

Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano

Cervilla de Olivieri, María Antonia*

Resumen

Sobre la base de una iniciativa de colaboración puesta en marcha por un conjunto de empresas del sector plástico venezolano, este trabajo pretende ilustrar los beneficios que otorga la participación en redes empresariales e identificar los retos para su consolidación, a fin de proponer recomendaciones para el diseño de estrategias de desarrollo empresarial. La investigación se realizó siguiendo una metodología cualitativa, con base en el enfoque del estudio de caso. Se discuten los marcos conceptuales pertinentes y se presenta el caso de la Corporación de Plásticos Mirandino (CORPLAMI), consorcio de empresas fabricantes de empaques flexibles que inició actividades en 1999, describiéndose su evolución y analizando las barreras superadas para la conformación del grupo así como las amenazas a su sostenibilidad. El caso presentado está basado en la conformación de una red horizontal, donde las empresas cooperan en algunas actividades pero compiten entre sí en un mismo mercado, esperando obtener beneficios individuales de la acción conjunta. Esta experiencia muestra que el camino a seguir para la conformación de redes de empresas pasa por la definición y la ejecución de una estrategia empresarial instrumentada a través de acciones que persiguen los objetivos de mejora en la productividad y en la competitividad.

Palabras clave: Redes empresariales; asociatividad; articulación productiva; estrategias empresariales; sector plástico; pequeña y mediana empresa (PYME).

Strategies for Business Development: “Associativeness” in the Venezuelan Plastics Sector

Abstract

Based on a cooperative initiative created by a group of plastic sector firms in Venezuela, this article aspires to illustrate the benefits these enterprises derived from their participation in a network and to identify the challenges for its consolidation, with the objective of proposing recommendations for designing strategies for enterprise development. The research was developed following a qualitative methodology, based on a case study approach. Conceptual frameworks relevant to the research were discussed in the article. The case of “Corporación de Plásticos Mirandinos” (CORPLAMI), a consortium of firms manufacturing flexible packs, is presented, describing its evolution and analyzing the barriers overcome when forming this association as well as

Recibido: 06 – 09 – 08 • Aceptado: 07 – 02 – 23

* Doctora en Estudios del Desarrollo (CENDES, UCV). Profesora adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Simón Bolívar. E-mail: mcervilla@usb.ve

threats to its sustainability. The case presented is based on the configuration of a horizontal network in which the firms cooperate in some activities but compete with each other in the same market, hoping to obtain individual benefits from the collective action. This experience shows that the road for developing an enterprise network goes through definition and the execution of a business strategy implemented through actions that pursue productivity and competitiveness improvement objectives.

Key words: Enterprise networks; "associativeness"; productive articulation; enterprise strategies; plastic sector; small and medium enterprises (SMEs).

Introducción

Este trabajo se propone analizar una iniciativa basada en mecanismos asociativos que ha puesto en marcha un conjunto de empresas del sector plástico venezolano, con el objetivo de evaluar los beneficios y las ventajas competitivas que la participación en proyectos de articulación productiva ha otorgado a estas organizaciones, a fin de extraer lecciones, identificar factores clave del éxito y proponer recomendaciones para el diseño de estrategias y políticas para el desarrollo empresarial, en Venezuela y en los países de la región.

Tal como lo señala López (1999), el proceso de internacionalización en varios países de América Latina ha presentado efectos negativos en el respectivo tejido empresarial, pudiendo sobrevivir las empresas, en su mayoría de gran tamaño, que contaron con los recursos y la visión estratégica para moverse con rapidez hacia otros nichos de mercado en los cuales pudieron mantener su competitividad. La apertura operó como un mecanismo de selección que tendió a descartar las empresas de menores tamaño y recursos (Nelson, 1995).

En Venezuela, la experiencia de la empresa manufacturera durante los noventa puede caracterizarse como un caso de ajuste recesivo con reducción del empleo. Aunque hubo algunos esfuerzos para innovar y competir, fueron casos específicos que no lograron influir la tendencia general. El análisis de los principales rasgos de la industria manu-

fera antes y después de los procesos de reforma económica y apertura comercial, revela una variedad de respuestas y de capacidades para la adaptación al nuevo entorno; sin embargo, las respuestas divergentes quedan ocultas dentro de la tendencia declinante y recesiva del conjunto (Cervilla et al, 2001). Se registró una tendencia a la concentración de la industria, con la desaparición de empresas pequeñas y medianas (pyme) (1) como consecuencia de su incipiente capacidad tecnológica y de producción, de su desventaja en el acceso a información y capital financiero, así como de la escasez de vinculaciones externas (Viana et al, 1994).

En América Latina, algunas pyme lograron alcanzar economías de escala y acelerar su proceso de aprendizaje, concentrando sus capacidades en las áreas donde poseen mayores competencias y ventajas competitivas, sobre la base de las relaciones establecidas con empresas complementarias y de la integración con actores en su entorno productivo (Dini, 1997; López, 1999). Pero en Venezuela, si bien la apertura trajo consigo un incremento de las exportaciones manufactureras, la industria en general no desarrolló la capacidad suficiente ni recibió el apoyo necesario para asegurar un crecimiento estable y sostenible de su actividad exportadora (Mercado y Arvanitis, 1996; Pirela, 1993, 1996).

La evidencia recopilada en diferentes investigaciones sugiere que muchas de las debilidades y problemas que enfrenta la industria ve-

nezolana radican en la ausencia de encadenamientos industriales eficientes y de redes competitivas que le permitirían obtener ganancias tanto en eficiencia como en flexibilidad. Los hallazgos de distintos estudios muestran que las pyme venezolanas, en general, tienen un nivel bajo de capacidad tecnológica y entienden la competitividad como un problema individual y no como un reto que requiere la cooperación con otras organizaciones; la evidencia acerca de sus escasas relaciones externas sugiere también que el desarrollo de redes constituye un desafío y un campo de experimentación prometedor para aprovechar su potencial competitivo (Viana y Cervilla, 1998). Puede afirmarse entonces que las posibilidades de crecimiento de las pyme en Venezuela están relacionadas en buena medida con sus capacidades para formar redes de cooperación.

Durante los últimos años se han propuesto nuevos modelos de desarrollo basados en redes de conocimiento y aprendizaje conformadas por instituciones públicas y privadas (Morgan, 1996). Los enfoques de desarrollo local también reconocen el papel desempeñado por la agregación de empresas pequeñas y medianas en la promoción del crecimiento endógeno, lo cual fue apoyado por la experiencia y estudios sobre distritos industriales, en Europa (Becatini, 1990). Por su parte, Vázquez (2005) destaca a las redes de empresas como uno de los mecanismos de las nuevas fuerzas del desarrollo; bajo este enfoque el crecimiento se produce gracias a las mejoras en la productividad que genera la introducción progresiva de innovaciones de carácter endógeno en el proceso productivo.

