

Mercy Narváez, Gladys Fernández, Carmen Gutiérrez, José G. Revilla, Carmen Pérez  
Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná  
Multiciencias, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 157-166,  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411687007>



*Multiciencias*,  
ISSN (Versión impresa): 1317-2255  
[revistamulticiencias@gmail.com](mailto:revistamulticiencias@gmail.com)  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná

**Mercy Narváez<sup>1</sup>, Gladys Fernández<sup>1</sup>, Carmen Gutiérrez<sup>1</sup>, José G. Revilla<sup>1</sup>  
y Carmen Pérez<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Programa de Investigación y Postgrado.*

<sup>2</sup>*Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Complejo Académico El Sabino.*

*E-mail: romenarvaez@cantv.net; hurtadoj@cantv.net; cgutierrezhidalgo@gmail.com;  
jogrereco@gmail.com; carmpe@hotmail.com*

### Resumen

El presente trabajo identifica algunos componentes asociados a la construcción de un Modelo de Asociatividad Empresarial orientado al fortalecimiento de las pymes locales, en el cual se integran el marco conceptual que soporta su fundamentación teórica y los aspectos prácticos derivados del estudio realizado a nivel de las pymes del sector petroquímico de la Península de Paraguaná, entre Octubre de 2007 y Julio de 2008. El estudio de naturaleza descriptiva recurrió a la combinación de los diseños documental y de campo como estrategia de recolección de datos, con aplicación de una encuesta censal dirigida a la población constituida por las empresas petroquímicas asentadas en la zona. Como aporte del estudio, se proponen algunos principios, valores y acciones que sirven para orientar la conformación de sectores empresariales competitivos, articulados sobre la base de relaciones de cooperación, confianza y alianzas estratégicas que permitan enfrentar los principales desafíos que imponen los modelos de desarrollo local vigentes.

**Palabras clave:** Asociatividad empresarial, modelo de desarrollo empresarial, pequeñas y medianas empresas, sector petroquímico.

# Enterprise Associativity: A Model for the Strengthening of the Same in Paraguaná

## Abstract

The present paper identifies some components associated to the construction of a Model of Enterprise Associativity guided to the invigoration of the local same, in which it is integrated the conceptual frame that supports its theoretical foundation and the derived practical aspects of the study carried out at level of the same of the petrochemical sector of the Paraguaná Peninsula, in the period October 2007 and July 2008. The study of descriptive nature appealed to the combination of the documental designs and fieldwork as a strategy of data collection, applying a census survey directed to the population conformed by the petrochemical companies seated in the zone. As contribution of the study, some principles, values and actions are proposed which serve to guide the conformation of competitive managerial sectors, articulated on the base of cooperation relationships, trust and strategic alliances that allow to face the main challenges that the effective models of local development impose.

**Key words:** Enterprise Associativity, model of managerial development, same small and medium-sized enterprises, petrochemical sector.

## 1. Introducción: Presentación de la situación objeto de estudio

Desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, la experiencia asociativa a nivel de las pequeñas y medianas empresas, se ha convertido a nivel mundial en el rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones. Al respecto, una serie de figuras novedosas, tales como los distritos industriales, “clusters” empresariales, sistemas productivos locales, cadenas y minicadenas productivas, han surgido progresivamente como evidencia de que la actividad empresarial se realiza hoy día en el marco de la activación de redes formales e informales que incorporan lo sectorial y lo local como aspectos básicos para hacer frente a la competencia de manera unificada.

El impacto de las diferentes expresiones de la globalización originó en la mayoría de los conglomerados empresariales locales y regionales del mundo entero, la urgente necesidad de configurar un nuevo modelo productivo a partir de mecanismos emergentes de cooperación, con los subsiguientes beneficios económicos provenientes de alianzas estratégicas producidas sobre la base de arreglos y acuerdos voluntarios entre sus miembros. Esta nueva cul-

