se encuentran en empresas localizadas en las "Tecnopolis" y deberían ser adoptadas por las empresas del ejército. La "Empresa del futuro" dependerá igualmente de un "Empresario Diferente". El perfil del "NUEVO EMPRESARIO DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO" será el siguiente:

- (A) Desde el punto de vista técnico deberá ser un administrador especializado con una altísima capacidad de gestión de la tecnología y su transferencia, para elaborar fuertemente motivado hacia el Know-how y tener una percepción de los cambios que ocurran el mercadeo y la competencia.
- (B) El "NUEVO EMPRESARIO" deberá ser un "GESTOR" (MANAGER) en contraposición a un nuevo administrador. Deberá asimismo tener una alta capacidad de análisis en gestión financiera y su evolución, y ser líder en su posición en mercados. Además deberá tener una gestión directa en I&D.

(C) El "NUEVO EMPRESARIO" es ante todo "INNOVADOR", con experiencia pragmática, quien tendrá una alta capacidad de ajustar la producción a las cambiantes exigencias del mercado local e internacional.

(D) En la mayoría de los casos el "NUEVO EMPRESARIO" se desenvuelve en un medio apropiado para la maduración de los proyectos en los llamados "Business Innovation Centres" (Centro de Innovación de Negocios), de esta forma el "Nuevo Empresario" tendrá un espacio destinado a:

- 1-Pensar y proyectar sus ideas en el largo plazo.
- 2-Elaborar prototipos y luego materializar su producción.
- 3-Mostrar resultados de innovación en "Innovation show case".
- 4-Negociar y comunicar sus negocios. Será un espacio para el encuentro para nuevas ideas.

Como consideración final se hace necesario poner de presente el papel que esta llamado a jugar las entidades gubernamentales para, crear, propiciar, promover e implementar políticas y estrategias que faciliten la introducción de nuevas tecnologías de información y su gestión dentro de las estrategias de modernización de empresa. reiteradamente se habla de que las políticas gubernamentales deberán responder a estos nuevos retos tecnológicos, a través de una "Estrategia Nacional de Competitividad", en la cual se esté.

- Dando incentivos para la I&D.
- Facilitando la innovación tecnológica y organizacional y su comercialización.
- Apoyando y mejorando la calidad de educación en ciencias e ingeniería.
- Desarrollando medidas fiscales y financieras apropiadas para facilitar el uso productivo del capital.
- Mejorando la política comercial.

La estrategia nacional de competitividad que el Consejo Nacional de Competitividad creado en Agosto de 1995 debería por tanto introducir:

- 1-Políticas destinadas a promover la I&D y la definición de N.T.I. en las industrias productoras y usuarias de bienes de capital.
- 2-Políticas para mejorar la calidad y la flexibilidad en la capacitación de re-capacitación de la mano de obra

calificada.

3-Políticas para aumentar la inversión industrial en N.T.I., e incrementar la sustitución de las exportaciones de alto valor agregado tecnológico en el extranjero.

4-Políticas para facilitar la transferencia de recursos de industrias, sectores o regiones que estén en retroceso hacia los que se están expandiendo.

En 1967 Servan Schreiber indicó "el avance tecnológico depende de la virtuosidad de la gestión"<sup>138</sup>.

## ***CAPITULO VII***

### **13.COOPERACIÓN INTER EMPRESARIAL EN EL PROCESO DE GLOBALIZACION INTERNACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DEL EJERCITO**

#### **14.10 ANTECEDENTES.**

El proceso de globalización internacional ha traído consigo un cambio contundente en la gestión empresarial. Antes de la década de los 80 las empresa sin importar su tamaño veían la competencia más como una confrontación de intereses de mercado y por tanto de productos, que como un socio potencial que favoreciera en el largo plazo intereses que podrían ser comunes para quienes participan en el mercado y por tanto beneficiar finalmente al consumidor final con productos de alta calidad a precios relativamente competitivos.

A partir de la década de los 80 esta situación comienza a evolucionar de una manera diferente. Las "Alianzas Estratégicas" entre empresas comienzan a ponerse a la orden del día en las juntas directivas. El proceso de reestructuración industrial y los cambios estructurales que se vienen dando en algunos sectores industriales, hacían preveer que en el largo plazo solo podrían sobrevivir aquellas empresas que se pudieran ajustar a las nuevas condiciones

---

<sup>138</sup>Schreiber, S. "The American Challenge". New York, 1968.

internacionales impuestas por la recesión económica que se hacía mas evidente a partir de la segunda crisis energética de 1982-83. A todos estos se agregaba el cambio tecnológico liderado, en especial, por Japón y las decisiones políticas del mercado Europeo de los 90. Al final de la década, este proceso de ajuste y reestructuración industrial se vio impulsado por la caída de las economías llamadas centralmente planificadas y nuevos esquemas de participación empresarial comienzan a tener una realidad que solamente antes se había previsto en el papel.

Estos dos factores, la Europa comunitaria, y el cambio tecnológico han fortalecido el proceso de globalización internacional. Sin embargo, sería equivocado pensar que este proceso se ha hecho bajo la doctrina de la libre competencia de los mercados, y más bien se podría hablar de un intervencionismo relativamente pragmático impuesto por los gobiernos de los países industrializados en especial a través de las políticas de ciencia y tecnología como apoyo a los esquemas de Investigación y desarrollo (I&D) emprendidos por las propias empresas de los países industrializados de Europa occidental, los Estados Unidos, Canadá y Japón, así como algunos de los países de reciente industrialización del Sur Este-Asiático, como Singapur, Corea del Sur, Hong Kong, y Taiwan. Dentro de esta política gubernamental no ortodoxa la cooperación inter-empresarial fue más el resultado que la causa de que esta tuviese lugar.

#### **14.12 GLOBALIZACION INTERNACIONAL Y CAMBIO TECNOLÓGICO EN LAS EMPRESAS DEL EJERCITO.**

El proceso de globalización internacional de la industria apenas a comenzado, y es de esperarse que la consolidación de este proceso se acelere a un ritmo mucho más intenso en la presente década. Nuevas estrategias y políticas gubernamentales favorecerán este proceso, especialmente por la ampliación de la comunidad Europea, así como la mayor influencia que tendrá el Japón sobre los países del Sur-Este Asiático, la apertura paulatina de la República Popular China hacia una economía de mercado y el cambio de rumbo acelerado de los países de la Comunidad de Estados Independientes, junto

con la República Checa, Hungría y Polonia, así como también el impacto decisivo del Tratado Norte- Americano de libre comercio NAFTA, entre Canadá, Estados Unidos y México, por una parte y los del grupo de los tres, con Colombia y Venezuela en un marco bilateral, junto con México por la otra. Sin contar con otros acuerdos bilaterales y multilaterales que están en discusión entre los países latinoamericanos, tal como es el caso de MERCOSUR, entre Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

Estas nuevas tendencias que aparecen en el desarrollo mundial se caracterizan así<sup>139</sup>:

a) **Globalización**, tanto de los mercados y su especialización. Las empresas buscan llegar a todo el mundo y al mismo tiempo adaptarse a las condiciones de las empresas del ejército específicas de cada región. La producción se deben caracterizar por la flexibilidad, modularidad y adaptabilidad, tanto en relación al tamaño y características de las unidades productivas como de las instituciones, los mercados y los servicios. La descentralización e integración de sistemas y redes inter-empresariales, la existencia de estructuras participativas con énfasis el lo horizontal más que en lo vertical.

b) **Interdependencia** de la economía mundial. Crecimiento sin precedentes de los flujos de comercio internacional y de capitales. Creciente atención al régimen de patentes. Paulatina disminución de las trabas arancelarias al comercio mundial y aumento de restricciones no arancelarias.

c) **Factor Humano** como causa y objeto del desarrollo. Mayor valoración de la creatividad y la capacidad de emprender. "Innovación y gestión de tecnología" como elementos claves en la dirección de las empresas del ejército. Corrientes culturales empresariales de excelencia que incorporan nuevos valores, promueven el trabajo en equipo, círculos de calidad y rompen con los modelos burocráticos excesivamente jerarquizados en la toma de decisiones.

A nivel de las empresas del ejército en el ámbito

---

<sup>139</sup>Tal como se describe en: Aguirre, Carlos. La Cooperación Internacional, pag 226.

internacional se deben caracterizar por:

- 1- Un incremento de la participación de actividades extranjeras en el total de las actividades de muchas empresas industriales y comerciales.
- 2- El cambio desde mercados nacionales a mercados internacionales, a través de la inversión extranjera desde la exportación en mercados extranjeros, estos combinados con una cuidadosa diferenciación entre mercados regionales y locales dentro de la estrategia mundial.
- 3- La búsqueda de patrones óptimos de localización frecuentemente asociados con los incrementos de concentración regional, por tanto aumentando la importancia de los suministros externos.
- 4- El rápido incremento en las alianzas estratégicas y sociedades para el desarrollo de nuevos productos y consecuentemente en la producción.
- 5- La gestión estratégica de la tecnología para maximizar y optimizar el uso de los recursos a través de todas las actividades no solamente de mercados y productos nacionales.

Se podría concluir que si las empresas del ejército se globalicen cuando organiza sus operaciones a través de la cadena de I&D e innovación, finanzas, por la producción y distribución a las ventas finales para maximizar sus beneficios y retornos en una escala global.

El sector industrial de las empresas del ejército, deberá ser, y es, el más dinámico en el proceso de globalización internacional, donde se encuentran las siguientes características:

- 1-Aumento de patrones de la inversión extranjera debido a:
  - a- Expansión de los mercados
  - b- Cambio tecnológico rápido
  - c- Presiones competitivas para operar en regiones geográficas integradas.
- 2-Adquisiciones, fusiones e inversiones en terreno (green-field investments).
- 3-Inversiones minoritarias, joint-ventures, acuerdos interempresariales y conformación de redes empresariales.
- 4-International sourcing para producción final. Aunque las compras no necesariamente se hacen bajo la modalidad de

comercio intra industrias, muchas de las transacciones se hacen entre empresa vinculadas en equity holdings.

5-Competencia y concentración industrial.

6-Implementación de políticas en :

a- Distribución internacional de la tecnología y la I&D.

b- Inversión directa.

c- Comercio internacional.

d- Linkages con la gestión de tecnología y el contenido local del producto.

e- Localización de las capacidades locales .

f- competitividad y competencia entre las empresas.

En este proceso de globalización internacional que debería adoptarse en las industrias del ejército, no puede desconocerse la decisiva influencia de las política de la ciencia y tecnología aplicada por el gobierno, como apoyo a la reestructuración, rehabilitación y ajuste estructural de los sectores manufactureros en recesión.

Un conjunto de tendencias indica el rápido proceso de internacionalización de la I&D industrial y del desarrollo de nuevas tecnologías, tales como:

1-El aumento considerable del I&D que se hace en países industrializados por parte de firmas de propiedad extranjeras.

2-El aumento considerables de las relaciones entre firmas extranjeras y las organizaciones nacionales de investigación.

3-La escala de cooperación inter-empresarial en I&D a nivel transnacional.

4-La expansión de los intercambios y compartir resultados por compañías de diferentes países.

Los acuerdos inter-empresariales permitirán a las empresas del ejército la participación en desarrollos tecnológicos globales, sin que por ellos se haga un cambio en la localización geográfica de la I&D. en el área tecnológica, los principales motivos de cooperación son:



- La búsqueda de complementariedades tecnológicas en áreas en las cuales las empresas del ejército tienen una experiencia limitada.
- Reducciones en el tiempo requerido para la innovación, así como eficiencia para poner nuevos procesos y diseños en los mercados.
- Acceso a mercados y reestructuración de tecnologías maduras e industrias de crecimiento lento.

Un resultado concreto será la creación de redes extensas de cooperación inter-empresarial en I&D, y tecnología a nivel internacional. El termino TECNO GLOBALIZACIÓN<sup>140</sup> se metaforizó para señalar el carácter internacional de la I&D y la innovación.

La internacionalización de la tecnología es por tanto una parte importante y fundamental de la tendencia actual hacia la globalización de la industria y la economía que esta llevándose a cabo. La globalización, la cual incluye inversiones entre países (cross country), producción, mercadeo y comercio, fuertemente influye el patrón de desarrollo de la tecnología a nivel internacional. De la misma forma, recíprocamente, "la gestión de tecnología" es el principal estimulante y medio para formulación de estrategias de las firmas las cuales finalmente conducen a la globalización internacional.

#### **14.14 RELACIONES INTEREMPRESARIALES: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COOPERACIÓN Y LAS EMPRESAS DEL EJERCITO.**

Se puede confirmar que el paso de las confrontaciones a la cooperación entre las empresas del ejército debía ser parte de su gestión estratégica, para así asegurar su supervivencia en largo plazo. La globalización se ve reflejada en la creciente importancia del comercio inter-industrial e intra-industrias en los años 80 impulsado por el crecimiento de la inversión extranjera, estrechado la especialización y los esquemas complejo de suministros internacionales en el llamado

---

<sup>140</sup>Veáse, OECD, Science and technology Policy, Review and Outlook, 1991, Paris, 1991, pag. 83.

international sourcing.

Otras formas más útiles de globalización, las cuales no conducen a la real localización de actividades tecnológicas e industriales, también están llevándose a cabo, tales como minority equity holdings y cross holdings por firmas industriales, el establecimiento de subsidiarias de propiedad compartida y la formación de un amplio rango de acuerdos non-equity type en desarrollo producción y mercadeo. De esta forma las redes inter-empresariales se están incrementando y haciéndose cada vez más complejas y densas. Estas nuevas formas de cooperación están transformando la dinámica de la inversión extranjera directa, el comportamiento de la EMNS, los esquemas de localización de diferentes actividades industriales tales como I&D, producción, oferta y mercadeo, y por tanto con importantes ofertas sobre las políticas de competencia.

Otra forma corriente de cooperación es la del VENTURE CAPITAL, en el cuál pueden existir las siguientes modalidades:  
Seed capital.

Start-up capital.

First expansion capital.

Second expansion capital.

Bridging capital.

Buy-out capital.

Las formas más comunes de cooperación inter-empresarial pueden incluir los siguientes tipos de arreglos<sup>141</sup>:

1-**Joint-ventures, o empresas conjuntas**, las cuales implican la participación en el capital de más de una firma o grupo económico en el cuál empresas del país beneficiario de la inversión posean por lo menos el 50% del capital social.

2-**Contratos de licencia**: En los cuales una empresa extranjera concede al inversionista nacional acceso a la tecnología o conocimientos prácticos. El pago de dicha tecnología puede ser en forma de una suma global como honorarios, un porcentaje sobre ventas, etc.

3-**Contratos de gestión**: En los cuales las empresas dirigen las

---

<sup>141</sup>Aguirre, Carlos, op. cit.

operaciones en el país donde hacen las inversiones y generalmente se capacita al personal para que se haga cargo del management durante un tiempo determinado. Los contratos de gestión suelen estar combinados con una participación minoritaria en el capital del gerente, y generalmente se condiciona las remuneraciones a la producción o rentabilidad del proyecto.

**4-Contratos de participación en la producción:** En el cual se acuerda la empresa que llevara a cabo la explotación y desarrollo de un proyecto, así como la manera y modalidades para dirigir las operaciones alcanzados en el contrato.