En el nuevo entorno competitivo global el concepto de red ha dejado de ser una metáfora para convertirse en una parte integral de las estrategias y políticas de desarrollo empre-

sarial (Cervilla y Lorenzo, 1999). Las redes empresariales y los clusters industriales han sido considerados como un medio poderoso para superar las restricciones de tamaño y escala de las pyme y para alcanzar el éxito en mercados cada vez más dinámicos y competitivos (Asian Development Bank, 2001). Los diversos mecanismos basados en la asociatividad y en la conformación de redes pueden jugar un papel importante en la generación de nuevas estrategias para el desarrollo de la competitividad a corto y mediano plazo, dado que facilitan el acceso a: entrenamiento, difusión de tecnologías, financiamiento, promoción de exportaciones, entre otros; mejorando sus capacidades de aprendizaje e innovación y ofreciendo posibilidades que una pyme no alcanzaría por sí sola (Dini, 1997). De esta manera, estas organizaciones pueden combinar las ventajas de su flexibilidad y tamaño con las ventajas competitivas de las empresas grandes: acceso a conocimiento y tecnología, capital financiero y a mercados internacionales, logrando economías de escala, de alcance y de aprendizaje.

De allí, la importancia de conocer cuál es la naturaleza de la participación de las empresas venezolanas en arreglos cooperativos y de identificar experiencias exitosas que puedan ser analizadas y replicadas.

1. Marco conceptual y metodológico

En esta investigación se trata de alcanzar un entendimiento más cabal de la dinámica de articulación e integración productiva a través del estudio del caso CORPLAMI (Consortio de Plásticos Mirandinos), iniciativa de cooperación en la industria venezolana del plástico analizada a la luz de los marcos conceptuales de asociatividad, redes empresaria-

les, innovación, desarrollo local y desarrollo endógeno (Dini, 1997; López, 1999; ONUDI, 1999; Rosales, 1997; Vázquez, 1999, 2005).

1.1. Asociatividad, cooperación y estrategias colectivas

En la literatura se ha difundido el término asociatividad para referirse a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde cada empresa decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Rosales, 1997). Con el propósito de tener claridad sobre los diferentes arreglos asociativos que se pueden generar de la acción conjunta y de la cooperación ínterempresarial, a continuación se definen tres tipos de estructuras que es conveniente diferenciar: “clusters”, distritos industriales y redes empresariales.

Para Humprey & Schmitz (1995) un “cluster” es una concentración geográfica de empresas que se beneficia a través de economías externas. Por ejemplo: el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima y componentes, maquinaria (nueva o de segunda mano) partes de repuesto; la emergencia de mano de obra calificada con talentos específicos para el sector. Un cluster puede también atraer a agentes que venden en mercados distantes y favorecer la oferta de servicios técnicos, financieros, etc.

Un distrito industrial, en el sentido que dicho término se utiliza en Italia, es una estructura que surge cuando un cluster desarrolla algo más que especialización y división del trabajo entre las empresas que lo integran (López, 1999). En un distrito industrial se presentan aspectos de eficiencia colectiva derivados de la cooperación ínter organizacional, del aprendizaje conjunto y de la innovación co-

lectiva; adicionalmente, dentro de un distrito industrial emergen formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las empresas de los distritos para generar la producción local y algunas veces la capacidad de innovación, así como fuertes asociaciones sectoriales. Por su parte, para Dini (1997) un distrito industrial es una aglomeración de cientos, y a veces miles, de pequeñas y medianas empresas orientadas al mismo sector industrial, y concentradas en la misma área. Un distrito industrial se convierte en un sistema integrado de empresas que permite a cada una beneficiarse de las economías asociadas con la especialización productiva y con la interacción de las demás empresas locales (Vázquez, 2005). Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo así como servicios a los productores.

Las redes de empresas se diferencian de los “clusters” y de los distritos industriales por las siguientes razones (Dini, 1997): a) están generalmente constituidas por un número mucho más limitado de empresas que los distritos industriales; b) las organizaciones que componen una red son claramente identificables y la composición de la misma tiende a ser menos variable, y c) los miembros de una red no pertenecen necesariamente al mismo territorio. Camagni (1991) considera que los distritos y las redes son dos fenómenos complementarios, no jerárquicamente subordinados.

Una red puede definirse como el sistema de relaciones y/o contactos que vincula a las empresas o actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, tecnología o información. Desde la perspectiva de la actividad económica, se trataría de relaciones entre empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes o servicios o de conocimiento (Malecki y Tootle, 1996).

Ceglie et al (1998) ven a una red empresarial como un grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados que les serían muy difíciles de abordar de manera individual. Por su parte, Camagni (1991) precisa el concepto de red definiéndolo como un conjunto cerrado de vinculaciones seleccionadas y explícitas de una empresa con socios preferenciales, en el ámbito de activos complementarios y de relaciones de mercado, que se ha establecido con el objetivo principal de reducir los niveles de incertidumbre.

De acuerdo con Grabher (1993), cualquiera que sea la definición adoptada, las relaciones entre las empresas de una red tienen las características siguientes: i) hacen referencia a transacciones dentro de un contexto de reciprocidad, no a transacciones en el mercado ni a relaciones jerárquicas en una empresa; ii) se refieren a un sistema de interconexiones múltiples, respuestas y reacciones de empresas y actores, y iii) se trata de relaciones de interdependencia entre las empresas o actores. El fortalecimiento de la red se apoya en el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación.

La definición siguiente combina la visión de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ONUDI, 1999) y los conceptos de varios autores como Dini (1997), Maeso y Dalton (1998) y López (1999): una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

La red viene a ser una estructura de acción conjunta y de cooperación entre empresas, con afiliación voluntaria, donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial, para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta. Constituye una forma de organización industrial mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado, sin competir entre sí, lo cual les permite tener una estructura de empresa grande y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala.

A través de las redes, las empresas pequeñas y medianas pueden realizar lo que resultaría prácticamente imposible lograr de manera individual. Algunos de los objetivos de una red empresarial pueden ser los siguientes: a) elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red; b) inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo; c) consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red, y d) facilitar el acceso de las empresas a servicios no accesibles de manera individual (López, 1999).

Las redes pueden ser muy diferentes, por lo que para precisar su contenido y significado se requiere caracterizarlas en función del tipo de relaciones que se establecen entre las empresas participantes (Mosted, 1995). Las redes empresariales implican la existencia de relaciones formales, explícitas, que obedecen a decisiones que persiguen el logro de objetivos estratégicos. Además, proporcionan información sobre negocios, asesoramiento técnico, recursos financieros y materiales, entre otros aspectos (Håkansson y Johanson, 1993).