tura económica para la producción y la compartición de procesos claves en toda organización, dio origen al nuevo paradigma empresarial conocido con el nombre de **Asociatividad Empresarial**. Participan de ella, pequeñas, medianas y grandes empresas privadas, aún cuando en la actualidad es bastante frecuente observar la participación del Estado en experiencias asociativas. A nivel mundial, la asociatividad ha cobrado un inusitado valor, constituyendo una práctica común y exitosa entre empresas de variada naturaleza, transformando a muchos países en grandes economías de negocios que promueven el conocimiento local, la vinculación entre el sistema productivo y el sistema tecno-científico, la participación e interrelación entre actores empresariales y la ampliación de capacidades locales. No obstante en Venezuela hasta los momentos, la experiencia asociativa se reduce a un grupo muy limitado de pequeñas y medianas empresas que se han mantenido activas gracias al influjo económico proveniente de procesos vinculados a la actividad petrolera, convirtiéndose casi exclusivamente en organizaciones prestadoras de servicios a este importante sector económico nacional hecho que destaca en la Península de Paraguaná del Estado Falcón, zona geográfica que sirve de asiento al complejo refinador

y núcleo más importante de la actividad petrolera regional y nacional en Venezuela: el Centro de Refinación Paraguaná (CRP) filial de la estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA).

A la luz de este contexto referencial, el presente artículo fundamenta su análisis en la identificación de elementos orientados a la conformación de un modelo teórico de asociatividad empresarial, enmarcado en el ámbito del sector empresarial petroquímico local, constituido por un total de cinco (5) pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industrialización de productos derivados del petróleo, ubicadas en los Municipios Carirubana y Los Taques del Estado Falcón, que a la vez participan en los procesos de contratación del mencionado centro refinador.

Las características teóricas del modelo propuesto, así como las conclusiones y recomendaciones prácticas alcanzadas como parte de la indagación realizada a nivel de los principales gerentes y directivos de las pymes consultadas, reúnen atributos perfectamente extrapolables a otras empresas pequeñas y medianas interesadas en la configuración de bases teórico conceptuales aplicables a la generación de modelos asociativos estratégicos a nivel regional y nacional<sup>1</sup>.

## 2. Metodología

La metodología empleada se inserta en el enfoque descriptivo de investigación, coincidiendo con Hernández Sampieri et. al. (2006) en su conveniencia a la hora de realizar caracterizaciones particulares y distintivas del objeto de estudio, las cuales en este caso respaldan el modelo de asociatividad empresarial propuesto. La estrategia de recolección de datos combinó los diseños documental y de campo. El primero requirió del *análisis de contenido* como técnica básica para el establecimiento de inferencias válidas.

das y confiables sobre los componentes y acciones previstas por el modelo, además del *análisis ideológico* (derivado del examen de la literatura especializada) y la *síntesis*, como métodos de razonamiento lógico deductivo.

La segunda fase del diseño de investigación se valió de una encuesta tipo censo, técnica que permitió abordar a través de un cuestionario estructurado, la totalidad de pequeñas y medianas empresas ubicadas en la Península de Paraguaná del Estado Falcón, dedicadas a la industrialización de productos derivados del petróleo, constituida exclusivamente por cinco (5) empresas. La referida población fue consultada en relación a diversos aspectos de carácter financiero, organizacional y de mercadeo para formar parte de un eventual proceso de asociación empresarial, su motivación para emprenderlo, los principios orientadores de tal acción y los valores que impulsarían en la práctica empresarial dicho proceso.

Aplicado el instrumento de medición (octubre 2007) a los gerentes (directivos - socios) de las cinco empresas que conformaron la población estudiada, se procedió a la interpretación de los datos desde la perspectiva descriptiva-analítica ya mencionada, combinando las ventajas de los enfoques cualitativo y cuantitativo, soportados en una pauta de observación asociada al cuestionario y el examen de los aportes teóricos que fundamentan desde el punto de vista doctrinario el modelo.

## 3. Asociatividad Empresarial. Generalidades

Para Rosales (1997) la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los

1 *Dado el tiempo transcurrido entre la recopilación de la información, elaboración y consignación de este trabajo (octubre, 2007 - julio, 2008) y su posterior aprobación para revisión y publicación (julio, 2009), se estima conveniente mencionar la reciente aparición de eventos de carácter político, económico y jurídico que inevitablemente incidirán en la operatividad futura de las pyme's del sector estudiado y en la forma como éstas establezcan a partir de ahora posibles alianzas estratégicas, de cara al viraje de la nueva política energética implementada por el Estado Venezolano, en virtud de la entrada en vigencia de instrumentos legales de carácter estatista como la Ley Orgánica para el Desarrollo de las Actividades Petroquímicas, sancionada en junio de 2009 y publicada en Gaceta Oficial N° 39.203 de la misma fecha. Esta ley establece la reserva de la actividad petroquímica al Estado Venezolano, por razones de utilidad pública, así como también de aquellas obras, bienes e instalaciones que se requieran para su manejo, situación que en la actualidad condiciona cualquier posible asociación entre empresas del sector, fundamentalmente a nivel de la actividad petroquímica básica e intermedia. Como es obvio, las implicaciones derivadas de la aplicación de esta ley, no forman parte de las variables estructurales consideradas en el modelo aquí expuesto. Se considera pertinente la aclaratoria, a riesgo de que su omisión, reste consistencia a la contextualización temporal que sirvió de marco referencial a los resultados a continuación presentados.*

cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

En concordancia con lo antes planteado, Dini (1997) señala que el concepto de asociatividad recoge la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de *integración empresarial*, que en un sentido más amplio se define como el proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al *logro de ventajas competitivas* que no podrían ser alcanzadas en forma individual.

En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la *estructuración de algunas estrategias colectivas* que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local. Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de *redes formales e informales*, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados diversos, reflejando experiencias de desarrollo local, tal como lo plantea Vázquez Barquero (2005) al señalar que la política de desarrollo se fundamenta en el papel central de los *actores locales*, los cuales se organizan formando redes que sirven de instrumento para estimular el conocimiento y aprendizaje sobre la dinámica del sistema productivo y las instituciones. En suma, para Colmenarez y Delgado (2003), la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido convirtiendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

## 4. Resultados y Discusión

### 4.1. La PyME del Sector Petroquímico en Paraguáná.

#### Rasgos distintivos

A escala mundial la industria petroquímica se distingue a grandes rasgos por estar *totalmente globalizada* y ser *altamente dinámica y competitiva*. Las empresas de este sector requieren de un complejo y tecnificado proceso de planificación, lo cual explica la inversión requerida para concretar su implantación, no solo financieramente sino en lo que a tiempo se refiere. Se trata de una industria que genera un *alto valor agregado* para el resto de las empresas y sectores económicos de los países donde se encuentran ubicadas. Entre los componentes claves de esta industria destacan la significativa disponibilidad de materias primas, la

existencia de economías a escala y la presencia de fuertes inversiones (casi siempre de capital foráneo).

En Venezuela el sector petroquímico desempeña un rol indiscutible en la economía nacional, siendo considerado un vector complementario de las actividades petrolera, gasífera y eléctrica, sobre las cuales se erige la política energética nacional, fortalecida gracias al predominio de nichos estratégicos tales como la producción de combustibles, amplia capacidad de refinación, gran volumen de reservas de gas natural y una capacidad instalada apoyada en un alto componente tecnológico, que sitúan a Venezuela entre las más importantes potencias energéticas a nivel mundial.

Basado en estas ventajas, el Estado Venezolano ha establecido como principal propósito de la *Revolución Petroquímica Socialista* (RPS) el aprovechamiento al máximo de las reservas gasíferas naturales, con el propósito de fortalecer la petroquímica del gas y utilizar de manera más óptima las grandes potencialidades de las refinerías, promoviendo así, de acuerdo con Calderón (2008), el desarrollo socio económico industrial y tecnológico del país.

No obstante el relevante peso estratégico del referido sector en el desarrollo nacional, estudios recientes establecen inconsistencias estructurales al respecto. Añez *et.al.* (2008) y Najul (2002) destacan deficiencias significativas en el suministro de gas natural por parte del principal proveedor (PDVSA), aunado a un considerable rezago en los métodos y tecnologías indispensables para la ejecución de las actividades inherentes a dicho suministro, procesos productivos con alto potencial de riesgo e impacto ambiental, infraestructura deficiente, carencia de capital humano técnicamente capacitado, sin dejar de mencionar las cuantiosas inversiones de capital financiero requeridas para su plena operatividad.

Entre octubre de 2007 y julio de 2008 (límite temporal de las fases de documentación y recolección de datos para el presente estudio), según información aportada por la plana gerencial de las empresas consultadas, el sector petroquímico local aparece conformado por cinco (5) empresas, cuya producción se asocia a las corrientes intermedias de refinación, vinculadas a una línea de productos industriales en las áreas: cosmética, farmacéutica, alimenticia, agrícola y eléctrica. Algunas de las empresas de este sector no solo comercializan sus productos en el mercado nacional, sino que atienden importantes mercados en países de Centro América, Suramerica y el Caribe.