**5-Subcontratación internacional:** Llamada hoy en día internacional sourcing, con lo cual el origen y nacionalidad de los productos se hacen cada vez más difíciles de identificar.

La cooperación inter-empresarial también puede manifestarse en forma de asesoría, investigación y adiestramiento, la cuál básicamente se hace a través de seminarios, viajes técnicos y de estudios, asesorías de plazo limitado, promoción de cursos especializados, y otro tipo de actividades de carácter práctico e intelectual. Otra forma de cooperación también se presentan cuando están involucradas también algunas inversiones en infraestructura, aunque no de carácter comercial, esto implica la implantación local en términos físicos de condiciones materiales adecuadas tales como laboratorios, procesamientos de datos, plantas experimentales y proyectos pilotos. En esta forma de cooperación inter-empresarial se requiere agregar los recursos humanos existentes junto a los recursos técnicos.

Los recursos que pueden involucrarse en la cooperación inter-empresarial y que deben ser tomados en cuenta para su aprovechamiento, son principalmente:

- a-Servicios de expertos internacionales individuales, en la forma de asesoría, consultorías, trabajos de investigación y enseñanza.
- b-Servicios de empresas consultoras de carácter internacional con funciones similares a las del caso anterior.

- c-Servicios de expertos internacionales voluntarios.
- d-Servicios de especialistas nacionales, de empresas de consultoría y centros de investigación.
- e-Servicios de becas, ofrecidas por universidades, centros de capacitación, institutos de investigación, etc. En general todo tipo de capacitación de recursos humanos de manera formal y no-formal.
- f-Equipos y suministros, normalmente acompañado proyectos de investigación o en algunos casos obras de infraestructura.
- g-Uso de recursos financieros no-reembolsables, para gastos de operación y funcionamiento.
- h-Uso de información especializada y de los flujos de información, vía redes de bases de datos o servicios especializados de información y documentación.
- i-Explotación conjunta de patentes, licencias, marcas y regalías.

Las nuevas técnicas de gestión empresarial y todos los procesos e instrumentos en los sistemas holísticos de organización estrecha y profundizan aún más las relaciones entre las empresas . Así por ejemplo, los sistemas de entrega Just-In-Time se basan en la existencia de fuertes vínculos con los proveedores lo cual supone un alto nivel de confianza para garantizar productos de calidad total y entregas oportunas. Esto significa desechar la práctica tradicional de fomentar la competencia de precios entre proveedores intercambiables en favor de la cooperación en el largo plazo basada en el beneficio mutuo.

Como lo describe C. Pérez<sup>142</sup>:

"Esta circunstancia junto con la existencia de fuertes nexos servicios con los clientes, se traduce en el establecimiento de redes basadas en la confianza y en un intenso compartir la información con usuarios y proveedores...Las empresas más poderosas de la red se interesan activamente en elevar las capacidades de sus proveedores y clientes. La relación puede

---

<sup>142</sup>Pérez Carlota, Cambio Técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo. En: El Trimestre Económico, vol. LIX(1), Enero-Marzo de 1992, Núm 233, pags. 23-64. Aquí cit.pag. 47.

ampliarse a proyectos comunes, a la solución conjunta de problemas e inclusive a la creación conjunta de productos nuevos. Los enlaces sistémicos sirven también para reducir la duplicación de esfuerzos...".

Las diversas maneras de cooperación de estas estructuras interconectadas se traducen en la racionalización conjunta de costos y en el aprendizaje colectivo. A medida que esta práctica se propaga las empresas aisladas se encuentran en creciente desventaja. La competitividad y la adaptabilidad de cada empresa tienden a depender cada vez más del establecimiento de relaciones eficaces entre usuarios y productores. Los sistemas dinámicos bien integrados crean condiciones de competitividad estructural que benefician a todas las empresas participantes.

"La colaboración también se realiza entre competidores. Las actividades realizadas conjuntamente en materia de I&D en la frontera de la ciencia, desde la investigación básica hasta sus aplicaciones, son una manera de compartir costos en la etapa precompetitiva, práctica que se ha hecho común en la industria microelectrónica"<sup>143</sup>.

#### **14.16 CONCLUSIONES**

La revolución tecnológica y las demandas de competitividad internacional para las empresas del ejército imponen la necesidad de un mayor acercamiento entre la ESPE y DINE. La experiencia internacional ha demostrado que la gestión de tecnología es un elemento importante para establecer una relación sana y duradera entre las empresas y las universidades y centros de investigación a través de modalidades de operación inter-industriales, la universidad y centros de investigación en áreas tales como<sup>144</sup>:

-Sistemas nacionales para la explotación de la tecnología universitaria.

---

<sup>143</sup>Pérez, Carlota. op.cit.

<sup>144</sup>Dos Santos Silvio A.; De la vinculación de la universidad con el sector productivo.

- Programas universitarios de enlace con la industria.
- Oficinas universitarias y de empresas en transferencias de tecnología.
- Empresas comunes con la universidad para la comercialización de tecnologías.
- Núcleos independientes de gestión de tecnología o "corredores" de tecnología.
- Centros de innovación tecnológica.
- Consortios de I&D y centros cooperativos de investigación llamados "industry/university cooperative research programes".
- Incubadoras de empresas.
- Parques tecnológicos.
- Centros de investigación de excelencia.

## ***CAPITULO VIII***

### **15 PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO ESQUEMA DE DESARROLLO ECONÓMICO E INDUSTRIAL, CON LA PARTICIPACIÓN DE LA DINE, EL ESTADO Y LA ESPE.**

#### **16.10 Relación Universidad Empresa Estado.**

La cooperación industria-universidad, bastante antigua en los Estados Unidos, es reciente en la mayoría de los países Europeos, y verdaderamente insuficiente en los países en vías de desarrollo como el Ecuador, aunque la situación varía fuertemente de un país al otro, y ha habido, al respecto, una evolución importante de las mentalidades. En forma caricaturesca, podría decirse que la universidad se presentaba antes como una entidad únicamente interesada en los aspectos científicos, sin preocuparse de su impacto económico y social, mientras que el industrial se presentaba como alguien únicamente motivado por los beneficios y la productividad.

Después, diversos elementos, entre los cuales los problemas de financiamiento, condujeron a algunas universidades a cuestionar su integración en la sociedad y tratar de ligarse aún más a la evolución de ésta, participando, en particular, en proyectos de investigación

aplicada. De parte de las empresas, se fue descubriendo poco a poco el potencial enorme que representaban las universidades en el campo de la investigación y desarrollo (I+D). Estas dos evoluciones llevaron a una cooperación que, en un primer tiempo, fue esencialmente individual: un determinado laboratorio de una determinada universidad establecía un acuerdo con una determinada empresa para realizar en común una investigación que interesaba a esta última. En los años setenta y a comienzo de los años ochenta, un cierto número de universidades trataron de sistematizar y de coordinar esta cooperación "informal", creando estructuras de vínculos entre el mundo de las empresas y la universidad y desarrollando una política de cooperación con el mundo industrial.

Sin embargo, es preciso no olvidar el carácter específico de cada una de las partes. La universidad tiene, ante todo, como misión la enseñanza y la investigación "libre, independiente y fundamental" y no fue concebida para "hacer negocios". La empresa, por su lado, debe producir productos y servicios para la colectividad en las mejores condiciones posibles sobre el plano económico y social y respetando el medio ambiente en su sentido amplio pero, a su vez está fuertemente motivada por la productividad y el beneficio. Por lo tanto, es evidente que entre la universidad y la empresa, pueden surgir conflictos de interés debido a que las finalidades de una y otra son diferentes. Es esencial estar consiente de este aspecto y buscar, en el marco de cooperación un equilibrio entre intereses que pueden ser contradictorios por esto, todo acuerdo de cooperación deberá definir los intereses de cada una de las partes y buscar el equilibrio entre esto.

#### **16.12 Nuevas realidades y desafíos tecnológicos**

La universidad y la empresa en el Ecuador enfrenta hoy un escenario caracterizado, por una parte, por la consolidación de un nuevo paradigma en la producción y difusión de conocimiento tecnológico, la globalización de la economía mundial y la competencia entre naciones por la generación de empleos y valor agregado. Por otra parte, las restricciones que surgen de una década de estancamiento y de agudización de graves problemas sociales.

El desafío de la competitividad como estrategia para lograr el crecimiento económico y el desarrollo social tiene carácter global por cuanto atañe a toda la estructura de los países e involucra a los distintos actores; entre ellos , a las universidades y a las empresas en el marco de políticas de estímulo y apoyo que todo estado eficiente y moderno debe proporcionar.

En tal sentido las relaciones universidad y empresa merecen atención en la medida que se las considere como instrumento, a escala adecuada, para la adquisición y desarrollo de ventajas competitivas en el actual escenario internacional. Por otra parte, tanto la autoridad pública, como las empresas y las universidades (entre otros actores sociales) tiene responsabilidades y tareas específicas:

- Las universidades deben fortalecer la excelencia docente y de investigación, (con conciencia que para el logro de buenos resultados se requiere " masa crítica" adecuada) y establecer vínculos estrechos con las empresas del Ecuador.
- Las universidades tienen, además un amplio margen para imaginar y realizar actividades orientadas a la difusión de tecnologías útiles sobre todo entre las empresas que carecen de los medios para afrontar los costos de investigación y desarrollo (I+D) y del establecimiento de sistemas de información propios;
- Las empresas deben asumir comportamientos innovadores y competitivos, para lo cual se requiere una mayor profesionalización y calificación de sus cuadros gerenciales y mano de obra, así como el fortalecimiento de sus capacidades para incorporar y generar tecnología;
- El estado, la autoridad pública, debe crear un medio previsible para la actividad empresarial por encima de todo para reducir la incertidumbre propia a toda decisión en materia de inversión. Para ello es preciso que la autoridad adopte medidas a fin de mejorar y ampliar la infraestructura física y social, promover la capacidad y los conocimientos humanos básicos que se necesita para respaldar la actividad económica y aplicar



políticas macroeconómicas coherentes;

- Un estado eficiente y moderno debe procurar condiciones financieras estimulantes para el desenvolvimiento de las empresas, de tal modo que les resulte factible desarrollar conductas innovadoras y encarar, riesgo razonable, proyectos de largo plazo, tales como los de I+D o inversión en tecnologías más competitivas;
- Todos los actores (autoridades públicas, universidades y empresas) deben asumir la convicción de que sin recursos humanos capacitados, el logro de objetivos tales como el desarrollo productivo, la inserción en la economía internacional y la equidad social no son posibles; y esforzarse, por lo tanto, en mejorar la calidad de la educación (incluyendo la capacitación laboral y el reentrenamiento).

El establecimiento de una nueva y más amplia relación exige cambios tanto en la universidad, en la empresa, como en el estado, ya que ellos no podrán satisfacer sus roles en la sociedad si no modernizan y adecuan sus estructuras y comportamientos a las nuevas condiciones:

- \*Las universidades, además de la mejora de su capacidad formativa y de investigación, deben desarrollar una nueva cultura de integración con el sector productivo;
- \*Las empresas deben asumir su responsabilidad frente al problema de educación y mantener una relación abierta con las universidades que facilite recíprocas transformaciones;
- \*El estado, debe asumir su papel de agente en la definición de las reglas del juego y en la creación de un marco previsible exento de taras burocráticas y de abusos administrativos.

También es una condición la existencia de un contexto macro económico estable y socialmente equitativo, en que la inversión se expanda y diversifique creando demandas y oportunidades para la innovación y capacitación de los planteles profesionales y técnicos.

#### **16.14 El vínculo ESPE Y DINE en el nuevo contexto mundial**

EL problema de la educación y del conocimiento constituye un desafío de los países de América Latina deben afrontar como condición para lograr el crecimiento económico y un desarrollo social más equitativo.

La vinculación ESPE Y DINE en el nuevo contexto de la innovación y competitiva de los noventa no puede ser vista solo como el aprovechamiento ocasional de las capacidades universitarias ya acumuladas. Requiere de estrategias activas para la construcción conjunta de ventajas competitivas.

En esta perspectiva la vinculación en diferentes planos que requieren acciones específicas y complementarias, deberían ser:

- El de la formación de los cuadros de la DINE requiere para crecer e innovar, sea a nivel de pregrado y post grado, como de actualización;
- El del suministro de conocimientos mediante acuerdos de transferencia y colaboración, incluyendo servicios de investigación;
- EL de la interacción entre investigadores y profesionales de ESPE Y DINE, como medio de facilitar la circulación de información sobre tecnologías y sus fuentes de obtención.

La importancia de la contribución de la ESPE al proceso informativo de la DINE dependerá, ante todo, de las fortalezas o debilidades universitarias en la investigación y formación. En consecuencia, se requiere de cualquier política activa de promoción de la vinculación, la capacidad de combinar una acción hacia dentro de la ESPE (fortalecimiento de sus capacidades básicas) y hacia afuera de ella ( promoción de la interacción con la DINE) tanto a la ESPE como a la empresa de Dine pueden resultarles conveniente adoptar estrategias que conduzcan a la especialización y a la formación de "masa critica" . Así como las empresas Dine compite internacionalmente procurar encontrar "nichos" de oportunidades, o segmentos en los que alcanzar mayor eficiencia y productividad, así la DINE debe incentivar

aquellas áreas disciplinarias en las que mejor pueda consolidar grupos bien integrados y de alto nivel científico, capaces de producir conocimientos relevantes.

#### **16.16 Factores fundamentales en la vinculación ESPE Y DINE**

Atento a la multiplicidad de formas y canales que asumen la vinculación, cualquier acción debe procurar abordar de manera coherente los diversos factores que influyen sobre ella. Estos incluyen aspectos tales como:

- Adecuación del curriculum de estudio, a la luz de los cambios y avances en la ciencia y la tecnología;
- Fortalecimiento de la formación básica y de las capacidades de aprendizaje continuo y de comunicación.
- Estrecha vinculación entre investigación y docencia;
- Establecimiento de mecanismos que faciliten la contratación de estudios e investigaciones bajo formas de ejecución colaborativas ESPE Y DINE;
- Definición de estrategias conjuntas DINE Y ESPE de formación continua (superación del concepto del profesional como "producto terminado");
- Preservación de los roles diferenciados del investigador (cuyo ámbito de trabajo es el conocimiento) y del empresario (cuyo ámbito propio es el mercado).

#### **16.18 Vinculación y nuevas tecnologías entre la ESPE Y DINE**

El papel de la universidad en los países industrializados en la generación de la actual ola de innovaciones tecnológicas es indiscutible. La universidad Latinoamericana a seguido ese proceso, más con las limitaciones que se derivan de sus restricciones y de sus contextos económicos que operan.

La universidad en América Latina puede contribuir, mediante fórmulas flexibles y accesibles para empresas de diverso tamaño, a la generación de conocimientos y, en su caso, de tecnologías en biotecnológicas, informática (particularmente software) y nuevos materiales.

La ESPE puede igualmente hacer un aporte importante para la difusión de nuevas tecnologías genéricas en el sector

productivo. Tal difusión puede tener un impacto inmediato sobre la productividad y competitividad de las empresas.

Debería ser examinado en particular el papel de la ESPE puede desempeñar en asociación con entidades empresarias, en particular de la DINE para favorecer la difusión de las tecnologías de organización y que atienda al desarrollo de la calidad del producto y la preservación del medio ambiente.