Según la estructura de la red, es posible definir la tipología siguiente:

a) Red Horizontal: es la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. ONUDI (1999) define como una red horizontal a una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad o del mismo sector.

b) Redes Verticales: son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el del establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre una o varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

La inserción en redes verticales y la conformación de redes horizontales de producción son muy importantes para la conceptualización de la asociatividad. Las redes es-

tratégicas son arreglos organizacionales de largo plazo entre empresas diferentes pero relacionadas, que permiten a las organizaciones integrantes ganar y sostener ventajas competitivas con respecto a sus competidores fuera de la red mediante la optimización de sus actividades y la minimización de los costos de coordinación (Rosenfeld, 1996). La categoría de red está delimitada por dos elementos esenciales: transacciones recurrentes y relaciones estables de largo plazo. Ambos implican la presencia de mecanismos de adaptación mutua y la existencia de normas concernientes al uso de la información proporcionada por una empresa en sus interacciones con otras (Jarillo, 1995).

Hay distintos puntos de vista con respecto a la evolución de las organizaciones industriales. Sin embargo, algunos autores argumentan que dadas las enormes oportunidades que ofrece para el aprendizaje colectivo, la conformación de figuras asociativas y de redes entre empresas autónomas será cada vez más importante y llegará a convertirse en la forma más normal y efectiva de conducir los procesos de innovación (Freeman, 1994). Como cualquier arreglo organizativo, una red requiere ciertas capacidades gerenciales y, además, de un esfuerzo continuo de sus miembros dirigido a añadir valor a la red mediante el aprendizaje y la difusión del mismo (Cervilla y Lorenzo, 1999).

En el caso objeto de estudio en este trabajo, se hace un énfasis especial en el resultado del funcionamiento de dos mecanismos o fuentes de crecimiento señalados por Vázquez (2005): la organización flexible de los sistemas de producción y la dinámica de aprendizaje colectivo, actuando de manera sinérgica y condicionando la dinámica económica. Las economías se desarrollan y crecen cuando la organización de los sistemas pro-

ductivos es más flexible y se forman redes para competir, favoreciendo las economías internas y externas a escala y mejorando la productividad de las empresas involucradas.

1.2. Aspectos metodológicos de la investigación

Este trabajo se realizó siguiendo una metodología cualitativa, con base en el enfoque del estudio de caso (Eisenhardt, 1989). En éste se lleva a cabo una investigación de la unidad social, la red empresarial, para lo cual se recoge información acerca de la situación existente, de las experiencias, condiciones pasadas y variables ambientales que ayudan a determinar su conducta y características específicas (Yin, 1994, 1998). Se escogió este método debido a que permite examinar la interacción entre los distintos factores que han conducido a la configuración y evolución del arreglo de colaboración entre las empresas. Lo característico de un estudio de caso viene dado por el énfasis en la comprensión de un fenómeno dentro de su contexto particular, convirtiéndose, como lo señala Katz (1986), en la única vía para enfrentar la comprensión del fenómeno macroeconómico que plantea el carácter eminentemente idiosincrásico de las empresas de países en vías de desarrollo, así como su conducta innovadora. Por su parte, Vázquez (2005) destaca que la teoría del desarrollo endógeno ha intentado analizar los mecanismos de acumulación del capital y las fuentes del crecimiento mediante el estudio de casos de desarrollo territorial.

Quizás la característica más destacada del estudio de caso es el empleo de variadas fuentes de información (Maxwell, 1996). En este estudio, las entrevistas en profundidad llevadas a cabo al gerente general de CORPLAMI fueron las fuentes de información más importantes, siendo complementadas por

documentos, presentaciones e informes, así como por un cuestionario administrado a todos los miembros del grupo, entrevistas individuales y reuniones grupales (siguiendo la técnica de grupos enfocados) con los gerentes generales de las distintas empresas participantes. Además de las entrevistas, comunicaciones y visitas realizadas para llevar a cabo la investigación al nivel de las empresas, se entrevistó al personal de Conindustria (2) responsable del programa Coninpyme (3).

2. CORPLAMI: Un caso venezolano de asociatividad

La Corporación de Plásticos Mirandinos (Grupo CORPLAMI, C.A.), primer consorcio venezolano de empresas del sector plástico, inició sus actividades en 1999 con ocho empresas que se reunieron con el objeto de realizar compras conjuntas para lograr mayor poder de negociación y mejores condiciones en precio y calidad frente al único proveedor de insumos nacionales, la empresa estatal Pequiven. En la actualidad, el consorcio agrupa a siete empresas fabricantes de empaques flexibles y desechables a partir de poliolefinas, aluminios y cartón, ubicadas en Guaremas-Guatire (4), estado Miranda, en la zona este de la Gran Caracas, Venezuela. Ellas son: Plásticos La Urbina, Plásticos Guaremas, Burbujas Plásticas, Polínca, Plásticos Santa Cruz, Fandec y Plásticos Ecoplast; cuyo número de empleados se encuentra entre veinte y ciento sesenta (Corplami, 2003).

En el estado Miranda existen más de cien empresas de transformación del plástico, divididas en: a) extrusión: bolsas y bobinas en general; b) soplado: botellas y envases; c) inyección: artículos varios hogar, y d) termoformado: vasos plásticos. Las empresas del consorcio Corplami se dedican a la extrusión y al

termoformado, contando con más de treinta años de experiencia en la industria.

Aunque todas están en capacidad de manufacturar los mismos productos, y de hecho hay un conjunto de productos básicos que todos fabrican, cada una de ellas se ha especializado en una línea particular de productos de mayor valor agregado, existiendo una especie de acuerdo tácito o “pacto de caballeros” entre las empresas del grupo. Por ejemplo, Polínca, se especializa en seguridad; Plásticos Guarenas en agricultura, Fandec en vasos y empaques, Ecoplast en reciclaje, Burbuplast en camisetas; lo que les permite ampliar la oferta de productos del consorcio y atender a los sectores más diversos, tales como: alimentos, automercados, agricultura, boutique, recolección de basura, empaques flexibles, industrial, traslado de valores, panaderías y pastelerías. La empresa Fandec C.A. es la única que se aleja un poco de la actividad central del resto de las empresas del grupo, ya que se dedica a la fabricación de envases fundamentalmente de aluminio y cartón; sin embargo, es miembro fundador del consorcio y comparte con el grupo algunas inquietudes y problemas, en especial en lo referente a la gerencia del recurso humano.