El sector petroquímico en cuestión, presenta adicionalmente considerables barreras de entrada, por requerir re-

curso humano altamente especializado y manejar elevados estándares de calidad. Las cinco (5) empresas que lo integran<sup>2</sup>, dependen casi exclusivamente, del Centro de Refinación Paraguaná (CRP) como única fuente de materia prima. De él se derivan insumos suficientes para potenciar el desarrollo de una industria petroquímica nacional, capaz de garantizar la transformación de derivados o refinados de hidrocarburos. Sin embargo, paradójicamente registra volúmenes de producción con niveles por debajo de su capacidad instalada, ya que como explican Revilla *et.al* (2002), la estatal petrolera ha dirigido históricamente sus estrategias, a maximizar la rentabilidad de sus exportaciones, dejando a un lado el proceso de industrialización petroquímica.

#### **4.2. Disposición para conformar una estrategia de asociatividad entre empresas del Sector Petroquímico de Paraguaná**

La asociatividad empresarial es un proceso que se origina del cambio en el modelo económico mundial, producido principalmente por la apertura y desregularización de los mercados, así como también por la intensificación de la competencia a escala global. En tal sentido, la asociatividad empresarial pretende la cooperación entre empresas de una misma región o localidad, con el objeto de mejorar la gestión, productividad y competitividad, aplicando nuevas formas de hacer negocios para lograr economías de escala y acceder a nuevos mercados.

##### **4.2.1. Consideraciones para emprender un proceso de integración o asociación empresarial**

Desde la perspectiva de Colmenarez y Delgado (2003), los objetivos de un modelo asociativo, se integran en la compartición de riesgos y la disminución de costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a este modelo son: *a. En el aspecto financiero*: acceso a financiamiento (cuando las garantías requeridas no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes), compras e inversión conjunta. *b. En el aspecto organizacional*: mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de

planeamiento estratégico, intercambio de información productiva y tecnológica, capacitación conjunta, generación de economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación, investigación y desarrollo. *c. En lo correspondiente al mercadeo*: lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución.

Tomando en cuenta el grupo de empresas estudiadas, más de la mitad de ellas considera necesaria la adopción de mecanismos asociativos y de otras modalidades de cooperación con otras organizaciones, en virtud de la creciente necesidad de enfrentar la intensificación de la competencia y sobrevivir de manera conjunta en el nuevo entorno económico global.

En el Cuadro 1 se condensa la distribución de los *argumentos financieros, organizacionales y de mercadeo* por los cuales las empresas del sector petroquímico de la Península de Paraguaná accederían a formar parte de una asociación. Al respecto cabe destacar que la totalidad de las empresas objeto de estudio coinciden al señalar que las *razones financieras* por las cuales emprenderían un proceso de interrelación serían principalmente: acceso a financiamiento, reducción de costos, compras de manera conjunta, importación de equipos y generación de economías de escala.

En lo que concierne a las *razones organizacionales*, por las cuales el conjunto de empresas del sector conformarían redes de relaciones, todas señalaron: aumento del poder de negociación, creación de nuevas empresas y generación de procesos de aprendizaje colectivo. En cuanto a los *aspectos de mercadeo* destacan las siguientes razones: acceso a nuevos mercados, investigación de mercados y alianzas en la logística y distribución de productos.

La opinión de González (2003), respalda los aspectos señalados por las empresas en el Cuadro 1, cuando explica que en el área de producción un proceso de cooperación empresarial suele producir economías de escala a la vez de compartir riesgos; mientras que en el área de investigación, este tipo de acuerdos evitan la duplicidad en investi-

2 El dato sobre la conformación del sector, fue corroborado posteriormente por Narváez *et.al* (diciembre, 2008) en la investigación titulada: “*Aproximación al análisis de competitividad sistémica en el contexto del sector petroquímico de Paraguaná*”, desarrollada en el marco del Proyecto de Investigación: “*La asociatividad como factor de desarrollo regional: Propuesta de un modelo de integración empresarial*”, adscrito a la línea e investigación: “*Gerencia y Competitividad de las Organizaciones*”, del Núcleo Punto Fijo de la Universidad del Zulia).