#### **16.20 MODALIDADES DE VINCULACION ESPE Y DINE**

Las fundaciones universitarias para la comercialización de los resultados de I+D; (ii) fundaciones privadas mixtas entre universidad con empresas y gobierno (al modo de la Fundación Universidad-Empresa); (iii) las coordinaciones universitarias sin forma jurídica propia, pero con autonomía financiera y administrativa; (iv) empresas universitarias de desarrollo tecnológico; (v) oficinas universitarias de transferencia de tecnología; (vi) programas universitarios de apoyo al desarrollo de polos de modernización tecnológica; (viii) parques tecnológicos; (ix) incubadoras de empresas tecnológicas y empresas de promoción y gestión de incubadoras; (x) fondos nacionales y estatales para integración de la universidad y la empresa.

Otro tipo de modalidades de vinculación puede clasificarse en tres tipos: (a) Órganos de vinculación propios (deparan funciones específicos en el tema); (b) Órganos externos de derecho privado, para facilitar la vinculación, sea bajo la modalidad de fundación (sin fines de lucro) o comercial; (c) adecuación normativa de las actividades de vinculación, particularmente en cuanto a la propiedad de resultados, elaboración de cláusulas y contratos tipo a la participación de docentes e investigadores en los beneficios obtenidos.

- \*Presencia de representantes de las empresas de DINE en los consejos directivos de la ESPE.
- \*Presencia empresarial en las comisiones de docencia e investigación;
- \*Intercambio de personal entre DINE;
- \*Pasantía de los estudiantes de la ESPE;

- \*Servicios de divulgación de oportunidades de trabajo para los estudiantes;
- \*Uso compartido de equipos con la DINE o venta de servicios técnicos;
- \*Financiamiento de cátedras por parte de la DINE;
- \*Planificación conjunta de cursos de educación continuada;
- \*Becas ofrecidas por las empresas para cátedras, investigaciones, profesores o estudiantes;
- \*Uso de profesores como consultores en unión con personal de la empresa DINE;
- \*Financiamiento de trabajos de investigación;
- \*Contrato para investigación conjunta;
- \*Desarrollo de centros para la innovación tecnológica;
- \*Programas cooperativos entre las ESPE y las empresas de DINE;
- \*Empresas mixtas de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología;
- \*Incubadoras tecnológicas;
- \*Parques tecnológicos.

Una forma de vinculación utilizada en universidades norteamericanas e inglesas, es la financiación de cátedras contratadas por las empresas ("teaching companies"). Un profesor "senior", con unos pocos estudiantes de post grado, se dedica a analizar determinada área de la empresa. De ahí resultan investigaciones para tesis de grado, cursos montados sobre la investigación realizada y asesoría para las empresas del ejército.

En cuanto a los servicios de apoyo a la relación ESPE con DINE son posibles los siguientes:

- \*Búsqueda de información técnica y económica relacionada con los proyectos;
- \*Establecimiento de políticas sobre concertación y distribución de beneficios (apenas comienza a formularse);
- \*Búsqueda y vinculación con empresas DINE interesadas en la tecnología o en las líneas de investigación existentes (en estado incipiente);
- \*Seguimiento de los proyectos contratados, unos de los cuyos objetivos es disminuir las barreras del lenguaje y costumbres existentes entre el investigador y el

empresario;

- \*Gestión en la consecución de financiamiento adicional y complementaria para los proyectos;
- \*Búsqueda y contratación de consultores especializados que proporcionen soporte técnico a los proyectos en operación;
- \*Realización de perfiles de mercado y de factibilidad técnico-económica que disminuya la incertidumbre sobre el proyecto y al mismo tiempo refuerce la posición negociadora de la ESPE.

## **16.22 La Legislación sobre Investigación Tecnología ESPE y DINE.**

El Art. 10 de la Decisión 313 del Acuerdo de Cartagena acepta que las propiedades industriales generales en entidades del Estado, se debe dar participación en las regalías o beneficios generados a los inventores o innovadores.

El texto del Art. 10 es el siguiente: "Sin perjuicio de lo establecido en la legislación nacional en cada país miembro, en las invenciones ocurridas bajo relación laboral, el empleador estatal, cualquiera que sea su forma y naturaleza, podrá ceder parte de los beneficios económicos de las innovaciones en favor de los empleados inventores para estimular la actividad de investigación, de acuerdo con las normas del respectivo país".

"Las entidades que reciben financiamiento estatal para sus investigaciones deberán reinvertir parte de las regalías que reciben por la comercialización, con el propósito de generar fondos continuos de investigación y estimular a los investigadores, haciéndoles partícipes de los rendimientos de las innovaciones, de acuerdo a la legislación de cada país miembro".

Este Artículo no se ha aplicado, ni reglamentado en el Ecuador. Una legislación que incentiva tecnología en las universidades del Ecuador, justamente deberá basarse en una normatividad que incentive y proteja la creación científica pasando por la reforma de la ley de Universidades y Politécnicas, la Ley de Derecho de Autor y la Ley del Régimen

Tributario Interno. Todo esto con el fin de promover el desarrollo de la ciencia y tecnología y la colaboración UNIVERSIDAD-EMPRESA.

#### **16.24 EL CONTRATO DE COOPERACIÓN ESPE DINE**

Los contratos de investigación, son los más frecuentes y poseen un gran número de problemas delicados difíciles de resolver. La conclusión de estos contratos implica guardar siempre en mente las especificidades de las partes, es decir, en el caso de la universidad, la enseñanza, la investigación, la difusión de saber, en cambio recordar que para la empresa el objetivo de la investigación es de obtener rápidamente un resultado explotable económicamente. Por lo tanto el contrato deberá organizar el equilibrio entre estos intereses, que no son necesariamente convergentes y que, incluso, pueden ser decididamente divergentes. Se puede citar, como ejemplo de los problemas encontrados en este tipo de cooperación, la búsqueda de la universidad de un equilibrio entre la investigación aplicada, en cambio la empresa no estará, en la mayoría de los casos, interesada que en la investigación aplicada; las divergencias de punto de vista entre la empresa y la universidad en cuanto a la divulgación de los resultados obtenidos. La universidad, en principio, trata de divulgar lo más rápidamente posible los resultados obtenidos, en cambio, la industria puede tener un interés legítimo en conservar los secretos, por lo menos durante cierto tiempo.

Además, al interior mismo de la universidad, podrá surgir un conflicto, si no se tiene cuidado, entre los partidarios de la investigación fundamental y aquellos de la investigación aplicada. Es necesario también recordar que la empresa, por razones legítimas, deseará obtener una exclusividad, la más grande posible, sobre los trabajos realizados por la universidad con su colaboración, en cambio que la universidad tendrá tendencia a limitar al máximo esta exclusividad, para guardar su libertad académica, un elemento fundamental para ésta.

##### a) El objeto del contrato

El objeto del contrato debe ser definido claramente

puesto que un cierto número de responsabilidades de la ESPE estarán influenciadas por la definición de éste, aunque conviene no confundir el objetivo del contrato y el campo que será cubierto por la investigación prevista. Este último es, efectivamente, mucho más amplio que aquél.

La definición del objeto del contrato está íntimamente ligada a las cláusulas de exclusividad y de secreto. Al respecto, es importante evitar una "privatización" de la ESPE que podría realizarse si el objeto del contrato fuese, de manera sistemática, demasiado amplio, y transformando como empresa determinada de DINE, a la ESPE.

Es posible que un contrato de investigación trate de un objeto determinado preciso y limitado, pero que la ESPE acuerde un derecho a DINE interesada en este campo, de manera que si la ESPE deseara proseguir las investigaciones con un tercero en este dominio, debería otorgar la preferencia a la empresa con la cual colabora antes que a otra. En general se debería precisar en un anexo detallado, los diferentes elementos y las diferentes fases de la investigación prevista, para apreciar mejor el respeto o no de las responsabilidades y obligaciones por parte de la ESPE.

#### b) La duración

Por razones diferentes, cada una de las partes pueden tener interés en concluir contratos de larga duración. Efectivamente, para la empresa de DINE puede ser necesario asegurarse la colaboración a largo plazo de la ESPE para evitar que las inversiones que efectuará no caigan demasiado temprano en el "dominio público", para la ESPE un contrato de largo plazo le permitirá sin duda asegurarse la colaboración de ciertos investigadores y crear una cierta estabilidad en el funcionamiento de sus laboratorios sin embargo, existe el riesgo de que la ESPE se haga demasiado dependiente de una empresa determinada, en un campo determinado.

#### c) El precio

La ESPE no persigue un objetivo de lucro y, si exige una remuneración por sus trabajos es para poder financiar sus



laboratorios y sus investigadores. Se puede, por lo tanto, considerar que el precio requerido en un contrato para realizar una investigación cubre simplemente los costos reales de ésta, incluyendo los gastos administrativos y financieros. No obstante, puede preverse igualmente, que en caso de la investigación llegue a resultados económicamente explotables y explotados, la ESPE participe en los beneficios, permitiéndole aumentar sus recursos y reforzar su potencial de investigación. Esta participación en los beneficios se hará generalmente bajo forma de pago, por parte de la empresa de regalías sobre el volumen de negocios realizados. La cuestión que se plantea entonces sería la distribución de estos beneficios al interior de la ESPE.

#### d) Las obligaciones de la ESPE

La ESPE contraería tres tipos de obligaciones:

##### **1.-La obligación de comunicar**

Es evidente que la ESPE debe comunicar a la empresa de DINE resultados a los cuales ha llegado;

##### **2.-La obligación de exclusividad**

Se trata de una obligación mucho más delicada puesto que la empresa de DINE desea, tener la exclusividad sobre los trabajos realizados por la ESPE y, a su vez, la ESPE desea también legítimamente, guardar un máximo de independencia y de "libertad académica". Se admitirá generalmente una obligación de exclusividad mientras esté limitada en el tiempo y al campo en el cuál se efectúa la investigación, pero es primordial definir correctamente el objeto de la investigación para limitar la extensión de la exclusividad acordada a las empresas de DINE.

##### **3.-La obligación de confidencialidad**

Esta obligación plantea también problemas delicados. Efectivamente, las empresas de DINE buscarían, conservar confidenciales, por un período más o menos largo, los resultados obtenidos, mientras que la ESPE tiene, por vocación

el deseo de publicar y de difundir los resultados de sus trabajos, produciéndose un conflicto de interés a este nivel, pudiendo ser ambos una cláusula en el contrato según la cuál los investigadores que desean publicar y difundir, cual quiera sea la forma, (artículos en revistas científicas, participación a un coloquio, etc.) una parte o la totalidad de los resultados de la investigación constituyendo el objeto del contrato, someta su proyecto de divulgación a las empresas de DINE la cuál dispondrá de un cierto límite de tiempo para expresar su posible oposición y su motivación. Si ésta es legítima, los Politécnicos esperan que se cumpla el límite de tiempo solicitado por la empresa para la publicación de los resultados queda por resolver el problema de un posible desacuerdo entre la ESPE y la empresa DINE sobre la motivación de un rechazo a la divulgación de los resultados. El recurso a un experto exterior puede eventualmente ayudar a solucionar el problema, pero en la mayoría de los casos entre instituciones que comparten principios, la cuestión se solucionará por una discusión franca.

e) Las obligaciones de las empresas de DINE

Las obligaciones de la empresa de DINE serían principalmente de dos tipos: de una parte, pagar las sumas previstas contractualmente dentro de los plazos, lo que es importante para la ESPE en la medida que ésta no tiene necesariamente los medios para prefinanciar las investigaciones, y por otro lado, aportar su concurso y colaboración a la realización de los trabajos. En efecto, la ESPE deberá dialogar a menudo con la empresa para realizar sus investigaciones y es indispensable que las empresas de DINE proporcionen a la ESPE todas las informaciones que ésta necesitará. A primera vista, esto parece evidente pero es importante prever una cláusula al respecto, que permita a la ESPE en caso que la empresa DINE no respetará esta obligación de verse liberada de ciertas obligaciones, principalmente la que concierne a la realización del trabajo dentro de un plazo límite.

f) La propiedad de los resultados

El problema de la propiedad de los resultados es

evidentemente esencial y la respuesta a esta cuestión depende del aporte concreto de cada una de las partes. Teóricamente, tres hipótesis son posibles: los resultados van a la ESPE, o van a las empresas de DINE o son la copropiedad de ambos.

La cuestión es, por lo tanto, saber si los resultados deben ir a la ESPE o las empresas de DINE para responder a ésta pregunta conviene analizar el aporte concreto de cada una de las partes. Si la ESPE desarrolla investigaciones importantes y que las empresas de DINE llegan a las "finales", naturalmente los resultados deberían pertenecer a la ESPE y ésta otorgaría una licencia de explotación a la empresa exclusiva o no según las condiciones de explotación y financieras previstas. En cambio, si la empresa llega con un proyecto de investigación a la universidad y ésta no ha trabajado directamente sobre el objeto del contrato, pero tiene experiencia y competencia en el campo de la investigación, es natural, tomando en cuenta que el iniciador es la empresa y que la universidad trabajará "a pedido" que los resultados vayan a la empresa. Sin embargo la gestión de la propiedad de los resultados será en gran parte un aspecto de la negociación entre las partes.

## **16.26 CONCLUSIONES**

- 1) Las universidades ya no debieran seguir en la senda obcecada en cuanto a la altura de las temáticas abstractas, si no en la concurrencia y participación en todos los estamentos industriales y productivos, de tal forma de no entenderse corresponsable de una parte del problema, si no del producto total que de ella se derive. Lo anterior incide directamente en un mayor compromiso con el resultado y con ello mayores índices de calidad.
- 2) Deben hacerse esfuerzos por integrar las distintas disciplinas y eliminar las utopías totalizantes que se observan en "cada nicho o disciplina del saber". Una vez realizado esto necesariamente surgirá la unidad pluridisciplinaria en donde un concepto pierde su carácter sagrado y absoluto, impulsando la actividad creativa que se convierte en una proposición abierta para todos.
- 3) Que se establezcan instancias que permitan desarrollar

lenguaje y objetivos comunes o coincidentes entre DINE y la ESPE respetando sus individualidades y características propias, pero permitiendo el avance en el conocimiento mutuo y en la integración real y oportuna. En general se debe generar concepción de plazos y resultados, una compatibilidad entre la realización de investigación básica y aplicada y diferencias de percepciones del desarrollo tecnológico ya que las empresas del ejército invierten para obtener beneficios y no para saber lo que está disponible.