El consorcio abarca dieciocho por ciento del consumo de resinas de polietileno en el país; cincuenta y tres por ciento en el estado Miranda y noventa y cinco por ciento en la localidad de Guatire-Guarenas (zona eminentemente industrial), por lo que puede señalarse que en Corplami participan prácticamente todas las empresas fabricantes de empaques flexibles ubicadas en la zona industrial de Guarenas-Guatire, al este de Caracas. (CORPLAMI, 2004). Esta área podría ser considerada como un polo de desarrollo, de acuerdo con la definición de Vázquez (2005), ya que en la actualidad se emplazan industrias medianas y pequeñas en zonas industriales (como por ejemplo

los Naranjos), formando conjuntos de empresas como consecuencia de las decisiones de localización de las plantas, dado el relativo bajo precio de los factores de producción y los incentivos que ofrecen ciudades de carácter periférico. La proximidad geográfica ha sido uno de los elementos señalados como clave del establecimiento de redes empresariales debido a factores tales como: las economías externas de escala, el capital social y el aprendizaje (Maskell, 2001). Todas las empresas de Corplami tienen muchos años en la zona y antes de 1999 ya habían colaborado entre ellas a través de convenios no formales; en este caso la proximidad física facilitó el intercambio de bienes, servicios, recursos e información entre las organizaciones participantes.

El objetivo central de la iniciativa de asociatividad fue en un principio consolidar una empresa de servicio con fines cooperativos, que aglutinara las compras de las empresas participantes y relacionadas con el plástico ubicadas en el polo Guarenas-Guatire. Sin embargo, como muchas otras experiencias de articulación productiva que es posible encontrar en la literatura (Andersson et al, 2004; López, 1999; Nadvi y Schmitz, 1994), el consorcio Corplami evolucionó espontáneamente y tomó forma gradualmente en el tiempo con acciones más concientes y deliberadas.

Una vez iniciadas las actividades relacionadas con los acuerdos para realizar compras conjuntas surgió entre algunos de los miembros del grupo la inquietud de abordar nuevos temas tales como, por ejemplo: compartir conocimientos, lograr una mayor integración y atender nuevos mercados. No obstante, este proceso involucraba un esfuerzo superior de parte de los empresarios, así como un cambio en la cultura de las organizaciones. Los integrantes actuales del consorcio consideran que las barreras principales a superar

para la conformación de Corplami en sus etapas iniciales fueron: la apertura técnica y la apertura comercial de las empresas; es decir, vencer la resistencia de la gerencia a abrir las puertas de sus plantas para mostrar sus procesos a los otros participantes en el grupo, así como compartir cifras de ventas e información sobre productos y clientes. En tercer lugar, se mencionó la apertura del recurso humano, teniendo en cuenta que el tema de la rotación de personal entre las empresas de la zona representaba un problema para la gerencia pues dada su cercanía, con frecuencia se presentaba la situación en la que un empleado de una de ellas renunciaba e iba a pedir trabajo en otra; la gente rotaba mucho hasta que se estableció una normativa al respecto en el protocolo del consorcio y se creó un Comité de Recursos Humanos para regular el ingreso y el egreso del personal proveniente de otras empresas del grupo, así como para diseñar políticas de desarrollo y adiestramiento de recursos humanos en conjunto; en la actualidad éste se considera uno de los logros más importantes de la iniciativa de asociatividad.

A pesar de que las empresas del consorcio habían dado los primeros pasos para la creación y el fortalecimiento de la confianza, aún existían algunas resistencias para pasar a una etapa de mayor integración. Cada empresa tenía dos o tres socios y no todos estaban convencidos de los beneficios potenciales a obtener de la asociatividad, además de que no estaban muy dispuestos a abrirse a otras organizaciones que también eran su competencia. En ese momento tuvo lugar una especie de crisis en el grupo y se retiró del consorcio una de las empresas fundadoras. Fue entonces cuando apareció en escena un tercer actor, Conindustria organismo empresarial que en ese momento operó como un agente articulador. La asesoría de Conindustria, en el marco del pro-

grama Coninpyme, se enfocó en generar compromiso y en planificar acciones efectivas con la participación de la Directiva y de todos los socios del consorcio, a fin de identificar las áreas de interés común y definir la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos del mismo. Además, se elaboró un código de ética y un protocolo para su operación.

Luego de la identificación de las fortalezas y las debilidades de las empresas y del consorcio, así como de sus amenazas y oportunidades (Cuadro I), el análisis estratégico constituyó la siguiente fase del proceso, con el desarrollo de una visión, misión y objetivos estratégicos para la iniciativa de articulación, siguiendo una metodología estructurada a través de varios talleres llevados a cabo con el asesoramiento de la organización empresarial. A partir de estos talleres, las empresas integrantes de Corplami en el año 2003 desarrollaron la visión siguiente para el grupo: “Transformarnos progresivamente en unidades de negocios especializadas, con un crecimiento sostenido nacional e internacional” (Corplami, 2003: 7).

La misión de Corplami quedó redactada de la siguiente manera: “Somos un consorcio de fabricantes de materiales de empaques flexibles y desechables a partir de poliolefinas, aluminio y cartón que utiliza procesos innovadores y competitivos, para comercializar altos volúmenes de productos con un servicio de excelente calidad, con miras a obtener beneficios para nuestros clientes, empleados y accionistas apoyado en el capital humano y en la preservación del medio ambiente” (Corplami, 2003: 7).

Asimismo, se definió un conjunto de objetivos estratégicos para el consorcio: 1) consolidar una empresa de servicio con fines cooperativos instalada en un parque industrial con fines de exportación, que aglutine a las em-

Cuadro I
FODA de las empresas de Corplami

Fortalezas	Debilidades
– Capacidad de negociación con proveedores.	– Diferentes formas de manejar el negocio.
– Capacidad productiva.	– Culturas empresariales diferentes.
– Conocimiento compartido.	– Miedo a perder la identidad.
– Intercambio de conocimientos técnicos.	– Diferentes formas de tomar decisiones y estructuras internas pocos flexibles.
– Compras a mejores precios.	– Posiciones financieras diferentes, lo cual influye en las negociaciones.
– Imagen hacia terceros.	– Falta de información que se tiene en el grupo de cuál es la visión de cada una de las empresas.
– Préstamos de materia prima.	– Fallas de comunicación. Hay socios de una misma empresa que no creen en el consorcio.
– Complementariedad de productos y procesos.	– Falta de alineación de la gerencia media. Gerencia media en contra de CORPLAMI.
– Relaciones institucionales.	– Falta de planes de mercadeo.
– Asistencias a Ferias.	– No se comparte tecnología.
– Respeto por el RRHH.	– Falta de técnicas gerenciales.
– Certificación de calidad entre empresas.	– Necesidad de unificación de criterios en ventas.
– Estabilidad financiera.	– Poca capacidad de negociación con clientes.
– Diferenciación de productos.	
– Cooperación entre empresas.	
– Ubicación geográfica.	
Oportunidades	Amenazas
– Crecimiento interno.	– Dependencia de un sólo proveedor nacional.
– Crecimiento externo.	– Control cambiario (Cadivi).
– Apoyo de Conindustria.	– Entrada de productos importados.
– Actualización de tecnología	– Entrada de competidores internacionales (fabricantes).
– Disponibilidad de mano de obra.	– Entrada de nuevos fabricantes locales.