Cuadro 1. Consideraciones financieras, organizacionales y de mercadeo para formar parte de un proceso de asociación empresarial

	%
<b>Razones financieras:</b>	
• Acceso a financiamiento	100
• Compras conjuntas	100
• Inversión conjunta	75
• Generación de economías de escala	100
• Importación de bienes y equipos	100
• Reducción de costos de producción	100
<b>Razones organizacionales:</b>	
• Mejora en los procesos productivos	75
• Aplicación de nuevas formas de administración	50
• Implantación de planeamiento estratégico	50
• Intercambio de información productiva y tecnológica	50
• Incorporación de capital humano	50
• Acceso a habilidades críticas	50
• Acceso a tecnologías de productos o procesos	25
• Asistencia técnica	25
• Aumento del poder de negociación	100
• Investigación y desarrollo (I+D)	25
• Creación de nuevas empresas	100
• Aprendizaje colectivo	100
<b>Razones de mercadeo:</b>	
• Lanzamiento de nuevos productos	25
• Apertura de nuevos mercados	100
• Intercambio de información comercial	50
• Investigación de mercados	100
• Alianzas en la logística y distribución de los productos	100
• Servicios postventa conjuntos	75

Fuente: Elaboración Propia. Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos (Octubre, 2007).

gación y desarrollo (I+D), permitiendo alcanzar un mayor volumen de investigación, diversificando el riesgo asociado a estas actividades y promoviendo el desarrollo de los mercados.

#### 4.2.2. Por qué formar parte de la estrategia de Asociatividad Empresarial

Azua y Andersen (2000), consideran que de una industria se espera “su permanencia en el largo plazo”, lo que obliga a evaluarla en términos de su capacidad de respuesta al entorno, adelantándose y adaptándose al cambio, fortaleciendo sus empresas y generando procesos de relación interna en el marco de su propia cadena de valor, propiciando la libre competencia entre sus miembros, favoreciendo del mismo modo la cooperación y el asociacionismo clásico.

Dini (1997) señala una serie de *beneficios* que las empresas pueden adquirir a partir de su integración con otras: **flexibilidad** (pues no abandonan su gestión empresarial autónoma, pero amplían su accionar a partir de las alianzas realizadas), **aprendizaje colectivo** (cada integrante logra conocer nuevas formas de gestión, de producción, estrategias, tecnologías, mercados, entre otras), **economías de escala** (para la adquisición de bienes y servicios, el costeo de misiones comerciales), **fuerza de negociación** (ante proveedores, gobierno local, clientes), **crecimiento con equidad** (aun cuando no parece un beneficio directo para las empresas, lo es para la localidad, región o país, y en los nuevos enfoques de competitividad sistémica y desarrollo sustentable), **competitividad local/sectorial** (no solo se genera la competitividad en las empresas, sino que al actuar so-

bre grupos de empresas, generalmente impactan en una mayor competitividad territorial y/o sectorial).

Al consultar al sector objeto de estudio respecto a las *razones por las cuales consideran ventajosa la integración empresarial* mediante un proceso de asociatividad, todas las empresas consultadas estuvieron de acuerdo en afirmar que lo harían para hacer frente a la apertura de los mercados, y en menor proporción, la mitad de ellas, expuso que las razones por las cuales emprenderían un proceso de integración empresarial son: intensificación de la competencia, incremento de la competitividad, innovación en la dirección de las organizaciones y el fortalecimiento de sectores conexos a la producción (Cuadro 2).

de una estructura capaz de incrementar la capacidad de éstos para articular sus intereses y hacer frente común a las exigencias del mercado y la economía mundial. En tal sentido, en este trabajo se proponen una serie de elementos (*principios, valores y acciones*) que permiten configurar un modelo teórico capaz de fomentar el desarrollo de diversos sectores empresariales. Sin embargo, se tomará como referente empírico para el análisis, el sector de empresas petroquímicas locales.

Luckesh (2000), propone que alcanzar el llamado desarrollo sostenible sólo es posible fortaleciendo el “potencial social”, el cual comprende condiciones contextuales, comportamientos, habilidades, competencias, valores e identidad que de acuerdo con la experiencia son

**Cuadro 2. Razones por las cuales emprender un proceso de Asociatividad Empresarial**

	%
• Apertura de mercados	100
• Desarrollo Tecnológico	25
• Intensificación de la competencia	50
• Competitividad	50
• Innovación en la dirección de las organizaciones	50
• Supervivencia empresarial	25
• Desarrollo del sector productivo en la región	25
• Fortalecimiento de sectores conexos a la producción	50

**Fuente:** Elaboración Propia. Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos (Octubre, 2007).

**Cuadro 3. Principios que potencian la asociatividad**

**a. Competencia:** la capacidad y el deseo de hacer mejor lo que otros también hacen. Al respecto es importante destacar que para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector industrial y sean competidoras entre si.