- 4) Participar, al interior de la ESPE de la idea de "ser Industrias" y al interior de la DINE la idea de "ser Universidad" y entender en ellos los diversos estamentos concurrentes, como a su vez comprender todos los recursos que intervienen en sus procesos. Esta concurrencia hacia nuevos criterios en torno a las ideas y métodos de hacer industria o universidad nos llevará a una efectiva participación del conocimiento, una horizontalidad participativa que permita la interrelación de todas y cada una de las partes sin llegar necesariamente a la absorción de una por parte de la otra, sino que manteniendo sus particulares identidades puedan derivar y sembrar en las otras un saber común.
- 5) Mejorar la formación humanística de los profesionales de la ESPE por parte de los empresarios se nos ha señalado que el fracaso más grande de los profesionales en la empresa, no se debe tanto a la falta de conocimientos técnicos (aunque en algunas especialidades hay claras deficiencias), sino que a la falta de conocimientos en recursos humanos, en poder comunicarse por escrito y verbalmente, en la capacidad de relacionarse, de trabajar en grupo, en el desconocimiento de conceptos como marketing, mercado, competencia, calidad, etc, elementos que no solo son necesarios para el personal de ventas o finanzas sino para todos los profesionales que egresan de la universidad y que laboran en la empresa.
- 6) Mejorar el marketing de la ESPE, de sus capacidades y de la oferta que puede hacer al sector productivo, presentando un catálogo único y atractivo, donde no solo aparezcan los cursos y las carreras sino que toda la oferta que tiene para la comunidad.
- 7) Organizar en la ESPE una unidad administrativa con sentido

empresarial y de ventana para relacionarse con las empresas del ejército y establecer los mecanismos para relacionarse, tanto individual como institucionalmente. Ofrecer servicios básicos, como el diagnóstico a costo y hasta subsidiado para posteriormente pasar a interacciones mayores, ofrecer módulos de asistencia en áreas de competencia, agilizar los sistemas para actuar a la velocidad que necesitan las cosas en el mundo real, ofrecer servicios específicos de análisis u otras cosas, aun que sea a costo superior que el actual que tiene las empresas pero que a la larga sería muy conveniente para ellos.

- 8) Sentarse y revisar las motivaciones y barreras para establecer alianzas de largo aliento, en la vinculación de la ESPE con la DINE y no de verse solamente en el ámbito tecnológico sino que en el humano, artístico, creativo, etc.
- 9) Unir los esfuerzos frente a elementos que causan fuerte preocupación como, por ejemplo, las normativas como la ISO 9.000 o las leyes de protección al medio ambiente. A las empresas del Ejército les gusta apoyar a la ESPE.
- 10) Generar políticas académicas y sistemas de estímulo a los investigadores para vincularse con DINE. Asegurar la adecuada gestión de los proyectos y la existencia de interlocutores válidos.
- 11) Promover legislaciones que estimulan el desarrollo tecnológico propender a que el sector público que tiene el poder, cobre a los consumidores el costo total por los recursos que utiliza y que se debe incluir el costo que significa descontaminar. De esta manera se estimula el desarrollo de tecnologías y se evita el "subsidio a la ineficiencia".

## **16.28 RECOMENDACIONES**

El espíritu empresarial en la ESPE puede tomar la forma de asesoramiento con respecto a la estrategia comercial, las posibilidades de exportación, el sistema de contabilidad o el mundo exterior. En el fondo no se trata de algo distinto a otras formas de actividad empresarial. El mecanismo de mercado representa en estos casos un instrumento de gran importancia. Sin embargo la ESPE y los institutos de

investigación tratarán de construir relaciones a largo plazo con DINE. Señalar la importancia del mercado no significa que los gobiernos no pueden hacer nada para mejorar el funcionamiento de estos mercados. Por ejemplo, es posible reunir a las partes interesadas para que discutan las normas que deberán las condiciones de los factores, como lo señala Porter. Una buena política de ciencia y tecnología puede crear el marco para el mejor funcionamiento de estos mercados.

En países en que existe una buena política e infraestructura de tecnología es mucho más fácil conseguir una relación a largo plazo entre la investigación y los sectores privados. Reich llega a decir que las propiedades de las industrias ya no es importante. Lo que cuenta es disponer de los recursos humanos y de un entorno que harán que una determinada ubicación resulte interesante para que las compañías instalen en ellas sus fábricas o departamentos. Reich también pone de relieve que el aprendizaje continúa en el empleo y que la mano de obra altamente capacitada (lo que él llama analistas simbólicos) se reúnen en un número limitado de ciudades o entorno de ellas.

Tsipouri (1991: 145) observa que una buena transferencia de tecnología de la universidad a la industria promueve la investigación en el sector académico así como innovaciones y competitividad en la industria. Subraya que, para promover la tecnología, debe tenerse en cuenta en las políticas de transferencia, las necesidades y características específicas tanto del sector de la oferta como de la demanda o los resultados de los investigaciones.

La transferencia y la tecnología a las unidades de producción se ha convertido en uno de los instrumentos de la política industrial. Algunos subrayan que, en realidad, estimular las actividades de manera especial para formar empresarios académicos o innovadores no tiene en realidad ningún efecto. ¿El verdadero empresario se abre su propio camino?. Los empresarios académicos no son distintos de otras clases de empresarios.

Porter<sup>145</sup> insiste en que las condiciones de los factores se crean y que los gobiernos desempeñan un papel en tal sentido. Lo primero es disponer de recursos humanos con conocimientos y capacidades que sea posible mejorar. La eficacia del sistema educativo es, en parte, función de la inversión efectuada según sus investigaciones las características de una buena política de educación son las siguientes:

- 1) Normas educativas elevadas;
- 2) la enseñanza es una profesión estimada y de prestigio
- 3) La mayoría de los estudiantes reciben enseñanza y capacitación con alguna orientación práctica;
- 4) Existen formas de educación superior respetadas y de alta calidad además de la universidad;
- 5) Existe una estrecha relación entre las instituciones de educación y los empleadores;
- 6) Los empleadores hacen inversiones importantes en la capacitación en el empleo mediante asociaciones de industrias o en forma individual.

En el campo de la ciencia y la tecnología menciona las siguientes características de una política eficaz:

- 1) Concordancia entre la política de ciencia y tecnología y las pautas de ventaja competitiva de la industria del ejército;
- 2) Mayor importancia asignada a las universidades de investigación y no a los laboratorios del gobierno;
- 3) Especial importancia asignada a las tecnologías interesantes desde el punto de vista comercial;
- 4) Fuertes vínculos entre las instituciones de investigación y la industria;
- 5) Fomento de las actividades de investigación en el marco de las empresas del ejército;
- 6) Importancia primordial de acelerar el ritmo de la innovación en vez de hacer más lenta su difusión; y
- 7) Papel limitado de la investigación cooperativa.

---

<sup>145</sup>Michel Porter, La Estrategia Competitiva de las Naciones 1990 New York, Ed. Free Press pp. 627-637.

Los vínculos entre las instituciones de investigación y la industria pueden conseguirse mediante diversos mecanismos:

- 1) instituciones de investigación especializadas centradas en grupos de industrias o en tecnologías de aplicación general;
- 2) Contratos de investigación; y
- 3) Mecanismos explícitos de difusión.

El sistema nacional de tecnología es preciso construirlo a lo largo del tiempo y prever políticas que lo protejan de la intervención política, el exceso de enseñanza y también del aventurismo comercial. Al estudiar las condiciones en una serie de países pueden apreciarse mejor los factores que influyen en el éxito de ciertos sistemas nacionales de innovación.

## ***CAPITULO IX***

### **9 DESARROLLO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FABRICACIÓN MILITARES ECUATORIANAS "FAME".**

#### **10.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FAME**

##### **10.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES EXTERNOS RELACIONADOS CON FAME Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS**

###### FUERZAS ARMADAS

- \* Calidad precios razonables
- \* Flexibilidad en diseños
- \* Buena atención
- \* Variedad de productos
- \* Cumplimientos de contratos
- \* Puntualidad en las entregas
- \* Variedad en el uso de materia prima
- \* Exclusividad en modelos de los productos
- \* Promoción de productos



- \*Investigación de mercado
- \*Liquidación oportuna de facturación.

#### INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS

- \*Calidad de los productos
- \*Precios competitivos
- \*Créditos a plazos razonables
- \*Cumplimiento de contratos
- \*Diversidad de diseños y modelos
- \*Puntualidad en las entregas
- \*Buena atención
- \*Orientación sobre productos.

#### PROVEEDORES

- \*Incremento del volumen de pedidos
- \*Pedidos programas con anticipación
- \*Pagos oportunos
- \*Estabilidad del cliente
- \*Cumplimiento de contratos
- \*Agilidad en recepción y control de calidad
- \*Especificaciones técnicas confiables
- \*Buenas relaciones.

#### DINE

- \*Rentabilidad en la empresa
- \* Incremento de niveles de productividad
- \*Cumplimiento de políticas y normas
- \*Incremento de mercado nacional e internacional
- \*Optimización de recursos
- \*Prestigio de la empresa
- \*Eficiencia administrativa
- \*Calidad de los procesos productivos
- \*Información oportuna.

#### COMUNIDAD

- \*Incremento de fuentes de trabajo
- \*Desarrollo de la comunidad
- \*Protección del medio ambiente

- \*Precios bajos en los productos
- \* Productos para diferentes estratos sociales.

### **10.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES INTERNOS DE FAME Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS**

#### GERENCIA GENERAL

- \*Rentabilidad de la empresa
- \*Incremento de los niveles de productividad
- \*Cumplimiento de metas y objetivos
- \*Satisfacer las demandas del mercado
- \*Eficiencia administrativa
- \* Colaboración y lealtad del personal
- \*Optimización de recursos
- \*Buenas relaciones interdepartamentales
- \*Satisfacción de las necesidades y aspiraciones del personal
- \*Optima atención al cliente.

#### FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS (PERSONAL ADMINISTRATIVO)

- \*Estabilidad laboral
- \*Remuneraciones adecuadas
- \*Adecuado ambiente de trabajo
- \*Capacitación permanente
- \*Reconocimiento y estímulos
- \*Apertura al diálogo
- \*Eficiencia en los servicios
- \*Respeto y disciplina
- \*Motivación
- \*Coordinación y comunicación

#### TRABAJADORES (PERSONAL DE PLANTA)

- \*Estabilidad
- \*Mejoras salariales
- \*Buena relación con superiores
- \*Ambiente de trabajo adecuado
- \*Apertura de la comunicación
- \*Disponer de recursos para el trabajo

- \*Buen trato
- \*Servicios de bienestar social
- \*Motivación e incentivos

**10.2.5 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE (IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA FAME)**

AMENAZAS

- \*Competencia nacional y extranjera
- \*Incertidumbre por factores políticos , económicos y laborales
- \*Inflación que afecta a los costos
- \*Importancia de ropa usada
- \*Contrabando
- \*Carencia de materia prima
- \*Altos costos financieros en adquisición de materia prima
- \*Requerimiento de crédito de las Fuerzas Armadas

OPORTUNIDADES

- \*Apertura de mercado (posibilidad de explotación)
- \*Disponer de clientes fijos y permanentes
- \*Mano de obra barata
- \*Demanda creciente del mercado
- \*Exoneración en el pago de impuestos
- \*Aceptación de los productos
- \*Políticas económicas vigentes
- \*No se distribuye utilidades a los trabajadores.

**10.2.7 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS DE LAS AREAS FUNCIONALES DE FAME)**

GERENCIA GENERAL

- \*Liderazgo
- \*Capacidad empresarial
- \*Perseverancia
- \*Control de gestión
- \*Humanismo
- \*Innovación y Creatividad
- \*Relaciones personales adecuadas
- \*Información suministrada solamente por grupo

#### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- \*Personal con experiencia y capacitado
- \*Maquinaria en buenas condiciones
- \* Existen algunos procesos
- \* Control de gestión
- \*Planificación de actividades
- \*Buena infraestructura
- \* Personal suficiente
- \*Ejecución del plan anual
- \*Preocupación por el cumplimiento de contratos
- \*Solicitud oportuna de la requisición de materia prima
- \*Distribución adecuada del personal.

#### DEPARTAMENTO DE VENTAJAS

- \*Implantación de puntos de ventas (ALMACENES)
- \* Atención a mercados nuevos
- \*Suficiente personal capacitado
- \*Disponibilidad de vehículos
- \*Relaciones comerciales
- \*Clientes fijos y permanentes
- \*Agilidad en la facturación
- \*Coordinación con bodegas y almacenes
- \*Seguimiento oportuno para legalización de contratos
- \*Presentación oportuna de informes de venta.

#### DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

- \*Responsabilidad del personal
- \*Agilidad en procesos de adquisiciones
- \*Actualización permanente de registro de proveedores
- \*Actualización y modernización del departamento
- \*Disponibilidad de fondo rotativo
- \*Suficientes recursos humanos y materiales
- \*Relaciones comerciales
- \*Existen controles para las adquisiciones de bienes
- \*Cumplimiento de normas en las adquisiciones de bienes.

#### DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

- \*Dispone de infraestructura(Laboratorios)
- \*Realiza análisis previo de control de calidad de materia prima
- \*Conocimientos de la materia para artículos militares personal capacitado y con experiencia
- \*Presentación oportuna de los informes de laboratorio

#### DEPARTAMENTO FINANCIERO

- \*Presentación oportuna de los estados financieros y presupuestos
- \*Personal capacitado
- \*Adecuado cruce de información con almacenes
- \* Buena atención al cliente y al proveedor
- \* Pago puntual de las remuneraciones
- \*Coordinación con DINE y comandancia para la fijación de Precios de los artículos
- \*Adecuado sistema de control sobre facturación y Liquidación.

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- \*Responsabilidad del personal
- \*Control del personal bueno
- \*Capacitación del recurso humano
- \*Sistema operativo para el pago de las remuneraciones
- \*Apertura para solución de problemas sociales
- \*Buenas relaciones con el personal
- \*Existen planos de trabajo
- \*Control del archivo de expedientes
- \*Oportuno trámite para el pago de modificaciones
- \*Adecuado control de mantenimiento de vehículo

Planificación y control de construcciones y mantenimiento de edificios.

#### CENTRO DE COMPUTO

- \*Buena estructura al respecto a equipos
- \*Utilización de los recursos existentes
- \*Implantación de algunos sistemas con recursos humanos de la empresa
- \*Capacitación del personal

- \*Presentación oportuna de información
- \*Información limitada, posiblemente por el desconocimiento del área.

#### 10.2.9 **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES DE LAS AREAS FUNCIONALES DE FAME)**

##### GERENCIA GENERAL

- \*Falta de delegación
- \*Alguna desconfianza en funcionarios
- \*No siempre se toma en cuenta los criterios Departamentales
- \*Falta de políticas y procedimientos
- \*Dependencia de DINE para toma de decisiones
- \*Información suministrada solamente por grupo.

##### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- \*Ausencia de optimización de procesos
- \*Falta de estándares de producción
- \*No hay flujo gramas de procesos
- \*Falta de renovación de maquinaria
- \* Inadecuadas condiciones ambientales
- \*Falta de mantenimiento
- \*Inadecuada distribución y diseño de plata
- \*Carencia de módulos de producción
- \*Falta de implantación de reingeniería de procesos
- \*Falta de repuestos y accesorios máquinas
- \*Ausencia de la autoridad de la jefatura
- \*No hay sistematización
- \* Personal de edad laboral avanzada
- \*Falta de comunicación y coordinación con el departamento
- \*De control de calidad y otras áreas
- \*Producción inadecuada por desconocimiento de la demanda
- \*Falta de actualización de conocimientos técnicos
- \*Planificación empírica
- \*Ausencia de controlen el cumplimiento de tareas
- \*No existe un sistema de tiempos y movimientos
- \*No se atacan las normas de seguridad industrial.