Fuente: Corplami (2003).

presas relacionadas con el plástico en el polo Guarenas-Guatire, donde cada una participe en parte del patrimonio; 2) adquirir materias primas nacionales e internacionales a precios competitivos de alta calidad y rendimiento, bajo el esquema de convenios de suministros; 3) incrementar las exportaciones del grupo, sobre la base de precios especiales para las

materias primas y suministros; 4) fomentar la comercialización y la manufactura en forma conjunta; 5) fomentar el desarrollo tecnológico, la transferencia de tecnología y el desarrollo de los recursos humanos en forma conjunta, y 6) aprovechar la sinergia de funciones que la cooperación genera. Sin embargo, en el caso de Corplami no hubo una planificación

estratégica formal más allá de estos pasos, pues aunque tuvo lugar una definición de objetivos estratégicos no se estableció un plan de acción, con iniciativas, metas e indicadores asociados para monitorear el desempeño del grupo.

En la opinión de sus integrantes el consorcio tiene entre sus funciones principales, a corto y mediano plazo, las siguientes: realizar compras conjuntas de insumos; identificar oportunidades de negocios conjuntos; apoyar la instrumentación y gestión de negocios conjuntos; desarrollar un plan de exportaciones; desarrollar una unidad exportadora; desarrollar las capacidades competitivas de cada empresa; crear un centro de adiestramiento y capacitación, y desarrollar una unidad de Investigación y Desarrollo conjunto.

2.1. Etapas en la evolución de Corplami

Las diferentes etapas que se pueden identificar en la evolución del consorcio, coinciden con las fases de una iniciativa de articulación indicadas en el modelo propuesto por Andersson et al (2004), a saber:

Fase 1. Construcción de capital social y capital humano: establecimiento de normas y obligaciones y creación de un clima de confianza que propicie el intercambio de conocimiento.

Fase 2. Desarrollo de enlaces y construcción de vínculos: auditoría de competencias; análisis de la matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA).

Fase 3. Definición de estrategia y visión: dirección estratégica; organización formal de la red.

Fase 4. Toma de acciones: acciones de lanzamiento e implementación de la asociatividad.

En las fases iniciales de la colaboración, la construcción de capital social viene a

ser un complemento necesario para el capital humano; es decir, el conocimiento, las destrezas gerenciales y las destrezas sociales al nivel individual. Por ello, el primer paso para preparar el terreno para la iniciativa de articulación es la construcción de capital social y la creación de confianza.

La confianza es uno de los mecanismos en los que se basa la cooperación entre individuos y organizaciones (Vázquez, 2005), existiendo una relación entre el capital social de un territorio y su desarrollo empresarial (Fukuyama, 1995). La comunicación abierta y la transparencia entre los actores fue uno de los bloques que contribuyó a construir esta iniciativa de articulación. Además, un elemento clave fue la aceptación de los miembros asociados “como iguales”, sin establecer diferenciación alguna sobre la base de consideraciones como el volumen de producción, el consumo de materia prima, los recursos financieros, la capacidad instalada, etcétera, teniendo todos los miembros del consorcio los mismos derechos y deberes. En palabras del director del consorcio “en Corplami no hay grande ni chiquito”; en los estatutos se estableció que para tomar una decisión deben estar de acuerdo al menos “todos menos uno”, de manera que nadie tiene el dominio del consorcio, independientemente de su tamaño.

Los actores de Corplami están vinculados por una historia productiva y social común e incluso comparten el sentimiento de pertenecer a la misma colectividad (la mayoría de los empresarios son o descienden de inmigrantes italianos o españoles). Las empresas se conocían desde hacía mucho tiempo; los gerentes generales sabían lo que los otros hacían y cómo lo hacían aunque no conocieran sus plantas. El conocimiento de la contraparte favoreció y ayudó a la apertura; sin embargo, ello no implica que no haya surgido la

necesidad de establecer acuerdos y formas explícitas de reciprocidad, ni que los participantes llegaran a tomar decisiones sin tener en cuenta los efectos económicos de la cooperación. Así, en ésta como en otras experiencias referidas en la literatura, la confianza y la cooperación se han mantenido gracias a los beneficios que proporcionan a las empresas, tanto tangibles como intangibles, permitiendo transacciones que no se producirían de no existir estas relaciones (Ottati, 1994; Vázquez, 2005). En el caso de Corplami, sus actores señalan que en los últimos años los beneficios intangibles han sido más importantes que los económicos para el sostenimiento de la iniciativa de asociatividad.

En la literatura se ha señalado que es probable que las dos primeras etapas del modelo de asociatividad evolucionen sin una iniciativa conciente de articulación o sin un acto concreto de política, ya que las redes despliegan un desarrollo espontáneo hacia el establecimiento de vínculos y estrategias conjuntas (Andersson et al, 2004). A partir de esta plataforma de instancias de cooperación continua o recurrente, la iniciativa de cooperación evoluciona hacia un proceso de desarrollo más estructurado, a medida que la intensificación de los vínculos entre los participantes en el arreglo colaborativo crea un sentido de identidad. Los vínculos informales se formalizan y tienen lugar acciones más estructuradas y proactivas y se llega a una tercera fase de definición de estrategias conjuntas.

Así, la fase siguiente del proceso de articulación implica definir y desarrollar vínculos estratégicos. El paso inicial puede ser visto como la formalización de los vínculos, lo cual puede ocurrir a través del establecimiento de un protocolo de actuación, mediante el cual los actores obtienen rutinas estructuradas para la interacción y comienzan a formar la visión

y la estrategia de la iniciativa de articulación. A lo largo de la evolución del consorcio, las relaciones formales y el comportamiento estratégico han ido adquiriendo mayor importancia en esta red de empresas.