**b. Cooperación:** se produce entre empresas competidoras. Los asociados aportan recursos similares y se comprometen de manera mutua para alcanzar los objetivos.

**c. Participación:** compromiso activo en la toma de decisiones.

**d. Confianza:** es el fundamento de la asociación empresarial, pues tal como expresa Cervilla (2007), el espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad.

**e. Consecución de objetivos comunes:** el fin es encontrar una sinergia estratégica proveniente de la complementariedad de las empresas que conforman la asociación.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Luckesh (2000).

## 5. Elementos para la construcción de un modelo de asociatividad empresarial

El reto de promover la asociatividad empresarial como un modelo de integración empresarial es complejo e involucra diferentes actores trabajando en torno a la creación

dinamizadoras de estrategias para alcanzar tal desarrollo. Los *principios* que se proponen en este modelo coinciden con algunos de los planteados por Luckesh (2000) para potenciar la asociación entre empresas; al respecto se mencionan:

En el caso del sector estudiado, los *principios que los empresarios consideran necesarios para lograr un proceso de asociación empresarial* son: confianza (100%), compromiso (100%), objetivos, propósitos e intereses comunes (100%), y cambios en la cultura empresarial (75%) (Cuadro 4).

Los valores reflejan la conjugación de creencias y conductas. Son creencias motivadoras y conductas orientadoras. Entre el creer y el actuar median los procesos de pensar, sentir y percibir, por eso los valores expresan la integridad y coherencia de las personas y de las organizaciones. Según Guédez (2000), los valores proporcionan los cimientos de toda cultura. *Entre los valores señalados por las empresas estudiadas para fomentar la asociatividad empresarial* destacan: equidad (100%), libertad (100%), transparencia (100%), cooperación (75%), fiabilidad (75%), apertura (75%) y participación (75%), tal como se evidencia en el Cuadro 5.

**Cuadro 4. Principios que guían la acción del proceso de Asociatividad entre empresas**

	%
• Construyendo confianza entre los empresarios	100
• Estableciendo compromiso entre los empresarios	100
• Promoviendo equipos de trabajo	25
• Identificando intereses, propósitos, objetivos y metas comunes	100
• Promoviendo la integración con otras organizaciones de la localidad	50
• Promoviendo cambios en la cultura empresarial	75
• Construyendo nuevas formas de organización empresarial	50

**Fuente:** Elaboración Propia. Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos (Octubre, 2007).

**Cuadro 5. Valores para fomentar la Asociatividad Empresarial**

	%
• Equidad	100
• Cooperación	75
• Libertad	100
• Autonomía	50
• Fiabilidad	75
• Subsidiaridad ( autogobierno)	-
• Integración	75
• Apertura	75
• Competencia	50
• Participación	75
• Transparencia	100

**Fuente:** Elaboración Propia. Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos (Octubre, 2007)

Las *acciones que se proponen en este modelo para potenciar la asociatividad*, tomando en cuenta los resultados obtenidos entre las empresas pertenecientes al sector petroquímico de Paraguaná y los elementos teóricos que los sustentan, atienden a los siguientes aspectos:

1. *Identificación y registro* de las empresas competidoras del mismo sector empresarial y de la misma localidad dispuestas a formar parte de un proceso de asociatividad empresarial.

2. *Ánálisis interno y externo* de las empresas dispuestas a formar parte del proceso, con el objeto de identificar sus potencialidades y limitaciones.

3. Evaluación de la *actitud de los empresarios*, lo cual equivale a indagar acerca de lo que son capaces de ceder y los costos asociados que están dispuestos a asumir en el acuerdo de asociación.

4. *Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes* que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación.