##### DEPARTAMENTO DE VENTAS

- \*No hay investigación de mercados
- \*Carencia de un plan de ventas
- \*No hay diseños de nuevos productos
- \*Mala atención al público
- \*Falta de automatización
- \*Mercado eficiente
- \*Falta de promoción
- \*Inadecuado control de productos terminados
- \* Falta de coordinación con departamento de producción y de otras áreas.
- \*Ausencia de agresividad en las ventas
- \*Falta de oportunidad en la entrega de artículos a los almacenes.
- \*Deficiente recuperación de cartera
- \*Falta de aprovisionamiento de productos
- \*Carencia de lista de precios actualizados
- \*No existe un sistema computarizado de facturación y control de bodegas
- \*Carencia de personal

#### DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

- \*Exceso de inventarios
- \*No existe control de egreso de materia prima
- \*Falta de agilidad en el control de calidad
- \*Falta de cumplimiento en el pago
- \*Bajo el nivel de exigencia para el cumplimiento oportuno de proveedores
- \*Monopolio de proveedores
- \*Adquisiciones indebidas y no coordinadas con el Departamento de producción
- \*Arrogación de funciones
- \* Falta de oportunidad de adquisiciones
- \*Falta de coordinación en otras áreas

#### DEPARTAMENTO DE CONTROL Y CALIDAD DE MATERIA PRIMA Y PROCESO

- \*No hay sistema de control de calidad
- \*Falta de normas internacionales de control de calidad
- \*Falta de sistematización
- \* Ausencia de control de calidad en productos que salen

Como muestras.

- \*Falta de un técnico para diseño?
- \*Carencia de diseños de nuevos productos?
- \*No hay comunicación directa con proveedores?
- \*Falta de coordinación con otras áreas
- \*Trabajo excesivo de escritorio y no de campo
- \*Falta de supervisión al producto terminado
- \*Lentitud en presentación de documentos e informes
- \*Laboratorio no utilizado en toda su capacidad

#### DEPARTAMENTO FINANCIERO

- \*Sistema de inventarios
- \*Deficiente sistema de costos
- \*Informes de inventarios atrasados
- \*Deficiente ejecución del presupuesto
- \*Falta de sistematización
- \*Ausencia de análisis estadístico
- \*Inconformidad del personal
- \*Falta de liquidez financiera
- \*Carencia de actividad del jefe para controlar la gestión
- \*Falta de codificación de las cuentas contables
- \*Lentitud en la emisión de cheques y presentación de documentos
- \*Confusión en el despacho de documentación
- \*Retrazo en cobro de créditos
- \*Falta de coordinación con otras áreas

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- \*No existen políticas de administración de personal
- \* Inadecuada selección y contratación de personal
- \*Falta de actualización de reglamentos
- \*Carencia de un plan de incentivos
- \*No existe un plan de rotación
- \*Inadecuado trato de personal
- \*Falta de liquidez financiera
- \*Carencia de autoridad del jefe para controlar la gestión
- \*Falta de codificación de las cuentas contables
- \*Lentitud en la emisión de cheques y presentación de documentos
- \* Confusión en el despacho de documentación



- \*Retraso en el cobro de créditos
- \* Falta de coordinación con otras áreas.

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- \*No existe políticas de administración de personal
- \*Inadecuada selección y contratación de personal
- \*Falta de actualización de reglamentos
- \*Carencia de un plan de incentivos
- \*No existe un plan de rotación
- \*Inadecuado trato de personal
- \*Falta de renovación del personal operativo
- \*Inadecuada atención médico dental
- \*Carencia de sistematización
- \*Falta de personal calificado
- \*Lentitud en el manejo de documentos
- \*No hay suficiente delegación de autoridades
- \*Falta de coordinación en eventos sociales
- \*Falta de un sistema de evaluación del personal
- \*Falta de actualización de documentos

#### CENTRO DE COMPUTO

- \*Carencias de sistemas de información
- \*Falta de implantación de un sistema integrado de información
- \*Infraestructura física inadecuada
- \*Información limitada, posiblemente por el desconocimiento del área

### **10.3 MODELO ESTRATÉGICO DE FAME**

#### **10.4.1 MISIÓN**

- Producir y comercializar prendas de vestir de excelente calidad para satisfacer las demandas de los mercados nacional e internacional.

- Basando su gestión en una sólida estructura organizacional, un equipo humano eficiente identificado socialmente con los propósitos de las Fuerzas Armadas y de la comunidad.

- Contribuyendo a la excelencia del grupo DINE y el desarrollo del país.

#### 10.4.3 **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

- \*Estar presentes en el desarrollo industrial de las Fuerzas Armadas y del país.
- \*Formar líderes del mercado para desarrollar una posición preferencial.
- \*Generar recursos financieros para la DINE y las Fuerzas Armadas.
- \*Fábrica pionera en la confección, con tecnología adecuada.
- \*Mejorar la imagen institucional permanente.
- \*Atención prioritaria a la industria militar.
- \*Mantener desarrollo humano en la empresa.
- \*Crear y mantener fuentes de trabajo
- \*Coadyuvar al prestigio de la DINE.
- \*Precios competitivos del mercado
- \*Adoptar cultura de calidad.
- \*Tecnificación industrial.
- \*Empresa líder en el país.
- \*Ser autosuficientes.

#### 10.4.5 **CONDICIONES IDEALES**

- \*Disponer de RR.HH calificado y seleccionado.
- \*Personal comprometido con los objetivos de FAME y de las FF.AA.
- \*Adecuado nivel remunerativo para los RR.HH.
- \*Disponer de suficiente capital de trabajo.
- \*Disponer de independencia para una gestión administrativa financiera oportuna.
- \*Disponer de oportuno abastecimiento de materias primas
- \*Disponer de recursos técnicos acordes a la tecnología actual.
- \*Exista leyes comerciales, tributarias y laborales que faciliten la acción empresarial.
- \*Que el país mantenga la paz social.
- \*Contar con una estructura organizacional adecuada a los requerimientos estratégicos.

#### 10.4.7 **METAS**

- \*Lograr calidad y precios competitivos.
- \*Gestión general oportuna.
- \*Mantener un crecimiento sostenido.
- \*Mayor participación en el mercado.
- \*Lograr posicionamiento de marcas y productos.
- \*Lograr capacidad jurídica para competir.
- \*Clientes satisfechos por productos de calidad.
- \*Reducción de costos; mayor productivos; mejor servicio.
- \*Disponer de información exacta, ágil y oportuna para la planificación y toma de decisiones.
- \*Lograr una estructura organizacional y RR.HH. aptos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- \*Lograr que las FF.AA. sea un cliente 100% satisfecho.
- Cumplir con entregas de uniformes puntualmente.
- Disponer de capital oportuno de trabajo.
- Disponer a los requerimientos con oportunidad.

#### 10.4.9 **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **a) Objetivos estratégicos en 1997.**

- Coordinación con las FF.AA.
- Sistematización y automatización total.

##### **b) Objetivos estratégicos en 1999.**

- Cambiar la estructura jurídica.
- Lograr independencia administrativa y financiera de DINE.
- Aprovechar apertura de mercados.

##### **c) Objetivos estratégicos en 2002.**

- Expansión en el mercado nacional.
- Iniciar exportaciones.

##### **d) Objetivos estratégicos en 2004.**

- Claro posicionamiento en los mercados nacional e internacional.

#### 10.4.11 **MANIOBRAS**

- Optimizar el uso de la obra barata en la producción.
- Lograr mayor independencia administrativa financiera de DINE.
- Explorar la aceptación de nuestros productos en el mercado.
- Satisfacer la demanda creciente del mercado.
- Buscar la apertura de nuevos mercados internos y externos.
- Impulsar un cambio en la constitución legal de FAME.
- Implementar la cultura de "calidad total".

- Implementar la tecnología "MRP-II", planeación de recursos de manufactura.
- lograr la sistematización total de los procesos administrativos y operativos.
- Reorganizar la estructura orgánica-funcional la administración de RR.HH.
- Mejorar la coordinación con las Fuerzas Armadas (CABILDEO):
- Lograr un oportuno abastecimiento de materias primas por parte de las FF.AA.
- Evitar la cartera vencida por falta de pago oportuno de las FF.AA.
- Mejorar la capacidad de prever las variaciones de requerimientos de las FF.AA.

#### 10.4.13 **VISION 2005**

- Empresa líder en los mercados nacional e internacional que acorde con el avance tecnológico garantiza la producción y comercialización de prendas de vestir de óptima calidad para satisfacer las necesidades de las Ff.AA y de comunidad.

-Alcanzando el reconocimiento a su prestigio por utilización eficiente de sus recursos, calidad total en sus procesos y capacidad de su personal.

-Cumpliendo así la función social para la cual fue creada, coadyuvando al desarrollo de las Ff.AA. y del país.

## ***PARTE IV***

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Los ecuatorianos hemos tenido 18 Constituciones, sin contar la de Cádiz y Cúcuta. Esto nos da un indicador sobre la madurez o inmadurez política en nuestro país.

Habiéndose consolidado el sistema capitalista en si Ecuador, con las características de dependencia y de

monoproducción, se observa que los partidos políticos ya están presentes como entidades orgánicas pero débiles y es en esa debilidad en que Fuerzas Armadas, han diversificado su papel en el Estado.

En el siglo pasado, las Fuerzas Militares no correspondían a un elemento profesional, por lo tanto su lealtad era el grupo económico que las organizó y no a la nación. El Ejército del siglo XX, al constituirse en una organización profesionalizada se identifica con los intereses permanentes de la nación, liberándose en general de la influencia de las fracciones políticas, las FF.AA, se deben a la nación y a su pueblo.

La intervención política e incluso económica de las Fuerzas Armadas en el siglo XX, se ha producido la necesidad de modificar el Estado y liberar a la nación de la hegemonía de los grupos políticos y oligárquicos. Si bien, es verdad que ciertos grupos lograron presionar, aparte de los altos mandos que dirigían el Estado, modificando sus proyectos inicialmente; la defensa de la soberanía territorial como tarea castrense, ha convertido al "Nacionalismo" en la ideología de las Fuerzas Armadas, constituyéndose, en elemento cohesionador de la nacionalidad ecuatoriana.

En general la intervención de la FF.AA, en el siglo XX ha tenido carácter modernizante y progresista. En el Ecuador, durante la década de los 70 (gobierno militar) y 80 (gobiernos civiles) se dio una explosión en la creación de empresas del Estado, bajo el influjo del pensamiento económico predominante en ese período, el mismo que afirmaba el rol del Estado como empresario y regulador de la economía, sin la reducción del sector privado a su mínima manifestación (objetivo propio del marxismo), que en definitiva planteaba que la solución de la crisis estaba en las actuaciones del Estado.

En la actualidad la actuación del Estado como empresario y gestor de actividades económicas ha perdido su legitimidad debido a razones "técnicas" y políticas que se orientan acorde a los postulados del neoliberalismo, cuya política económica conduce a la reducción y privatización de las actividades

económicas del Estado. Al respecto

manifestamos que la historia ha demostrado que por más que un país se estaticese, es imposible que los sectores privado o comunitario desaparezcan; y que por más que una economía se privatice, es también imposible que desaparezca la intervención de gestión empresarial o reguladora del Estado, por pequeña que sea.

Atento a las reformas a la Constitución que se avecinan, que eliminan las áreas reservadas al Estado y abren las puertas para la total privatización de los activos públicos, consideramos que es necesario contar con una Ley de Empresas Públicas, que dote un marco sobre la creación u supresión de las empresas, de un marco sobre sus objetivos y sus relaciones con la planificación, organización, operación económica-financiera, manejo gerencial y de relaciones laborales; financiación y acceso al crédito, responsabilidad política, económica y penal de sus administradores; control, evaluación y auditoría. En general esta ley, servirá para rescatar todas las empresas y bienes activos del Estado que no sean alcanzados por la privatización, proporcionándoles una base legal que diferencie a las empresas públicas, de las entidades y dependencias administrativas, a cuyas normas han estado subordinadas a pesar de sus diferentes objetivos.

A diferencia de corrientes a ultranza anti-Estado, consideramos que en la época actual, las empresas públicas no son sinónimo de monopolio, junto a ellas existen o pueden constituirse para competir, varias empresas privadas. En este sentido, para eliminar el verdadero monopolio no es suficiente que la ley lo prohíba, por cuanto en el Ecuador "...la concentración de la riqueza es tan grande que las mismas sociedades anónimas son, generalmente, sociedades, con no más de cinco accionistas, y que por la misma razón, se han constituido poderosos oligopolios", según criterio de Luis Fierro, en su obra "Los Grupos Financieros en el Ecuador", análisis que es también ratificado por el Dr. Marco Antonio Guzmán, en su estudio "El Ecuador y las Políticas de Fomento industrial" que mantiene observaciones con plena vigencia actual, como la necesidad de cambiar esta situación a un sistema productivo eficiente y abierto, en un marco de

libertad de competencia y legislación antimonopolio.

La participación del Ejército en los diferentes sector de la economía a nivel de Latino-América está seriamente cuestionada, se ha creado una gran polémica, es así que en Argentina y Venezuela se han dado procesos de privatización de Empresas que han mantenido dichas Instituciones.

En lo que se refiere a nuestro país, sectores de poder económico mantienen la tesis de que se debe privatizar las empresas estatales, entre estas las empresas del Ejército, ya que tienen el criterio de que las Fuerzas Armadas no deben participar en actividades económicas, y que solamente deben dedicarse a actividades que se las considera estratégicas para el abastecimiento logístico de las Fuerzas Armadas como FAME "Fabricaciones Militares Ecuatorianas", EXPLOCEM, CALINSA, la Fabrica de Municiones "Santa Bárbara" .

Esta participación del Ejército en la economía es una realidad; sin embargo, ha sido poco estudiada, ya sea por la falta de interés o por la reserva que la Institución ha presentado para acceder a la información que permitan tener una certera imagen de estas empresas. Estudios de esta naturaleza no existen.

La existencia de industrias propias y de participación del Ejército, ha dado lugar a la formación de una entidad con dependencias fabriles y acciones de cartera, esto es la DINE.

Las Empresas de DINE no reciben rentas del presupuesto de las Fuerzas Armadas ni del Gobierno.

La autogestión está permitiendo la acumulación y una mayor diversificación de la producción, generando un considerable número de puestos de trabajo civil.

La Constitución Política establece que a más de cumplir con su misión fundamental, las Fuerzas Armadas tienen la obligación de participar en el desarrollo socio-económico del país, aspecto que también está contemplado en la Ley de Seguridad Nacional y la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

Las industrias de Fuerzas Armadas has propendido a la

modernización y crecimiento del aparato productivo ecuatoriano, en su aspecto más fundamental y promisorio y con ello, al fortalecimiento del Poder Nacional, en su conjunto, con lo que las Fuerzas Armadas han adquirido por acto reflejo mayor idoneidad y suficiencia para el cumplimiento de sus misiones.

La industria, durante mucho tiempo ha estado sobreprotegida, el Estado ecuatoriano le otorgó una serie de beneficios, a través de la Ley de Fomento Industrial, mediante crédito, líneas especiales que para favorecerla, incluso se ha llegado a sucretizar la deuda para evitar la quiebra de muchas empresas, sin embargo, la industria ecuatoriana continua manteniendo niveles de ineficiencia que le impide competir en el mercado nacional y más aún en el internacional.