En la base de la coordinación estratégica y de las acciones colectivas de los actores económicos están las instituciones, las cuales juegan un papel relevante en los procesos de desarrollo (Vázquez, 2005). En el caso de Corplami, una institución empresarial facilitó la interacción de las organizaciones entre sí. La fase de desarrollo de vínculos en el consorcio se inició a través del proceso de auditoría de competencias que tuvo lugar a partir de la asesoría de Conindustria, con el objeto de evaluar las capacidades de las organizaciones participantes y determinar las brechas existentes. Una auditoría de esta naturaleza podría permitir la construcción de un mapa de competencias del sistema que condujera a una estrategia colectiva de competitividad. Sin embargo, éste no ha sido un objetivo explícito en el caso del consorcio Corplami. A pesar de que no hay indicadores ni métricas sobre el desempeño del consorcio, las empresas participantes consideran que han obtenido múltiples beneficios como producto de la articulación.

2.2. Beneficios del proyecto de articulación

Según Dini (1997), los principales beneficios asociados al desarrollo de sistemas de relaciones eficientes para las pyme se ubican en tres grandes ámbitos: a) potenciación de la capacidad de aprendizaje y de innovación; b) mejoramiento de la capacidad para tomar decisiones en un contexto turbulento y, c) logro de economías de escala y mejora en el poder de negociación. Hasta mediados del año 2006, luego de nueve años de la fundación del consorcio, los beneficios principales obtenidos de

la articulación de sus empresas a través del consorcio se pueden ubicar en las tres categorías señaladas por este autor según se presentan en el Cuadro II.

Con respecto a las capacidades de innovación, las empresas indicaron que debían trabajar a fin de lograr el desarrollo conjunto de nuevos productos, así como para mejorar el poder de negociación, tanto con los clientes como con el sector bancario.

2.3. Resultados de la iniciativa de asociatividad y perspectivas a futuro

En la opinión de sus actores, los resultados más importantes producto de la articulación productiva a través del consorcio han sido, en el orden indicado: la generación de mayor confianza entre las empresas, la asistencia técnica integral, la identificación de las mejores prácticas a compartir, el desarrollo

Cuadro II
Beneficios obtenidos a través de la articulación

Ámbitos	Beneficios principales
Capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas participantes	<ul style="list-style-type: none"> – Intercambio de información y experiencia entre empresas. – Intercambio de las redes de contactos que cada empresa pose. – Elevación de los estándares de calidad. – Difusión de innovaciones tecnológicas. – Especialización de las respectivas capacidades productivas. – Aumento de la flexibilidad. – Aumento de los estándares de calidad. – Transmisión de conocimientos específicos. – Complementación del “know-how” específico. – Aumento de las capacidades para captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información.
Capacidades de gestión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> – Establecimiento de alianzas estratégicas. – Complemento/reemplazo de funciones individuales con funciones colectivas. – Mejora de la capacidad de toma de decisiones en un contexto turbulento. – Rastreo de información/intercambio sistemático de información. – Mejora de la capacidad para reorganizar sus recursos internos, en caso de cambios en las condiciones competitivas.
Economías de escala y poder de negociación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo de compras conjuntas de materia prima. – Desarrollo de inversiones conjuntas en equipos y tecnologías de altos costos. – Desarrollo conjunto de alguna fase del proceso productivo que no pueda ser abordada eficientemente de forma individual por capacidad de producción limitada. – Mejora del poder de negociación con los proveedores. – Puesta en marcha de servicios comunes.

Fuente: Encuestas y entrevistas a los gerentes generales de las empresas de Corplami (2006).

complementario de productos, la integración de áreas comunes y una base de recursos para el área mantenimiento. Como producto de la iniciativa de cooperación las empresas de Corplami han logrado una reducción en sus costos, un incremento en la productividad, un aumento en la competitividad y un mayor potencial exportador. A lo largo de su vida, el consorcio ha tenido presencia en el mercado colombiano y en Costa Rica, y en la actualidad se plantea exportar a Cuba.

La estrategia seguida para la conformación del consorcio ha contribuido a generar las competencias siguientes entre los actores relevantes en el proceso: liderazgo; integridad; conocimiento y visión; capacidades para delegar y “empoderar”; destrezas interpersonales; destrezas gerenciales, y destrezas analíticas, lo cual ha beneficiado a cada empresa de manera individual, así como de manera global al consorcio.

A fin de apoyar la consolidación del grupo y fortalecer la competitividad tanto del Corplami como grupo, como de cada una de las empresas participantes, el consorcio deberá continuar ampliando sus funciones, incorporando nuevos servicios y beneficios que no son ofrecidos en la actualidad a las empresas asociadas. Entre estos destacan: negociación para promoción y comercialización, asesoría y capacitación en mercadeo, cultura organizacional, aspectos jurídicos y acceso a servicios a los cuales es difícil acceder de manera individual, tales como: financiamiento, tecnología e información oportuna sobre el mercado y el sector.

Los gerentes del consorcio consideran que las distintas empresas deben concentrar sus esfuerzos en ciertos productos donde poseen o pueden alcanzar en el tiempo capacidades superiores a las de la competencia, a fin de

apoyar una estrategia de especialización y complementación productiva del consorcio Corplami. Así, por ejemplo, Plásticos Santa Cruz debería especializarse en empaques flexibles de alto valor agregado; Plásticos La Urbina en camisetas; Burbuplast en bolsas tipo boutique, y Polínca en valores y documentos.

Por último, los obstáculos principales para la consolidación y sostenibilidad del consorcio a futuro son tanto de naturaleza externa como interna. Sus miembros indican que uno de los obstáculos pueden ser los cambios en las políticas gubernamentales. Paradójicamente, ya que fue el elemento detonante de la iniciativa de asociatividad, la falta de incentivos para la compra conjunta de materias primas pudiera afectar la motivación para la asociatividad; en el año 2005 tuvo lugar un cambio en las políticas para la adquisición de materia prima pues el Estado, con el objetivo de favorecer a las pyme, decretó que el precio de venta del insumo clave sería el mismo independientemente de las cantidades adquiridas por la empresa o grupo de empresas. Por otra parte, el no alcanzar el éxito en nuevos proyectos de desarrollo conjunto pudiera constituir una amenaza para la continuidad del consorcio: “si no hay logros, puede haber desmotivación”, señaló su director. En este sentido, el grupo ha establecido algunos proyectos de interés común, entre los cuales destacan: el Programa de Aprendices INCE (5) para el entrenamiento del recurso humano del grupo; asesoría legal en conjunto; asesoría para la protección del medio ambiente; el plan de exportaciones a Cuba, y el proyecto de Gerencia del Conocimiento en Mantenimiento, el cual se inició en 2004 a partir de un estudio realizado por Conindustria para identificar oportunidades de mejora en el consorcio.