**5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las opciones estratégicas.** En esta etapa se conocen los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios y se evidencia la probabilidad de permanencia o no de la asociatividad entre las empresas. Dentro de las opciones estratégicas genéricas que se proponen en este estudio están: Compartir conocimientos y conformar comunidades de aprendizaje; lograr economías de escala, reducir costos y redundancia; dar respuestas a competidores comunes; mejorar el poder de negociación; obtener mejores condiciones y homologación de las mismas; crear nuevos negocios; articulación con otros sectores productivos, con el sector público y la comunidad.

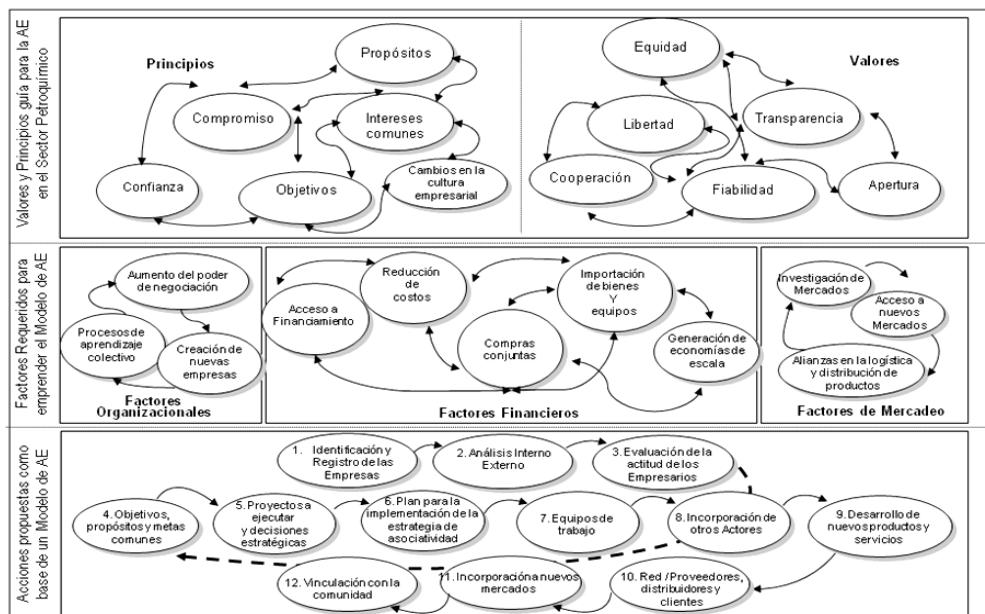
**6. Definición del plan estratégico** para implementar del proceso asociativo.

### 11. Acceso a nuevos mercados.

**12. Vinculación con la comunidad:** El propósito del proceso asociativo empresarial es conformar un sistema coordinado, articulado y concertado entre el sector empresarial con las distintas organizaciones de la comunidad, a fin de contribuir al desarrollo de una nueva sociedad, a partir de nuevas relaciones.

El conjunto de *valores y principios guía* para la constitución del modelo de asociatividad empresarial visionado a partir el sector petroquímico de Paraguaná, los *factores* requeridos para su emprendimiento y las *acciones propuestas* como base del presente Modelo de Asociatividad Empresarial, se evidencian a continuación en el Diagrama 1.

Diagrama 1. Componenetes del Modelo de Asociatividad Empresarial (AE) del sector petroquímico de Paraguaná.



**Fuente:** Elaboración propia, basada en Luckesh (2000) y Colmenarez (2003.)

### 7. Conformación de equipos de trabajo.

**8. Incorporación de otros actores** (instituciones gubernamentales, y no gubernamentales).

### 9. Desarrollo de nuevos productos y servicios.

**10. Consolidación de la red proveedores, distribuidores, clientes:** Se establece un sistema de interacción en armonía que permite el trabajo conjunto desde los proveedores hasta los clientes. La intención es construir un **sistema social-productivo complejo** y en el cual cada uno de los eslabones aporta valor.

## Consideraciones Finales

La condición para que un sector empresarial sea competitivo no sólo implica que el mismo sea altamente productivo, eficiente y maneje sus costos; también se hace necesaria la *conformación de algunas competencias* para aumentar el valor agregado de los productos que se generan o servicios que se prestan.

Para alcanzar tal propósito surgen las *“sinergias empresariales”*, las cuales buscan la cooperación entre los actores

económicos de un mismo sector con el fin de optimizar capacidades tales como: gestión administrativa, calificación del recurso humano, gestión de conocimiento tecnológico, innovación, emprendimiento, negociación, acceso a nuevos mercados, acceso a financiamiento, entre otras y de esta manera fomentar la creación de plataformas industriales sustentadas en la generación de una multiplicidad de relaciones e interacción entre las mismas empresas.