El accionar directo de la Institución Militar en la industria, ha abierto muchos campos en la economía nacional, ha contribuido al notable desarrollo de varias industrias como la siderúrgica, que ha favorecido la construcción, incrementó en las soluciones de vivienda, y por sobre todo en la generación de puestos de trabajo.

La Movilización Nacional es la concentración de esfuerzos del país, de la que participa la movilización industria que coadyuva al desarrollo acelerado de la economía, al producción de emergencia, que implica el autoabastecimiento para desligarse de la dependencia extranjera.

La Movilización Industrial es una parte de la Movilización Económica, dentro del marco de la Movilización Nacional, por lo tanto, la Dirección de Industrial del Ejército con sus unidades de producción abarca una pequeña parte en el conjunto; sin embargo, constituyen un núcleo que puede convertirse en un modelo de la industria privada para su correspondiente adaptación a los requerimientos de la seguridad nacional.

Las modificaciones, cambios, y más operaciones que se planifiquen para que la producción industrial de tiempo de paz se transforme en producción de tiempo de guerra, deben ser ejecutados, aprovechando las experiencias obtenidas y los



logros alcanzados por la Dirección de Industrias del Ejército, con el propósito de que las Fuerzas Armadas Nacionales, cuenten en corto tiempo con la seguridad de un apoyo racional basado en la capacidad de producción de la industria nacional.

La participación del Ecuador en el mercado mundial es un desafío para el desarrollo de algunas industrias básicas, como camino para ampliar el mercado.

Igualmente la apertura hacia la competencia con las industrias de otros países estimulara la eficiencia robusteciendo la capacidad competitiva interna.

Las Fuerzas Armadas como participantes de la industria en el Ecuador cumpliendo sus objetivos se han hecho merecedores de amplia confianza y prestigio por nacionales y extranjeros, por ser una institución que vela por el desarrollo socio-económico de nuestra patria.

La Dirección de Industrias del Ejército como institución de derecho publico ha demostrado que desde el sector publico, se puede manejar con eficiencia y capacidad, empresas de han venido a llenar imperiosas necesidades del país.

La participación en diversas industrias por parte de la Dirección de Industrias del Ejército ha constituido un factor regulador de precios y ha promovido la utilización de materia prima nacional.

A través de su participación accionaria de capital en varias empresas la Dirección de Industrias del Ejército ha incursionado en diversas líneas de producción como son: hierro estructural, palanquillas, vehículos, grifería, metalmeccanica, textil y explosivos. Su presencia y actividad en el contexto industrial en las líneas descritas, contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto Industrial.

El establecimiento de las Industrias del Ejército disminuyó la dependencia económica con el extranjero, la producción generó nuevas inversiones del sector privado, evitando inclusive la fuga de divisas y mano de obra calificada, y demostró que el Ejército a través de sus Industrias, realizando un trabajo cotidiano técnico y honrado,

contribuyó para colocar al país en el derrotero del progreso y la superación.

El quehacer industrial de DINE ha aportado, a lo largo de su existencia, una imagen institucional de absoluta seriedad y prestigio a las FF.AA, considerándose como el "Activo Intangible" más importante de la Institución Militar, pues, su presencia es respetada y apreciada en todos los sectores productivos del país.

La participación activa de las Fuerzas Armadas en el desarrollo socio-económico del país, se puede establecer que esta participación ha sido y es muy positiva, sobre todo en las tres últimas décadas en las que se ha incrementado su participación en varios campos y actividades, lo que constituye una efectiva contribución para el desarrollo nacional.

En la Fuerza Terrestre, con la creación de la Dirección de Industrias del Ejército, se da un gran paso en el avance hacia la industrialización del país, que ha servido para evitar la dependencia del exterior en la adquisición de artículos indispensables para las Fuerzas Armadas; evitar también la fuga de divisas que se debe efectuar para las adquisiciones en el exterior y sobre todo iniciar el despegue del país hacia el desarrollo. Sobre esta actividad, es importante recomendar la continuación y el desarrollo, junto al capital privado, de la exploración y la subsiguiente explotación de minerales que constituyen la materia prima para la elaboración de artículos que producen las Industrias del Ejército y que en la actualidad son elaborados, en su mayoría, con materia prima importada.

La actividad empresarial de las Fuerzas Armadas ha sido muy fructífera tanto en sus fábricas propias como en las empresas de participación accionaria. Todas presentan un cuadro económico y positivo, ninguna acusa pérdidas de operación y sus índices de rentabilidad (sobre: patrimonio neto, ventas y activos fijos) son favorables.

Frente a la muy difundida idea de privatización de empresas estatales y de modernización del estado. Las FF.AA.

han demostrado que están adelante en este proceso, con la incorporación de ágiles y modernos procesamientos empresariales, con cuadros de personal plenamente capacitados, lo que se produce en los satisfactorios resultados obtenidos. Además las FF.AA. no reciben asignaciones del presupuesto general del estado en relación a su actividad productiva y sus empresas (a excepción de dos), son de economía mixta con participación de accionistas privados nacionales y extranjeros. De todas maneras, con el propósito de optimizar el empleo de sus recursos y fortalecer las áreas más productivas convendría efectuar desinversiones de paquetes accionarios en ciertas empresas (empresas con bajísima participación accionaria y/o poca o nula capacidad de decisión).

El hecho de que el 50% de las actividades y beneficios generados por las empresas de las FF.AA. se ha destinado a capitalización de las empresas vía reinversiones, ampliación de instalaciones, etc. y el otro 50% sea destinado para desarrollo de estudios y proyectos de inversión, crear nuevas empresas, aportes para aumento de capital para empresas ya constituidas y para asignaciones a las Fuerzas Armadas garantiza un crecimiento sostenido y equilibrado de DINE y le permite enfocarse en forma optimista hacia el futuro.

La importancia socio-económica solo de DINE es significativa, generando al rededor de 3200 empleos directos y más de 300 mil indirectos, manteniendo unas excelentes relaciones obrero-patronales y unas remuneraciones que superan la media fijada por la comisiones salariales. En cambio sus aportes a la economía nacional significan ahorro de divisas y un pago de obligaciones legales y tributarias nítido y transparente, ajustado a las leyes vigentes sin tener en absoluto ninguna exención tributaria y pagando como cualquier empresa entre otros los siguientes rubros: impuesto a la renta, IVA, derechos arancelarios en sus importaciones, impuestos prediales, al capital en giro, retención en la fuente y demás contribuciones de la ley (Contraloría, Superintendencia de Compañías, Procuraduría, etc.).

En una evaluación de aspectos de eficiencia empresarial, DINE cumple con serie de méritos estos indicadores en lo que

se refiere a:

- a.Productividad:** con una alta utilización de su capacidad instalada (del 70 al 80%) constante renovación y ampliación de su equipamiento; introducción de nuevas tecnologías y diversificación de su producción.
- b.Calidad:** con desarrollo de procesos tecnológicos. De calidad total y un estricto y cuidadoso control de calidad.
- c.Costos:** con una depuración permanente de costos improductivos optimizando sus costos de producción, aplicando en criterio de "Costos reales y de reposición",
- d.Estructuración administrativa y operacional:** mejorando aplicación de investigación de operaciones, estas técnicas de producción ha permitido tener costos reales y no trabajar con costos estimativos y de esta manera se obtiene costos de producción reales y minimizados.

DINE cuenta con 64 personas para controlar 23 empresas, de esta manera han evitado la burocracia en sus empresas se ha respetado el derecho asociarse tienen el comite de empresas, asociación de empleados sindicatos pero es necesario recalcar que en estas empresas no existen conflictos porque hay un ambiente de confianza de respeto de empleador y empleado, además cuenta con beneficios como son comedores, guarderías infantiles, comisariatos, departamento médico, departamento dental, departamento de Bienestar Social, cuentas como bonificaciones por ejemplo: bono estudiantil para el ingreso al colegio de los hijos de empleados, programas vacacionales de recreación para el período de vacaciones de sus hijos, los departamentos de mercadotecnia de las empresas han realizado investigación de mercado, los mismo que le han permitido presentar una mejor distribución del producto a precios sociales que esté al alcance del pueblo, además realizar ferias exposición en todas y otorgando créditos de 30, 60, 90 días ejemplo FAME, FADEMSA, ENIC,CEM continúan, en realizar ferias en empresas públicas.

Conforme a lo anterior, los aportes de DINE a la economía nacional suman en el año 1994, 321.432 millones de sucres. Los

aportes sociales en este mismo año tanto para civiles como militares fueron de 245.704 millones de sucres. Dentro de este panorama los recursos económicos tributarios para el estado alcanzaron un subtotal de 56.485 millones de sucres y otros aportes a la economía (sueldos, utilidades compras en el país , ahorro de divisas) significaron un subtotal de 264.947 millones de sucres. Sus balances son positivos y en este mismo período apporto en sueldos y pagos al IESS, 31.874 millones de sucres .La participación de los empleados en las utilidades alcanzó la suma de 8.424 millones de sucres.

DINE tiene 64 empleados y genera 3.704 puestos directos de trabajo y más de 242.000 indirectos. El efecto encadena a generado 1.030 empresas relacionadas con el grupo. Actualmente este organismo posee inversiones en minería, automotores , turismo, textiles, curo siderurgia, municiones, calzado, alimentos y agroindustria entre otros . La DINE controla un grupo de 2 empresas propias, que constituyen dependencias fabriles y 20 compañías productivas, cuyos activos hasta 1.992 alcanzaron la suma de 156.000 millones de sucres.

En el campo técnico-educativo, la CEMAI ( Centro Militar de Aprendizaje Industrial), ITSE (Instituto Tecnológico Superior del Ejército) y la ESPE ( Escuela Politécnica de Ejército), han contribuido notablemente en la preparación de técnicos y profesionales, para las tres ramas de las Fuerzas Armadas, así como también para otras instituciones. El personal militar tenía que ser preparado en el exterior, con los consiguientes gastos de divisas que se tenía que realizar por este concepto. Igualmente estas instituciones han desarrollado laboratorios de Administración, Informática, Ingeniería, Electrónica, Electricidad que son fuente de creación de tecnología que es aplicada en las empresas.

Las concepciones de la educación superior considerada como aparato ideológico, fábrica, claustro y partido, que convertían a esta institución en una torre de marfil han sido superadas en la actualidad, en especial en los países de reciente industrialización.

Hoy nadie duda que las instituciones universitarias deben

relacionarse con el sector productivo (privado,público) para contribuir con el desarrollo del país, mediante la prestación de servicios basados en la producción y transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos. En esta línea, además esta las actividades de extensión y práctica profesional, en la que es necesaria la colaboración Universidades-Estado-Empresa Privada (DINE-ESPE).

La nueva concepción del comercio mundial y regional, y las posibilidades de exportación se han hecho más evidentes en el país en los últimos años y en este contexto que las empresas de las FF.AA. han enfrentado el reto de ser más eficientes para lo que han realizado entre otras las siguientes acciones: diversificar la producción, ampliar su capacidad instalada, optimizar costos y mejorar la calidad de sus productos. Esto necesariamente implica efectuar inversiones significativas y un esfuerzo mancomunado para quienes conforman la Institución.

La labor realizada por las empresas del Ejército especialmente en los últimos años es intensa y multifacética, tanto en estudios y análisis de proyectos como en inversiones en empresas y proyectos en ejecución, las mismas que han sido canalizadas hacia compañías ya constituidas o por constituirse. Esto ha significado un gran crecimiento desde su creación en 1974, con un capital contable de FAME de 20'050.230,00 más pequeños aportes de la HJDN. hasta llegar a disponer de una inversión nominal en libros de 31371'200.000.000,00 en sus empresas propias y asociadas sin contar que esta inversión es mucho mayor en términos matrimoniales. Todo esto sin percibir ninguna asignación del Presupuesto General del Estado ni de la Fuerza Terrestre. Es decir sin ser una carga financiera del estado.

Las Fuerzas Armadas al poseer empresas y bienes orientados:al autoabastecimiento, al desarrollo del país; y a sectores estratégicos, participan activamente en promover el desarrollo y seguridad nacionales, reduciendo la dependencia externa, ahorrando divisas al país, generando fuentes de trabajo, actuando como un ente regulador de precios, atrayendo inversión nacional, y/o extranjera, posibilitando la transferencia tecnológica, evitando la consolidación de

monopolios públicos y privados etc. Además esto implica desarrollar en épocas de paz una infraestructura industrial que podría ser Útil en emergencias o conflictos, ya que las empresas se desdoblarían y producirían para la guerra.

DINE constituye un patrimonio y un factor de riqueza institucional para la fuerza terrestre y el país aportando al PIB y economías nacionales, creando nuevos polos de desarrollo. Además, al carecer la fuerza terrestre de personería jurídica, DINE la ha representado en diversas ocasiones y lo seguirá haciendo en el futuro.

Las FF.AA. han participado y participan en las creación y desarrollo de industrias básicas y estratégicas de interés para el país y la institución donde el sector privado por diversas circunstancias no lo puede hacer como son: minería, siderúrgico, automotriz, ecoturismo, hotelería, alternativas y diversificación de las actividades agropecuarias, explotación del gas del golfo, medicamentos genéricos, fabricación del cemento, etc. utilizando al máximo materias primas y recursos nacionales.

Las Fuerzas Armadas han acrecentado de manera significativa el prestigio y la buena imagen nacional e internacional alcanzada mediante una continua participación de la entidad y sus empresas en el convivir nacional y en las diferentes ferias y exposiciones ferias y exposiciones realizadas en el país.

Lo que respecta al recurso humano se tiene el departamento de personal los mismos que han diseñado sistemas de selección de personal con técnicas modernas, proceso de inducción al personal, se cuenta con programas de la capacitación los mismos que permiten la promoción del recurso humano para aplicar correctamente los ascensos, traslados y rotación de personal. Cuenta con sistemas de clasificación de puestos, valoración de puestos, evaluación del desempeño, aplican continuamente las técnicas de análisis de puesto el mismo que permite enriquecer y ensanchar el puesto para que el empleado se mantenga motivado en puestos de trabajo, el individuo que la ocupa diseñado manuales de funciones, manual

de procedimientos, manual de organización, diseños estructurales de la organización ya no los lineales sino los funcionales por producto, matriciales programas de desarrollo organizacional esto ha permitido evitar la duplicación de funciones, tareas, de esta manera ir integrando al personal por su responsabilidad.

En el análisis anterior lo realizó de una manera breve en cada un de los aspectos pero he requerido presentar que la modernización de las empresas en el Ejército en todos sus procesos de producción, informática, administrativa, financiera, mercadotecnia, personal, calidad total, han estado desde todo momento DINE ha diseñado sistemas de planificación estratégica para el mejoramiento continuo de cada una de sus empresas, y promoviendo una capacitación permanente del recurso humano.

Frente a la situación de sus empresas con relación al Pacto Andino, a la desgravación arancelaria y a la zona andina de libre comercio, DINE ha proporcionado análisis y estudios considerando diversos "Escenarios posibles" y esta capitalizando recursos financieros en sus empresas a fin de permitirles enfrentar estos retos con eficiencia y competitividad.

DINE visualizando siempre el interés nacional, ha procurado en todo momento "despolarizar-descentralizar", la instalación de nuevos centros fabriles, actuando coordinadamente con otros organismos gubernamentales, buscando un desarrollo regional, dando énfasis a sectores deprimidos y/o de bajo desarrollo industrial.