3. Factores clave del éxito de una iniciativa de asociatividad

Entre las empresas del sector plástico ubicadas en la zona industrial de Guarenas y Guatire, en el estado Miranda, se percibía la necesidad de colaborar para resolver problemas comunes y compartir riesgos, así como para mejorar su competitividad y aumentar el poder de negociación frente a proveedores y clientes. El convencimiento de las organizaciones participantes en el proyecto de articulación acerca de la necesidad mutua fue la base de esta iniciativa de asociatividad; además, el conocimiento mutuo y la disposición a compartir riesgos generaron un incentivo poderoso para cooperar en beneficio de todos.

El espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad y se desarrolla únicamente con gran esfuerzo a través del tiempo. En el caso de Corplami, la confianza entre los empresarios participantes, producto del trato e interacción a lo largo de muchos años, y la disposición a trabajar en conjunto constituyeron elementos clave de la colaboración, que fueron potenciados por la participación un tercer actor, un organismo empresarial que en ese momento operó como un agente articulador de esfuerzos y ayudó a gerenciar el cambio organizacional requerido tanto entre como dentro de cada empresa, para minimizar las resistencias y manejar los conflictos.

Como lo señalan Boekholt y Thuriaux (1999), las dificultades en el proceso de puesta en marcha de una iniciativa de articulación no deben ser subestimadas, así como los riesgos y costos involucrados. La colaboración coloca ciertas demandas sobre las empresas, ya que en estas asociaciones cada integrante puede perder parte de su autonomía y poder individual de decisión, debiendo pensar más

acerca de cómo su conducta podría afectar a las otras empresas. El darse cuenta de los beneficios mutuos y un sentimiento de confianza en que las relaciones se mantendrán aún frente a fricciones menores y a la tentación de desviaciones forman parte importante de los proyectos de articulación. Además, es indispensable y necesaria la existencia de uno o varios líderes dentro del grupo, que estén motivando e impulsando permanentemente la asociatividad. En el grupo Corplami, el líder promotor de la iniciativa en un principio fue el presidente de una de las empresas, pero en la actualidad, sus integrantes consideran que sea generado un liderazgo participativo, que se rota entre los distintos directores de las siete organizaciones, quienes se reúnen regularmente cada dos semanas exclusivamente para tratar aspectos relacionados con el funcionamiento presente y futuro del consorcio.

En el caso del Consorcio de Plásticos Mirandinos puede hablarse de la existencia de una coordinación sinérgica, ya que la coordinación y la cooperación han mejorado el funcionamiento individual de las empresas gracias a determinadas actuaciones en conjunto. Por ejemplo, como producto de prácticas colectivas se ha llegado a un mayor nivel en la calificación y entrenamiento del recurso humano y a estándares más elevados de calidad, habiendo logrado obtener varias empresas las certificaciones importantes en este sector.

4. Conclusiones

La asociatividad debe ser vista como parte de las estrategias de desarrollo empresarial, dado que permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes, tratándose de una acción voluntaria que se lleva a cabo gracias al interés de los empresarios participantes. Por

ello, es importante tener presente que si bien la decisión de llevar adelante un acuerdo de cooperación puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, los gremios empresariales o el Estado, los cuales operan como un agente articulador de esfuerzos, en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo, siendo clave la confianza entre los empresarios y su disposición a trabajar en conjunto. Además del interés de las empresas, en el caso de Corplami están presentes ciertos incentivos, como por ejemplo, las compras conjuntas y la asistencia técnica integral que las capacita para optar a diversas fuentes de financiamiento y tener acceso a nuevos mercados, que constituyen factores motivadores importantes para la participación en proyectos de esta naturaleza.

El arreglo de colaboración estudiado ha permitido a las empresas involucradas explotar economías de escala en la generación, difusión y uso de información y experiencia relacionada con los clientes o usuarios, la cual es una función clave en el proceso de creación o desarrollo de un mercado. Pero, más importante aún, el consorcio ha sido crítico para la generación de nuevas oportunidades de negocios por su contribución al aprendizaje, específicamente, a la generación de un inventario de conocimientos en principio disponible para todas las empresas participantes. Por otra parte, ha contribuido al desarrollo de competencias clave en las organizaciones como son las capacidades para cooperar y para compartir.

La experiencia estudiada muestra que el camino a seguir para la conformación de redes de empresas pasa por la definición y la ejecución de una estrategia empresarial instrumentada a través de acciones que persiguen los objetivos de mejora en la productividad y en la competitividad. Estas redes tienen el poder, tanto formal como informal, para generar

nuevos modelos de crecimiento, ya que permiten aprovechar simultáneamente economías de escala, de alcance y de diversidad, así como abarcar las llamadas economías de cooperación en áreas tales como aprendizaje y organización, debido a que proporcionan un ambiente propicio para aprender mediante la interacción de todos los agentes que participan en el sistema productivo y ofrecen oportunidades únicas para la innovación.

En el caso de Corplami ha tenido lugar un proceso de aprendizaje colectivo tanto dentro cada empresa como entre ellas, que ha beneficiado a las organizaciones participantes por la sinergia resultante de la solución conjunta de problemas. Sin embargo, es importante que las empresas otorguen un énfasis mayor al diseño y ejecución de una estrategia que permita lograr la capitalización de los aprendizajes y de las ideas innovadoras generadas en la red.

Dadas las enormes oportunidades que los arreglos asociativos ofrecen para el aprendizaje colectivo, la conformación de arreglos asociativos entre empresas autónomas será cada vez más importante y llegará a convertirse en la forma más normal y efectiva de conducir los procesos de innovación. Por ello, la articulación del sistema productivo interno es una condición ineludible y prioritaria para endogenizar los impulsos del crecimiento económico y sustentar a largo plazo el éxito competitivo en los diversos mercados, por lo cual debería constituirse en el objetivo estratégico del desarrollo económico para las economías emergentes, en general, y los países de América Latina, en particular.

El estudio del caso Corplami muestra que las decisiones gerenciales tienen un efecto importante en el crecimiento de la productividad y en la competitividad de las empresas, otorgando prioridad al análisis de “abajo ha-

cia arriba” en el proceso de desarrollo. Pero, si bien, generalmente, en un principio son impulsadas por los esfuerzos realizados por individuos y empresas privadas, la evidencia internacional indica que las redes son influenciadas por varios actores externos, incluyendo al gobierno y a otras instituciones públicas y privadas. Por ello, a efectos del diseño de estrategias y políticas de desarrollo empresarial, faltaría explorar y explotar el papel de las instituciones, las cuales condicionan el comportamiento de la productividad y por tanto el proceso de desarrollo económico.