Sin embargo, para conseguir tal asociación o sinergia empresarial hace falta más que la simple disposición de las organizaciones empresariales a formar parte de la misma, pues el proceso de asociatividad indica que se requieren *capacidades para actuar cooperativamente, construir redes, concertaciones y correlaciones en su interior.*

Los resultados que se extraen de este trabajo muestran que existe un *alto grado de disposición del sector* objeto de estudio para conformar un proceso asociativo con el propósito de producir y comercializar productos industriales convertidos de los hidrocarburos, es decir conformar un conjunto integrado de pequeñas y medianas empresas capaces de elaborar de manera industrial productos derivados del petróleo que no sean combustibles o lubricantes.

Entre las principales *razones* por las cuales las empresas estudiadas emprenderían un proceso de asociatividad están: enfrentar la apertura de los mercados, incrementar la competitividad, innovar en la dirección de las organizaciones y fortalecer los sectores conexos a la producción. Los principios que se proponen en este trabajo para fomentar procesos de asociatividad empresarial, derivados de la información obtenida son: confianza, compromiso, objetivos, propósitos e intereses comunes, y cambios en la cultura empresarial.

Además se debe destacar que para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren **un mismo sector industrial y sean competidoras**, es decir se propone la competencia como un principio para emprender procesos de este tipo. Adicionalmente se precisan acciones que permitan a las empresas construir relaciones de cooperación y confianza que trasciendan situaciones conflictivas y de competencia para así hacer frente de manera conjunta a los competidores de clase mundial, aún en el ámbito local.

## Referencias

- AÑEZ, Silenis; GÓMEZ, Oda y URDANETA, Mary (2008). Estrategias empresariales en inversoras del sector petroquímico. *Revista Visión Gerencial*. Año 7. Nº 2. Julio – Diciembre 2008. Páginas: 237-253.
- AZUA, Jon y ANDERSEN, Arthur (2000). *Alianzas cooperativas para la nueva economía*. Empresas, Gobiernos y Regiones Innovadoras. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
- CALDERÓN, Belinda (2008). El sueño de ser potencia petroquímica. *Revista Venezolana Dinero - XX Aniversario*. Venezuela: Petróleo con reservas. Año 19. Nº 237.
- CERVILLA DE OLIVIERI, María (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol.XXIII Nº 2. Páginas: 230-248.
- COLMENAREZ, Simón y DELGADO, Ramón (2003). *Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible*. Un programa macroeconómico alternativo para el desarrollo. Organización Profuturo UNESCO. Caracas.
- DINI, Marco (1997). *Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia*. Reunión SELA Lima.
- GUÉDEZ, Víctor (2002). *La ética gerencial*. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana S.A.
- GONZÁLEZ, Lydia (2003). *Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro*. Internacional Thomson, Editores Spain Paraninfo, S.A. Madrid.
- HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto *et.al* (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- LUCKESH, Robert (2000). *Patrones de sustentabilidad. Hacia un meta modelo de instrumentos para el desarrollo sostenible*. Proyecto Amazonas 21.
- NAJUL, María (2002). *La gestión empresarial de la pyme venezolana, obstáculo para su desarrollo sustentable*. XXVIII Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental. Cancún, México. Octubre 2002.
- NARVÁEZ, Mercy; FERNÁNDEZ; Gladys y SENIOR, Alexa (2008). Aproximación al análisis de competitividad sistémica en el contexto del sector petroquímico de Paraguaná. *Revista Multiciencias*. Vol.8, Nº Extraordinario. Diciembre 2008. Pp. 55-62.
- REVILLA, Franklin; BERRIOS, José; NARVÁEZ, Mercy y FERNÁNDEZ, Gladys (2002). Elementos de análisis estructural y competitividad del sector petroquímico en el Estado Falcón. *Revista Multiciencias*. Vol.2 Nº 2. Páginas: 92-99.
- ROSALES Ramón (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Revista Capítulos - SELA*. Edición Nº 51. Julio – Septiembre 1997.
- VÁZQUEZ B., Antonio (2005). *Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo*. Antoni Bosh Editor. Barcelona, España.