#### DINE CON 21 AÑOS DE EXPERIENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

DINE, en todas sus empresas ha logrado diseñar sistemas integrados de informática lo mismo que le ha permitido tener un mayor control en cada uno de los departamentos que constituyen las empresas y de esta manera contar con sistemas de información oportunas, confiables, exactas. Esto lo permite tener reporte financieros mensuales los mismos que son información valiosa para aplicar indicadores financieros, indicadores de productividad y rendimiento para ir midiendo la gestión administrativa financiera, económica de la empresa.



Además estos sistemas de información les permite controlar de mejor manera los sistemas de inventarios y de esta forma minimizar costos financieros, costos de acarreo, costos de almacenaje para que los precios de productos estén al alcance del pueblo ecuatoriano principalmente para las clases necesitadas.

En cuanto a los departamentos de producción han aplicado sistemas actuales de producción como son las técnicas de justo a tiempo, tiempos y movimientos, correcta distribución en planta, aplicación de mantenimiento preventivo, correctivo, predictivo, cuenta con diseño de proceso, Departamento de investigación y desarrollo, aplicación de sistemas de calidad total, los mismos que ha permitido eliminar tiempos ociosos, utilizar de mejor manera la capacidad instalada de sus plantas de producción ha diseñado sistemas de contabilidad de costos.

DINE ha demostrado la seriedad del pago de impuestos en el año pasados, cuatro empresas militares, ISKRAEMEC, EXPLOCEM, ANDEC, OMNIBUS B.B. estuvieron entre las 100 empresas que más pagaron impuestos.

La empresa ISKRAEMEC declarada por la Cámara de Comercio de Quito la mejor exportación a los países de latinoamérica.

DINE contribuye con las universidades politécnica, colegios secundarios, para que visiten sus plantas, propongan temas de tesis para darles el auspicio para la realización recibe todos los años estudiantes en prácticas.

DINE no debe privatizarse, como vemos contribuye con el desarrollo económico, social del país, más bien deberá tomar como ejemplo del desarrollo empresarial sin recibir ningún subsidio de parte del gobierno, ha llevado ha las empresas del ejército a la eficiencia y eficacia de su gestión empresarial.

## **RECOMENDACIONES.**

Se debe esclarecer el contenido de la modernización, que no es lo mismo que privatización, pues genera confusión. Esta debe significar democratizar las estructuras sociales,

económicas y políticas, promover un proceso de cambio en la sociedad, la empresa privada y el Estado. Debe darse en torno a un mejoramiento de la educación, inversión en ciencia y tecnología, para operar al ritmo de aquellos que en el mercado mundial están en situación de comprar; debe darse en torno a fomentar la presencia de las organizaciones de la sociedad civil, superando el debate Estado-Mercado, Público-Privado. Una real modernización debe significar erradicar la pobreza extrema, desconcentrar y descentralizar las decisiones a través de la participación de la población.

El fortalecimiento y ampliación de la Dirección de Industrias del Ejército es necesario y lógico puesto solamente con la intervención del Estado a través de las Fuerzas Armadas, en asociaciones empresariales con el sector privado, se logrará crear una conciencia de responsabilidad del sector industrial en lo atinente a la defensa nacional.

Las Fuerzas Armadas en general, deberán satisfacer el máximo de sus necesidades y demandas de los productos que elaboran sus industrias y empresas ya que posibiliten el uso máximo de su capacidad instalada.

La Industria de las Fuerzas Armadas debe procurar despolarizar la instalación de nuevos centros fabriles y de industrias de interés nacional, interactuando con otros organismos estatales para implementar una política de desarrollo regional sostenido.

Es necesario continuar con la política de la Fuerza Terrestre, en el sentido de que las utilidades obtenidas por la DINE y sus empresas se reinviertan en las mismas para consolidarlas , fortalecerlas y, adicionalmente, para el desarrollo de nuevos proyectos productivos.

La presencia de la actividad empresarial del Ejército debe mantenerse y desarrollarse en forma selectiva, pues sus resultados positivos como la generación de empleo, redistribución de ingresos, menor dependencia externa, ahorro de divisas, desarrollo de tecnología, incentivo a la creación de una cadena de empresas privadas independientes constituye un aporte al desarrollo económico y la seguridad nacional del

Ecuador. En efecto, sus empresas, además de apoyar a la economía del país, le permiten generar recursos que de otra manera tendrían que ser provistos por el presupuesto del sector público.

Las industrias de las Fuerzas Armadas debe realizar investigaciones sobre fábricas existentes por lo menos en los países del área andina, Para determinar montos de producción, calidad y precios y en función de eso establecer políticas y estrategias para que sean competitivas, puedan sobrevivir y tengan un desarrollo significativo a futuro.

DINE a fin de optimizar sus recursos podría desarrollar desinversiones en empresas con baja participación accionaria o que signifiquen inversiones de alto riesgo, buscando socios que estén dispuestos a realizarlas.

Es necesario que exista en nuestro país políticas adecuadas que promuevan de la industria, la ciencia y tecnología, cuidando especialmente de nuestros valores humanos, así como evitando la fuga de cerebros que muchas veces por falta de apoyo e infraestructura adecuados, abandonan en país.

Aprovechando la infraestructura de las Escuelas Politécnicas e Institutos tecnológicos se debe incentivar la investigación en el campo militar para reducir la dependencia del exterior, que existe en la actualidad.

Ante la ausencia de una ley general que regula las empresas del Estado, el legislador debería emitir la Ley de Empresas Públicas y La Ley Antimonopolio, a fin de generar un marco de seguridad jurídica para el desarrollo de las actividades empresariales.

Es necesaria la conservación de un sector empresarial público que sea pequeño, eficiente y a más de indicadores financieros, sea medido por su eficiencia social. Ante la formación de que el Ecuador tiene un sector empresarial de tamaño sobredimensionado, debemos mencionar que de acuerdo al Catastro de la SENDA en el Ecuador existen 167 empresas, de las cuales 72 tienen un capital mayoritario del sector público, a diferencia de Bolivia y México donde existen 600 y

1.2000 empresas estatales , respectivamente. Igualmente la relación del gasto público con el Pib es de 10 o/o aproximadamente en el Ecuador, a diferencia de EE.UU. donde es del 28 o/o, por lo que la intervención del sector público en la economía ecuatoriana, superando sus deficiencias, debe continuar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.-Abril, Galo, Fomento Industrial y desarrollo económico en el Ecuador (1972-1986), Ecuador 1988.
- 2.-Avila, Marcelo. Los mecanismo de fomento industrial en el Ecuador y algunos lineamentos para su reorientación. Fomento Industrial en América Latina. CENDES. 1977.
- 3.-CIP (Cámara de Industriales de Pichincha). Propuesta de la Cámara de Industriales de Pichincha al Gobierno Nacional y al País.
- 4.-CIP (Cámara de industriales de Pichincha). Situación y perspectivas de la industria nacional. Revista del Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Católica. Quito. 1987.
- 5.-Dávila, Oswaldo, Propuesta y perspectivas relativas al sector industrial, CONADE, Ecuador, 1989.
- 6.-DIAF, 1990 informe Anual de Actividades de la Dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea, 1990
- 7.-DINE, informe de Actividades. 1990
- 8.-DINE. Informe Financiero Comparado a las Empresas propias y asociadas a la Dirección de industrias del Ejército. 1990
- 9.-DINE, la Dirección de Industrias del Ejército y su presencia en el desarrollo nacional. Quito, 1990.
- 10.-Guzmán Carrasco Marco A., Hacia una Apertura y Modernización Jurídica de la Empresa Ecuatoriana, Quito.

- 11.-Guzmán Carrasco, Marco Antonio, Bicentralismo y Pobreza en el Ecuador, Ed. UASB-CEN-GTZ, Quito, 1994.
- 12.-Guzmán C., Marco Antonio, Derecho Económico: apuntes de clases dictadas en la Universidad Andina "Simón Bolívar", Quito, 1993.
- 13.-Hidrovo Estrada, Jorge, Industriales, Estado e industrialización en el Ecuador, Serie Industrialización y Desarrollo. Quito. 1990
- 14.-Melo, Rodrigo. Esquema de la experiencia industrial ecuatoriana. En Economía, Ecuador 1830-1980, Quito, Corporación Editora Nacional. 1983.
- 15.-Moncayo Paco Grad., Geopolítica y Seguridad Nacional, Ed. ESPE, Quito, 1994.
- 16.-Salvador, Galo. Reorientación de las Políticas de industrialización. CONADE, Ecuador. 1988.
- 17.-Suárez, R. Emilio. La movilización industrial y las Fuerzas Armadas Nacionales. Quito. 1984.
- 18.-Pareja, C. Francisco. El proceso de industrialización, Cuadernos de la realidad ecuatoriana, CIRE, Quito, 1984.
- 19.-Toledo, Raúl. Lineamientos de políticas para un desarrollo de la industria de la construcción y reparación naval en el Ecuador.
- 20.-Villalobos, Fabio. La industrialización ecuatoriana y la utilización de los recursos productivos 1976- 1983, FLACSO. Quito.
- 21.-Vos Rob, Industrialización, empleo y necesidades básicas en el Ecuador, FLACSO, Corporación Editora Nacional.
- 22.-Molina Alberto Cnel., Las FFAA en el desarrollo del país, Ed. Aldhu, Quito, 1994.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

- 1.-Acosta Alberto y otro, Privatización, Ed. CEDEP, Quito, 1993.
- 2.-Botero Libardo y otros, Neoliberalismo y Subdesarrollo, Ed. El

- Ancara, Bogotá, 1992.
- 3.-Crozier Michel, Como reformar al Estado, Ed. FCE, México, 1992.
  - 4.-Dombois Rainer y otro, Modernización Empresarial, Ed. Nueva Sociedad, Caracas, 1993.
  - 5.-Donahue Jhon, La decisión de Privatizar, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1991.
  - 6.-Granda Daniel, La Modernización del Estado y la Fuerzas Armadas del Ecuador, Ed. CIPAD, Quito, 1992.
  - 7.-Luna Osorio Luis, Ecuador: Sociedad Limitada?, Promoser, Quito, 1989.
  - 8.-Luna Osorio Luis, Para Diseñar un país exportador, Quito, julio, 1994.
  - 9.-Moneta Juan Carlos, Civiles y Militares: Fuerzas Armadas y Transición Democrática, Ed. Nueva Sociedad, Caracas, 1991.
  - 10.-Revista "Tarqui", Comandancia de la Fuerza terrestre, Quito, Varios números.
  - 11.-Revista "Martes Económico", Quito, Varios números

## I N D I C E

### PARTE I

VISION HISTÓRICA Y NUEVAS PERSPECTIVAS SOBRE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMIA

#### CAPITULO I

1. EL DEBATE SOBRE EL ROL DEL ESTADO, LA ECONOMIA Y LAS FF.AA.
  - 1.1 EN TORNO AL ESTADO
    - 1.1.1 EL DEBATE SOBRE EL ESTADO
    - 1.2 CAPITALISMO MONOPOLISTA DE ESTADO.
    - 1.3 TEORÍAS DEL ESTADO PERIFÉRICO
      - 1.3.1 El Estado Burocrático-Autoritario.-
      - 1.3.2 Estado de la Seguridad Nacional.-
    - 1.4 NUEVOS APORTE SOBRE EL ESTADO PERIFÉRICO.
      - 1.4.1 Las estructuras del subdesarrollo.-
        - 1.4.1.1 Reproducción dependiente del mercado mundial.-
        - 1.4.1.2 Heterogeneidad estructural de la formación social.-
        - 1.4.1.3 El Estado en la Periferia capitalista.-
      - 1.5 Estado y estructuras del subdesarrollo
        - 1.5.2 Estado y heterogeneidad estructural.-
      - 1.6 Las funciones económicas del Estado en la periferia

capitalista

- 1.6.1 Garantía de la inserción al mercado mundial.-
- 1.6.2 Imposición de las reglas generales del mercado.-
- 1.6.3 Garantía de la disponibilidad de Fuerza de Trabajo.-
- 1.7 NOCIÓN DEL ESTADO ALTERNATIVO
- 1.8 TEORÍAS DE LA ACTIVIDAD DEL ESTADO
  - 1.8.1 Teoría de la Soberanía del Estado.-
  - 1.8.2 Teoría del Servicio Público.-
- 1.9 LA FUNCIÓN PUBLICA
  - 1.9.1 Concepto de Función Pública.-
  - 1.9.2 ACTIVIDAD PUBLICA Y PRIVADA DEL ESTADO
  - 1.9.3 LA GESTIÓN ECONÓMICA
  - 1.9.4 DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN ECONÓMICA Y SERVICIO PUBLICO.
- 1.10 EL LIBERALISMO ECONÓMICO Y EL ESTADO
- 1.11 NEOLIBERALISMO ECONÓMICO Y EL ESTADO
  - 1.11.1 ESTRUCTURALISMO, NEOESTRUCTURALISMO ECONÓMICO Y ESTADO.
  - 1.11.2 NEOESTRUCTURALISMO ECONÓMICO
  - 1.11.3 EVOLUCIÓN RECIENTE DEL ESTADO Y LA ECONOMÍA.
  - 1.11.4 EL AUMENTO DEL TAMAÑO DEL ESTADO
  - 1.11.5 LA ECONOMÍA, EL ESTADO Y LA NACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL.