Aunque la dimensión de política permanece controversial, en los últimos años ha habido un interés general y una gran receptividad hacia el diseño e implementación de estrategias para el desarrollo de redes empresariales y proyectos de articulación productiva en general, lo cual ha sido impulsado por el reconocimiento creciente de la importancia de la innovación para el desarrollo económico y por la percepción de que las iniciativas de asociatividad pueden ser uno de los medios más efectivos para generar un ambiente que promueva y favorezca el aprendizaje colectivo y los procesos de innovación.

Notas

1. Según el Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, impreso en la Gaceta Oficial N° 5.552 Extraordinario (art. 3), del día 12 de noviembre de 2001, la pequeña industria se define como: “la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en uno de los siguientes parámetros: planta de trabajadores con un promedio anual entre 11 y 50 trabajadores; ventas anuales entre 9.001 y 100.000 Unidades Tributarias”. La mediana industria a su vez esta comprendida en los siguientes parámetros: planta de trabajadores con un promedio anual entre 51 y 100 trabajadores; ventas anuales entre 100.001 y 250.000 Unidades Tributarias”.
2. La Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) es una organización empresarial del sector industrial venezolano, que brinda asistencia técnica a la industria manufacturera venezolana. Junto a sus cámaras y asociaciones afiliadas, organizaciones relacionadas y aliados estratégicos, ha promovido el desarrollo de la pyme, a través de programas y proyectos para mejorar la productividad y la competitividad, siendo considerada un actor estratégico en el crecimiento económico del país.
3. Coninpyme es un programa de Conindustria y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de la pyme venezolana, que busca sensibilizar a las empresas sobre la importancia de las buenas prácticas y la mejora continua, a fin de desarrollarlas a través de un cambio planificado que les permita incorporarse a un mercado globalizado con exigencias estandarizadas.
4. Las ciudades de Guarenas y Guatire están ubicadas en el municipio Plaza, en el estado Miranda, Venezuela. En los últimos años han conocido un acelerado crecimiento debido a la expansión y superposición de la ciudad de Caracas y a las actividades industriales que se desarrollan en ella, conformando uno de los ejes de desarrollo más importantes de la región. En la zona Guatire-Guarenas se planificó

la construcción del satélite industrial Ciudad Fajardo (<http://es.wikipedia.org>).

5. Instituto de Cooperación Educativa.

Bibliografía Citada

- Asian Development Bank (2001). "Best practice in Developing Industry Clusters and Business Networks", **Policy Discussion Paper**, No. 8, Asian Development Bank SME Development TA, November 2001.
- Becattini, Giacomo (1990). "The Marshallian Industrial District as a socio-economic notion". Frank Pyke, Giacomo Becattini y Werner Sengenberger (eds.), **Industrial District and inter-firm Cooperation in Italy**, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Camagni, Roberto (1991). "Local milieu, uncertainty and innovation network: towards a new dynamic theory of economic space", en **Innovation Networks: Spatial Perspectives**, London: Belhaven Press.
- Ceglie, Giovana, Clara Michele y Marco Dini (1998). "Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned Through the UNIDO Experience", Mimeo, Private Sector Development Branch, Viena: UNIDO.
- Cervilla, María A. y Oswaldo Lorenzo (1999). "Redes de empresas y tecnologías de información: opciones para el desarrollo de la pyme", **Debates IESA**, Vol. V, no 1.
- Cervilla, María A., Horacio Viana y José Malavé (2001). "Efectos de la apertura sobre la industria venezolana", **Debates IESA**, Vol. VI, no. 3, 21-26.
- CORPLAMI (2003). "Grupo CORPLAMI", Presentación al Banco Interamericano de Desarrollo y CONINDUSTRIA, Programa para la articulación de redes de pequeñas y medianas empresas y cadenas de suministro en Venezuela. Mayo de 2003, Caracas.
- CORPLAMI (2004). "CORPLAMI: Corporación de Plásticos Mirandinos", Foro Metalurgia Minería & Energía: 1º Expo Industria de Guayana. Agosto de 2004, Puerto Ordaz.
- Dini, Marco (1997). "Enfoques conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas", Mimeo, Santiago de Chile: CEPAL.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories From Case Study Research", **Academy of Management Review**, 14 (4), 532-550.
- Freeman, Christopher (1994). "The economics of technical change", **Cambridge Journal of Economics**, vol.18.
- Grabher, Gernot (1993). "Rediscovering the social in the economics interfirm relations", en G. Grabher (ed.), **The embedded Firm. On the socioeconomics of industrial**. Londres: Routledge.
- Hakansson, Hakan y Jan Johanson (1993). "The networks as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies", en G. Grabher (ed.), **The Embedded Firm. On the socioeconomics of industrial networks**, Londres: Routledge.
- Humphrey, John y Hubert Schmitz (1995). "Principles for promoting clusters and networks of SMEs", Mimeo, United Nations Industrial Development Organization, Viena: UNIDO.
- Katz, Jorge (1986). "Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica de América Latina: el caso de la metal mecánica", BID-CEPAL, Mimeo, Buenos Aires.
- López-Cerdán, Carlos (1999). "Distritos Industriales: Experiencias de Acción Con-

- junta y Cooperación Interempresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria”, **Revista Espacios**, Vol. 20, no. 2, pp. 59-81.
- Maeso, Antonio y Daemon Dalton (1998). **Consortios de Exportación en el Uruguay: Experiencias Internacionales**, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.
- Nelson, Richard (1995). “Recent evolutionary theorizing about economic change”, **Journal of Economic Literature**. Vol. 33.
- ONUDI (1999). “Introducción a la integración productiva”, Mimeo, PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), México D.F.
- Rosales, Ramón (1997). “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes”, **Cambios estratégicos en las políticas industriales**, edición No. 51, julio-septiembre, SELA.
- Rosenfeld, Stuart (1996). “Does cooperation enhance competitiveness?. Assessing the impacts of inter-firm collaboration”, **Research Policy**, vol. 25, 247-263.
- Vázquez Barquero, Antonio (2005). **Las nuevas fuerzas del desarrollo**, Madrid: Editorial Antoni Bosch.
- Viana, Horacio, Ignacio Ávalos, María A. Cervilla, Antonio Balaguer y Carlos Suárez (1994). **Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana**, Caracas: Fondo Editorial FINTEC-Ediciones IESA.
- Viana, Horacio y María A. Cervilla (1998). **Tecnología y competitividad de la industria manufacturera venezolana**, Fondo Editorial Fintec, Caracas.
- Yin, Robert (1994). **Case Study Research: Design and Methods**, 2nd edition, Applied Social Research Methods Series, Sage Publications, California.
- Yin, Robert (1998). “The Abridged Version of Case Study Research”, en L. Bickman y D.J. Rog, (eds.), **Handbook of Applied Social Research Methods**, Thousand Oaks: Sage Publications.