## **CAPITULO II**

- 2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEOLIBERALISMO EN EL ECUADOR
  - 2.1 Apertura Económica.-
  - 2.2 LA REFORMA DEL ESTADO
    - 2.2.1 PRIVATIZACION.-
    - 2.2.2 Descentralización y Desregulación.-
  - 2.3 MODERNIZACIÓN.-
    - 2.3.1 VISION ACTUAL DE LA MODERNIZACIÓN
    - 2.3.2 MODERNIZACIÓN Y NEOLIBERALISMO
    - 2.3.3 Libertad económica y política

## **CAPITULO III**

- 3 ESTADO Y LAS FUERZAS ARMADAS
  - 3.1 EL CONCEPTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL
  - 3.2 EL CONCEPTO DE SEGURIDAD NACIONAL

## **CAPITULO IV**

- 4. EL NUEVO ORDEN MUNDIAL Y LAS FUERZAS ARMADAS

- 4.1 LA GUERRA FRÍA Y AMÉRICA LATINA
- 4.2 EL PERÍODO POSGUERRA FRÍA

## **CAPITULO V**

- 5. EXPERIENCIAS EMPRESARIALES DEL EJÉRCITO EN LATINOAMÉRICA Y CENTROAMÉRICA
  - 5.1 BRASIL
  - 5.2 ARGENTINA
  - 5.3 BOLIVIA
  - 5.4 PERÚ
  - 5.5 MÉXICO
  - 5.6 VENEZUELA
  - 5.7 CHILE
  - 5.8 COLOMBIA
  - 5.9 CENTRO AMÉRICA
    - 5.9.1 FONDOS SOCIALES E INVERSIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS.
    - 5.9.2 EMPRESAS PRIVADAS CONTROLADAS POR LAS FUERZAS ARMADAS.  
100
    - 5.9.3 DIFERENCIAS HISTÓRICAS
    - 5.9.4 RELACIÓN EMPRESARIOS CIVILES Y MILITARES LATINOAMERICANOS. . 102
    - 5.9.5 POSICIÓN DE LOS EE.UU FRENTE A LAS EMPRESAS MILITARES
    - 5.9.6 RETROCESOS EN NEGOCIOS MILITARES
    - 5.9.7 FIN DE UNA ALIANZA

## **CAPITULO VI**

- 6. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS FUNCIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS  
En AMÉRICA LATINA Y ECUADOR
  - 6.1 ANTECEDENTES
    - 6.1.1 LAS FUERZAS ARMADAS EN AMÉRICA LATINA
  - 6.2 LAS FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR EN LA HISTORIA
  - 6.3 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS TRES RAMAS DE LAS FUERZAS ARMADAS
    - 6.3.1 LAS EMPRESAS DE LA FUERZA NAVAL
    - 6.3.2 SERVICIOS DE DRAGAS DE LA ARMADA
    - 6.3.3 LAS EMPRESAS DE LA FUERZA AÉREA
    - 6.3.4 INDUSTRIAS AERONÁUTICAS (DIAF)
  - 6.4 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO
  - 6.5 LA DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO

## **CAPITULO VII**



- 7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE DINE
- 7.1 Las empresas DINE a partir de 1987:
- 7.2 Los proyectos mineros DINE:
- 7.3 Nuevas empresas del grupo:
- 7.4 Las Agroindustrias del Ejército:
- 7.5 LA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL EJÉRCITO

## **PARTE II**

LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO FRENTE AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y PRIVATIZACIÓN

### **CAPITULO I**

- 1 DINE EN EL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS
- 1.1 EL ESTADO EMPRESARIO EN EL ECUADOR
- 1.2 MARCO JURÍDICO DE LA ACTIVIDAD ESTATAL EMPRESARIAL
- 1.3 LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL ESTATAL EN LA CONSTITUCIÓN
- 1.4 MARCO JURÍDICO EN EL ORDEN LEGAL DEL CONJUNTO DE LAS EMPRESAS ESTATALES
- 1.5 DERECHO PÚBLICO, DERECHO PRIVADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS
- 1.6 MARCO JURÍDICO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN EL ECUADOR
- 1.6.1 LAS EMPRESAS PÚBLICAS PLENAS
- 1.6.2 PROCESO DE CREACIÓN Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS
- 1.7 FUSIÓN, TRANSFORMACIÓN Y LIQUIDACIÓN
- 1.8 LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA
- 1.9 CLASIFICACIÓN JURÍDICA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS
- 1.10 LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEL ESTADO
- 1.10.1 ÓRGANOS DEL ESTADO
- 1.10.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ÓRGANOS DEL ESTADO
- 1.10.3 ÓRGANOS CENTRALES DE ADMINISTRACIÓN DE EL ESTADO

### **CAPITULO II**

- 2 DINE EN EL CONTEXTO DE LAS FF.AA.
- 2.1 FUNCIONES DEL MINISTERIO DE DEFENSA
- 2.2 MISIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS
- 2.3 LA DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO
- 2.3.1 CREACIÓN:

- 2.3.2 REFORMAS DE 1976:
- 2.3.3 REFORMAS DE 1991:
- 2.3.4 OBJETIVOS QUE SEÑALA LA LEY DE DINE:
- 2.3.5 OBJETIVOS OPERATIVOS DE DINE
- 2.3.6 ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL  
EJÉRCITO
- 2.3.6.1 MISIÓN
- 2.3.6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO
- 2.3.6.3 MANIOBRAS
- 2.3.6.4 VISIÓN 2000
- 2.3.7 DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS DE DINE

### **CAPITULO III**

- 3. LAS EMPRESAS DEL GRUPO DINE
- 3.1 ENTORNO JURÍDICO DE DINE
- 3.2 LAS EMPRESAS PROPIAS DE DINE: FAME Y FMSB
- 3.2.1 FABRICACIONES MILITARES ECUATORIANAS "FAME"
- 3.2.1.1 MISIÓN
- 3.2.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 3.2.1.3 MANIOBRAS
- 3.2.1.4 VISION 2005
- 3.2.1.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.2.1.6 FAME APLICA UN RIGUROSO CONTROL DE CALIDAD
- 3.2.1.7 FAME PROCURA EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS
- 3.3 FABRICA DE MUNICIONES "SANTA BARBARA" F.M.S.B.
- 3.3.1 MISIÓN
- 3.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 3.3.3 MANIOBRAS
- 3.3.4 VISION AL 2005
- 3.3.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.4 EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN
- 3.4.1 FABRICA DE EQUIPOS MÚLTIPLES (FADEMSA S.A.)
- 3.4.1.1 MISIÓN DE FADEMSA
- 3.4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 3.4.1.3 MANIOBRAS
- 3.4.1.4 VISION AL 2005
- 3.4.1.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE FADEMSA
- 3.5 ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A (ANDEC)
- 3.5.1 MISIÓN
- 3.5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 3.5.3 MANIOBRAS

- 3.5.4 VISION AL 2005
- 3.5.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE ANDEC
- 3.5.6 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
- 3.6 FUNDICIONES NACIONALES S.A. "FUNASA"
  - 3.6.1 MISIÓN
  - 3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
  - 3.6.3 MANIOBRAS
  - 3.6.4 VISION AL 2005
  - 3.6.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.7 EXPLOCEM COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA
- 3.8 ÓMNIBUS B.B. TRANSPORTES S.A.
  - 3.8.1 TECNOLOGÍA ÓMNIBUS B.B.
- 3.9 ECUATORIANA DE COBRE-FV "ECUACOBRE"-FV S.A
- 3.10 RECORDMOTORS S.A
- 3.11 MANUFACTURAS, ARMADURAS Y REPUESTOS S.A "MARESA"
- 3.12 PRODUCTOS METÁLICOS "ARMCO" S.A.
- 3.13 HERRAMIENTAS ELECTROMECAÑICAS "ISKRAEMEC" S.A
  - 3.13.1 MISIÓN
  - 3.13.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
  - 3.13.3 MANIOBRAS
  - 3.13.4 VISION AL 2005
  - 3.13.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.14 TENERÍA "ENIC" CEM.
- 3.15 CALZADO INDUSTRIAL, "CALIN S.A."
  - 3.15.1 MISIÓN
  - 3.15.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
  - 3.15.3 MANIOBRAS
  - 3.15.4 VISION
  - 3.15.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.16 SERVICIOS MINEROS Y COMERCIALIZACIÓN "SERMICEN" S.A.
  - 3.16.1 MISIÓN
  - 3.16.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
  - 3.16.3 MANIOBRAS
  - 3.16.4 VISION 2005
  - 3.16.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.17 COMPAÑÍA MINERA DE ECONOMÍA MIXTA "AURICEM"
- 3.18 PACHICUTZA-CEM
- 3.19 PIJILI-CEM
- 3.20 COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL "AGRICEM GALÁPAGOS"
- 3.21 ECOTURISMO CIA. DE ECONOMÍA MIXTA (CEMECOTUR)
- 3.22 CIA. DE ECON. MIXTA AMAZONAS HOT-CEM
- 3.23 MAQUICEM

- 3.23.1 MISIÓN
- 3.23.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 3.23.3 MANIOBRAS
- 3.23.4 VISION 2005
- 3.23.5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
- 3.24 TUBULARES PETROLEROS "TUBUSA" EMA

## **CAPITULO IV**

- 4. LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO EN EL ECUADOR Y LA OPINIÓN PÚBLICA
  - 4.1 LA POSICIÓN GUBERNAMENTAL
  - 4.2 LA POSICIÓN DE LA POBLACIÓN
    - 4.2.1 LA POBLACIÓN SE OPONE A LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS MILITARES
  - 4.3 LA POSICIÓN MILITAR
  - 4.4 EL ALCANCE DE LA PRIVATIZACION DE DINE
    - CRNEL MARCO MIÑO, EX-DIRECTOR DE DINE
  - 4.5 POSICIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE GENERALES Y ALMIRANTES DE LAS FF.AA.
  - 4.6 EMPRESAS ADMINISTRATIVAS POR FF.AA. SON EFICIENTES
    - 4.6.1 PRODUCTIVIDAD
    - 4.6.2 Equilibrio de los precios.-
  - 4.7 RENE VARGAS PAZZOS
  - 4.8 RICHELIEU LEVOYER
  - 4.9 CORONEL PEDRO VELEZ MORAN
  - 4.10 OPINIÓN DEL SECTOR PRIVADO
    - 4.10.1 ARTURO GANGOTENA
    - 4.10.2 LEON ROLDOS AGUILERA
    - 4.10.3 DIEGO OLMEDO EMPRESARIO PRIVADO

## **PARTE III**

PLANTEAMIENTO DE UN MODELO ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO DESDE EL PUNTO DE VISTA JURIDICO, ECONOMICO, ADMINISTRATIVO E INTERNACIONAL

### **CAPITULO I**

MODELO DEL PROCESO GERENCIAL AMPLIADO A LAS EMPRESAS DEL EJERCITO

- 1.1 Organismo de planificación del estado del Ecuador
- 1.2 Estructura de la planificación nacional
- 1.3 Estructura global del Grupo DINE

- 1.4 Organigrama horizontal del Grupo DINE
- 1.5 Estructura de procesos del Grupo DINE
- 1.6 Estructura sistemática operacional de DINE
- 1.7 Estructura sistemática estratégica de DINE
- 1.8 DINE como sistema
- 1.9.1 MISIÓN DEL GRUPO DINE
- 1.9.2 VISION 2005
- 1.9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 1.9.4 AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA
- 1.9.5 AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA
- 1.9.6 MANIOBRAS

## **CAPITULO II**

### MARCO JURÍDICO PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO

- 2. ANTECEDENTES PARA LA PROPUESTA DE HOLDING DINE
- 2.1 LA COMBINACIÓN DE EMPRESAS
- 2.2 LA COMBINACIÓN DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL
- 2.3 MODALIDAD DE LA ASOCIACIÓN
- 2.3.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO.
- 2.3.1.1 INTEGRACIÓN VERTICAL.-
- 2.3.1.2 INTEGRACIÓN HORIZONTAL.-
- 2.4 CLASIFICACIÓN JURÍDICA ADMINISTRATIVA DE LAS COMBINACIONES DE EMPRESAS
- 2.5 NATURALEZA JURÍDICA DE LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS
- 2.6 LOS PROBLEMAS JURÍDICOS DE LA ASOCIACIÓN
- 2.6.1 LICITUD
- 2.6.2 UNIDAD JURÍDICA
- 2.6.3 RELACIONES CONTRACTUALES
- 2.6.4 LA RESPONSABILIDAD
- 2.6.5 ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD DOMINADA
- 2.6.6 LA SOCIEDAD DOMINANTE EN LAS JUNTAS GENERALES DE LA SOCIEDAD DOMINADA
- 2.6.7 LA CONTABILIDAD

## **CAPITULO III**

- 3 FORMAS LICITAS DE ASOCIACION DE EMPRESAS

- 3.1 FUSIÓN DE SOCIEDADES .-
- 3.2 CONSOLIDACIONES .-
- 3.3 COMPAÑÍAS HOLDING .-
- 3.4 TRUSTS .-
- 3.5 EL GRUPO COMERCIAL.-
- 3.6 EL CONCERNO.-

#### **CAPITULO IV**

- 4. LAS COMPAÑÍAS HOLDING
- 4.1 MANERA DE CONSTITUIRSE ESTAS SOCIEDADES. -
- 4.2 Intereses minoritarios.-
- 4.3 Formación de la compañía Holding. -

#### **CAPITULO V**

- 5. RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA "HOLDING" CON DINE
- 5.1 OBJETIVOS MACROEMPRESARIALES DE DINE
- 5.2 CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS DE LA DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO CON LA AFINIDAD AL HOLDING

#### **CAPITULO VI**

- 6. LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍA EN LAS ESTRATEGIAS DE MODERNIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO
- 6.1 Nuevas Tecnologías de información y Modernización de las Empresas del Ejército
- 6.2 LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.
- 6.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD
- 6.4 GESTION TECNOLÓGICA EMPRESARIAL: UNA FUNCION FUNDAMENTAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO
- 6.4.1 Gestión Tecnológica del desarrollo y transferencia de tecnología en las empresas del ejército
- 6.4.2 Gestión Tecnológica de la tecnología misma en las empresas del ejército
- 6.4.3 Gestión Tecnológica con tecnología en las empresas del ejército
- 6.5 FORMULACION DE UN PLAN MAESTRO TECNOLÓGICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA DEL EJÉRCITO:
- 6.6 EL PROCESO DE ELABORACIÓN EL PLAN MAESTRO TECNOLÓGICO EN LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO
- 6.6.1 Información general sobre el tema

- 6.6.2 Razones por las que se deben adoptarse las tecnologías en las empresas del ejército
- 6.6.3 Las experiencias que se registraran con las tecnologías adoptadas en las empresas del ejército
- 6.6.4 La experiencia en transferencia de tecnología en las empresas del ejército
- 6.7 CONCLUSIONES

## **CAPITULO VII**

- 7. COOPERACIÓN INTER EMPRESARIAL EN EL PROCESO DE GLOBALIZACION INTERNACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DEL EJERCITO
- 7.1 ANTECEDENTES
- 7.2 GLOBALIZACION INTERNACIONAL Y CAMBIO TECNOLÓGICO EN LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO
- 7.3 RELACIONES INTEREMPRESARIALES: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COOPERACIÓN Y LAS EMPRESAS DEL EJÉRCITO
- 7.4 CONCLUSIONES

## **CAPITULO VIII**

- 8. PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO ESQUEMA DE DESARROLLO ECONÓMICO E INDUSTRIAL, CON LA PARTICIPACIÓN DE LA DINE, EL ESTADO Y LA ESPE
- 8.1 Relación Universidad Empresa Estado
- 8.2 Nuevas realidades y desafíos tecnológicos
- 8.3 El vínculo ESPE Y DINE en el nuevo contexto mundial
- 8.4 Factores fundamentales en la vinculación ESPE Y DINE
- 8.5 Vinculación y nuevas tecnologías entre la ESPE Y DINE
- 8.6 MODALIDADES DE VINCULACION ESPE Y DINE
- 8.7 La Legislación sobre Investigación Tecnología ESPE y DINE.
- 8.8 EL CONTRATO DE COOPERACIÓN ESPE DINE
- 8.9 CONCLUSIONES
- 8.10 RECOMENDACIONES

## **CAPITULO IX**

- 9. DESARROLLO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FABRICACIÓN MILITARES ECUATORIANAS "FAME"
- 9.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FAME
- 9.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES EXTERNOS

- RELACIONADOS CON FAME Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS
- 9.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES INTERNOS DE FAME Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS
  - 9.1.3 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE (IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA FAME)
  - 9.1.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS DE LAS AREAS FUNCIONALES DE FAME)
  - 9.1.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES DE LAS AREAS FUNCIONALES DE FAME)
- 9.2 MODELO ESTRATÉGICO DE FAME
- 9.2.1 MISIÓN
  - 9.2.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES
  - 9.2.3 CONDICIONES IDEALES
  - 9.2.4 METAS
  - 9.2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
  - 9.2.6 MANIOBRAS
  - 9.2.7 VISION 2005

## **PARTE IV**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA