

## COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA EMERGENTE DE SUPERVIVENCIA EN EL SECTOR DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS

(Emerging business cooperation as survival strategy in plastic manufacturing  
sector)

Recibido: 08/09/2014 Revisado: 29/10/2014 Aceptado: 04/11/2014

**Sandrea, Maryana**

Universidad del Zulia, Venezuela

[marysandra@yahoo.com](mailto:marysandra@yahoo.com)

**De Bourg, Juan Carlos**

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela

[juan.jcdeboung@gmail.com](mailto:juan.jcdeboung@gmail.com)

### RESUMEN

El desempeño exitoso de una organización no depende únicamente de su eficiencia individual, sino también del efecto de las acciones de otros agentes económicos, así como del tipo y alcance de las relaciones que una organización productiva establezca con otras, en este contexto cobra relevancia la cooperación empresarial como estrategia de negocios. Entre los autores que fundamentaron las bases teóricas se encuentran Cobo y Hervé (2008) así como Mintzberg (1978, citado por Montoya, 2009). El presente artículo pretende caracterizar la cooperación empresarial en el sector de manufacturas plásticas, para lo cual se diseñó un estudio descriptivo, de campo, transversal y no experimental, incluyendo una entrevista a 30 empresas guiada con un formato estructurado. Entre los resultados destacan: la mayoría de las empresas (70%) presentan una situación de vínculos de cooperación débiles. El 73,3% de las empresas consideradas recurren al uso conjunto de materia prima. La mayoría de las empresas estudiadas (80%) nunca ha cooperado con más de dos organizaciones, por lo que los vínculos existentes tienen una extensión limitada. La mayor parte de las empresas estudiadas (70%) nunca establece vínculos de diversa naturaleza con otras empresas del sector. Los vínculos en el sector son frágiles, poco estables, de corto plazo, además el 93.3% de los gerentes consultados consideró que nunca renovaban acuerdos de cooperación. Por tanto, se concluye que la cooperación empresarial en el sector se caracteriza por ser: informal y ocasional, manifestada en vínculos débiles, basados fundamentalmente en relaciones comerciales de competencia, escasos, simples, de extensión limitada, de corto plazo y sin intenciones de renovación ni colaboración futura. En tal caso, la cooperación se concibe como una estrategia emergente (no planificada) de supervivencia referida fundamentalmente al intercambio de materia prima a fin de evitar el cese de operaciones ante un escenario de escasez.

**Palabras Clave:** cooperación empresarial, estrategia emergente de supervivencia, sector de manufacturas plásticas.

## ABSTRACT

The successful performance of an organization depends not only on their individual efficiency, but also the effect of the actions of other economic agents, and the type and extent of productive relationships with other organization to establish, in this context becomes relevant cooperation business as a business strategy. Among the authors substantiate the theoretical bases are Cobo and Hervé (2008) and Mintzberg (1978, cited by Montoya, 2009). This article aims to characterize business cooperation in the field of plastic articles, for which a cross-sectional non-experimental descriptive study of field, design, including an interview 30 companies guided in a structured format. Highlights included: Most companies (70%) in a situation of weak cooperation links. 73.3% of companies considered make use of all raw material usage. The majority of companies surveyed (80%) have never cooperated with more than two organizations, so the links are limited in extent. The majority of companies surveyed (70%), never establish bonds of various types with other companies. The links in the sector is fragile, unstable, short-term, plus 93.3% of respondents felt that managers never renewed cooperation agreements. Therefore, it is concluded that business cooperation in the sector is characterized by informal and casual, manifested in weak ties, mainly based on simple trade relations competition, scarce, limited in extent, short-term, with no intention of renewing and future collaboration. In this case, cooperation is seen as an (unplanned) Survival referred mainly to the exchange of raw materials in order to prevent the cessation of operations in a scenario of scarcity emerging strategy.

**Keywords:** Business cooperation, emergent survival strategy, plastic manufacturing sector.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la cooperación empresarial es relevante en mercados altamente interconectados, pues el desempeño exitoso de una organización no depende únicamente de su eficiencia individual, sino también del efecto de las acciones de otros agentes económicos, así como del tipo y alcance de las relaciones que una organización productiva establezca con otras, dado que la dinámica competitiva y los vertiginosos cambios tecnológicos hacen cada vez más difícil contar con todas las habilidades y recursos necesarios, en este contexto algunos objetivos escapan al alcance individual, lo que implica una perspectiva estratégica de la cooperación empresarial.

Por tanto, la cooperación empresarial constituye una estrategia que facilita el acceso a recursos productivos y mercados, donde la acción colectiva permite mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes, la reducción de costos y riesgos, mejoras en la eficiencia, posicionamiento y competitividad empresarial, particularmente para el caso de empresas de reducido tamaño.

El uso de estrategias constituye un aspecto fundamental en la gerencia empresarial, pues la escasez de recursos de usos múltiples frente a la presencia de necesidades virtualmente ilimitadas fomenta la aplicación de pensamiento estratégico en las organizaciones.

Dentro de este contexto, el presente artículo pretende caracterizar la cooperación empresarial en el sector de manufacturas plásticas. Para lo cual se diseñó un estudio descriptivo, de campo, transversal y no experimental, incluyendo una entrevista a 30 empresas guiada con un formato estructurado, como técnica e instrumento para la recolección de datos respectivamente, siendo recolectados los datos fundamentales para la investigación durante los meses de Julio-Octubre 2012 en los municipios Maracaibo y San Francisco del Estado Zulia.

En general, el trabajo realizado presenta una revisión documental de los conceptos de estrategia y cooperación empresarial, basado en la revisión de fuentes secundarias sobre el tema, para luego incorporar las características que permiten catalogar la fortaleza de la cooperación empresarial, así como diferentes criterios para la clasificación de ésta. Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo y su relación con los aspectos teóricos previamente expuestos.

### **ESTRATEGIA UN CONCEPTO, MUCHAS VERTIENTES**

Desde su origen en el ámbito militar, el concepto de estrategia emigra al campo de la economía con las aplicaciones de la teoría de los juegos de Von Neumann y Margenstern en 1944 (citado por Palacio y Ribeiro, 2007), siendo inicialmente desarrollado por autores como Chandler (1962, citado por Montoya, 2009), Andrews (1962, citado por Palacio y Ribeiro, 2007), Ansoff (1976, citado por Palacio y Ribeiro, 2007).

En este contexto, Chandler (1962, citado por Montoya, 2009) definió la estrategia como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo las metas. Esta definición plantea previamente la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa hace referencia tácita a la planificación racional como elemento del concepto de estrategia.

Asimismo, Andrews (1962, citado por Palacio y Ribeiro, 2007) considera la estrategia como el patrón de los principales objetivos, metas, políticas y planes esenciales, establecidos por la organización. Esta definición considera explícitamente los elementos de la planificación estratégica. Por otro lado, Ansoff (1976, citado por Palacio y Ribeiro, 2007) sostiene que la estrategia es "...una regla para tomar decisiones"... "dialéctica de la empresa con su entorno...", lo cual vincula el concepto con el elemento de la toma de decisiones relacionado con el entorno.

Estas definiciones ponen de manifiesto tácita o explícitamente la importancia del plan estratégico, la relación con el entorno así como la toma de decisiones dentro del estudio de las estrategias; sin embargo, Mintzberg (1978, citado por Montoya, 2009) sostiene que no todas las estrategias llevadas a cabo por una organización surgen como resultado de una planeación intencional por parte de la gerencia, pues las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal.

La estrategia no planificada (estrategia emergente) asume un enfoque que va de lo particular a lo general (estrategias por problemas), mientras que las estrategias planificadas parten de lo general (misión del negocio) a lo particular (problemas

específicos). A pesar de su carácter improvisado, las estrategias emergentes también deben monitorearse con respecto a las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que afectan a la empresa, con el fin de confirmar que se está aplicando una estrategia que dará resultados favorables.

Siguiendo a Mintzberg (1987, citado por Montoya, 2009), las estrategias pueden entenderse como plan que comprende las principales metas y políticas de una organización así como una serie de cursos de acción previamente definidos de forma consiente, con los cuales se interviene sobre una situación. Considerando que en esta visión las estrategias surgen de un proceso de planificación a largo plazo (estrategia planificada) la puesta en marcha de una estrategia no amerita necesariamente la elaboración de un plan estratégico.

De este modo, y según el referido autor, también pueden entenderse como un patrón en la secuencia de decisiones o comportamiento de un actor específico, coherente en el tiempo, lo que hace referencia a la estrategia aplicada o emergente. De forma que este autor distingue entre estrategias intencionadas (definidas a priori) y estrategias emergentes (consistencias a posteriori en el comportamiento decisional).

Para Mintzberg y otros (2000, citado por Garcez y otros, 2012), la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva de la planificación implican el examen de la situación problemática, análisis de las alternativas posibles, búsqueda de datos para la elaboración de escenarios y líneas de acción, selección de la estrategia a implementar, control y supervisión posterior. Mientras que las estrategias emergentes responden a cambios en el entorno.

El concepto de estrategia está vinculado con el largo plazo. En este sentido, para Johnson y otros (2006) la: "...estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas". Otros autores, como Jarillo (1992), establecen una relación entre las estrategias y la rentabilidad del negocio, para este autor, las estrategias constituyen el modo en que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo.

Según Palacio y Ribeiro (2007), la estrategia permite determinar las líneas de acción de una empresa fundamentada en la situación interna de la misma, así como en los factores del entorno que la rodean. Adicionalmente, siguiendo a los referidos autores pueden distinguirse cuatro componentes que definen la estrategia empresarial: ámbito o campo de actividad, que incluye la definición del o los negocios a los que se dedica la empresa. Capacidades distintivas, constituidas por los recursos (materiales y humanos) y las habilidades presentes y potenciales que domina la empresa. Ventajas competitivas frente a sus competidores y finalmente la sinergia que debe existir entre los componentes anteriores.

Para Labarca (2008), "...la estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre", ésta representa para la empresa la mejor opción en un momento dado, pero no garantiza el éxito. Esta definición coincide con

la aportada por Johnson y otros (2006), quienes consideran el elemento de la incertidumbre en término de entorno cambiante en la conceptualización de la estrategia.

En general, las estrategias pretenden lograr metas, objetivos y propósitos particulares en las organizaciones, lo cual puede traducirse de acuerdo a Montoya (2009) en el logro de un desempeño superior al de los competidores, que represente una ventaja competitiva para la empresa, lo cual puede medirse en términos de rentabilidad, u otras variables.

Una vez analizadas las consideraciones de diferentes autores, en el presente artículo se entenderá como estrategias a las líneas generales de dirección que permiten alcanzar los objetivos y metas de una organización, que establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar para lograrlos facilitando de este modo, la toma de decisiones en presencia de incertidumbre. Considerando que estas pueden resultar de un proceso deliberado de planeación o bien surgir en forma emergente según los cambios en el entorno, manteniendo cierta consistencia en el tiempo, tomando en cuenta la formación de estrategias como un proceso complejo adaptable al entorno.

### **LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

Las estrategias de negocios son aquellas utilizadas por firmas que trabajan en una sola línea de producto o por corporaciones que formulan distintas estrategias para cada una de sus unidades.

Según Johnson y otros (2006), tratan sobre la forma de competir con éxito en determinados mercados. Por tanto, en este tipo de estrategia adquieren mayor relevancia las capacidades distintivas y las ventajas competitivas (Palacio y Ribeiro, 2007). Entre las estrategias de negocios se encuentran las estrategias competitivas, cooperativas y cooepetitivas (combinación de las anteriores). Sin embargo, para efectos de este artículo se tratará exclusivamente las estrategias de cooperación empresarial.

En la literatura existente la cooperación empresarial suele identificarse con otros términos como alianza, alianza estratégica, acuerdo de cooperación, coaliciones, colusión, colaboración, asociatividad, entre otros; los cuales tienen algunos matices y connotaciones diferentes, aunque para algunos autores fungen como sinónimos, por tanto para esta investigación se utilizarán indistintamente unos y otros a fin de simplificar el estudio. A continuación, en los siguientes párrafos se desarrollan distintas definiciones de cooperación empresarial propuestas por diversos autores.

Según Sáez y Cabanelas (1997) los acuerdos de cooperación inter-empresarial son fórmulas organizativas dentro de las asociaciones de empresas, por las cuáles dos o más empresas, sin perder su personalidad jurídica, establecen voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperantes.

Por su parte Magnazo y otros (2007:11), utilizan el término asociatividad o estrategia asociativa, definiéndolo como “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y



con cierto grado de permanencia, entre distintos actores-empresas, personas u organizaciones- interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente". Destaca en esta definición el logro de beneficios que superan el esfuerzo individual de cada firma.

En este contexto siguiendo a Cobo y Hervé (2008) la cooperación empresarial consiste en un acuerdo voluntario con socios jurídicamente independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, con objetivos compatibles, instauran un cierto grado de interrelación, para realizar diversas actividades contribuyendo a incrementar su competitividad. De manera que, en tanto estrategia de negocios, se relaciona con la forma de competir en los mercados tal como consideran Johnson et al (2006).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la cooperación empresarial es conveniente en particular para las empresas de reducido tamaño, que frecuentemente afrontan situaciones en las cuales sus recursos no son suficientes para obtener resultados positivos a nivel nacional e internacional, en tal sentido generalmente no producen un volumen de oferta exportable, presentan escasos niveles de inversión, se limitan al mercado interno, entre otros aspectos. En este caso la cooperación empresarial podría contribuir a superar las debilidades, al fomentar negociaciones conjuntas así como el uso compartido de recursos.

Por otro lado, según González (2003) entre los enfoques teóricos referentes a la cooperación empresarial se encuentran: El enfoque de costos de transacción, el enfoque de la conducta estratégica, el enfoque de la organización también llamado recursos y capacidades, además Muñoz y Montoro (2007) incluyen el enfoque de la organización industrial conocido también como poder de mercado.

Cada uno de los enfoque considerados en el párrafo precedente aporta su visión particular sobre las razones fundamentales para concretar acuerdos de cooperación, enfatizando en algunos aspectos, sin embargo dependiendo de la situación real de las empresas en algunos casos los convenios se explicarán más apropiadamente por un enfoque específico que por otro, o incluso por combinaciones de estos.

En términos generales, entre las razones por las cuales las empresas cooperan en sí, destacan: acceso a recursos, capacidades, habilidades y conocimientos; reducción de costos y riesgos; así como mejoras de la posición competitiva, las cuales pueden analizarse desde diferentes enfoques.

En este sentido, la teoría de los costos de transacción, entiende la cooperación como una forma intermedia entre la jerarquía o expansión de la empresa individual y el mercado conocido como externalización. Lo cual será una opción eficiente si, dos empresas que cooperan obtienen costos más bajos que una empresa integrada (Muñoz y Montoro, 2007).

De acuerdo a García (1993) desde la teoría de los costos de transacción las razones para concertar acuerdos de cooperación son la reducción de costos antes, durante y después del establecimiento del acuerdo, así como el aprovechamiento de economías externas, que contribuye a aumentar la eficiencia en el uso de los recursos, al aprovechar los recursos conjuntos para alcanzar lotes óptimos de producción.

Según los planteamientos de la teoría de la conducta estratégica, las empresas realizan acuerdos de cooperación para mejorar de su posición competitiva y adaptarse a los cambios del mercado (Kogut, 1988, citado por Muñoz y Montoro, 2007), con independencia de su efecto sobre los costes de transacción (González, 2003). Este enfoque considera que la cooperación entre empresas permite acceder a nuevas capacidades y conocimientos, así como la reorganización de las actividades de la cadena de valor, dependiendo de las condiciones del acuerdo.

Por otro lado, según González (2003) el enfoque de la organización se basa en la teoría de los recursos y las capacidades, en este caso las empresas buscaran acuerdos de cooperación para acceder a recursos, capacidades y habilidades que permitan mantener o reforzar la posición competitiva. Para esta teoría se considera que el proceso de adquisición de conocimientos no es sencillo, y más cuesta arriba aún que una sola empresa pueda generar todos los recursos específicos necesarios para alcanzar el éxito. En este contexto, la cooperación permite agregar, compartir e intercambiar recursos, conocimientos y habilidades entre empresas, que por diferentes motivos no es posible obtener a través del mercado o internamente.

De otra parte, dentro del enfoque de la organización industrial en una primera fase la cooperación empresarial tiene una connotación negativa, los acuerdos colusorios entre empresas, al aumentar el poder de mercado, permiten aumentar los beneficios en detrimento del bienestar social. Posteriormente, la cooperación entre empresas se analiza desde la perspectiva de la conformación del mercado (Porter y Fuller, 1986), entonces algunos actores establecerían acuerdos de cooperación con otros para mejorar sus posiciones competitivas y en general las de la industria.

De esta forma de acuerdo a González (2003), la teoría de los costos de transacción explica la cooperación como una forma de reducir costos, la teoría de la organización explica la cooperación como medio para facilitar el acceso a recursos, capacidades y conocimientos no disponibles en forma individual, mientras que la teoría de la organización industrial, en segunda fase, explica la cooperación como mecanismo para mejorar la posición competitiva.

Finalmente para la teoría de la conducta estratégica se coopera para reducir costos a través de la obtención de economías de escala externas (Glaister y Buckley, 1996; citado por Muñoz y Montoro, 2007); para la reducción de riesgos vía diversificación de las actividades, también a fin de mejorar la posición competitiva, al tiempo que es un medio para facilitar el acceso a mercados (Contractor y Lorange, 1988; citados por Muñoz y Montoro, 2007). Asimismo, se plantea la cooperación para el acceso a recursos no disponibles en forma individual.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS VÍNCULOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Toda empresa como sistema abierto está necesariamente vinculada a otros agentes económicos: Proveedores, acreedores, clientes, competidores, socios, instituciones de apoyo a la actividad empresarial públicas y privadas, entre otras, con los cuales sostiene relaciones de diversa índole. Sin embargo, para fines de esta investigación se consideran los vínculos atendiendo al tipo de estrategia empresarial y la fortaleza de los mismos.

Según Martín y González (2009) considerando la estrategia empresarial los vínculos entre empresas pueden ser cooperativos y competitivos. Los vínculos competitivos bajo la estrategia de competencia, implican demandar valor y arrebatarlo. Mientras los vínculos basados en estrategias de cooperación conllevan a crear valor y compartirlo entre las firmas participantes.

Para la presente investigación interesan fundamentalmente los vínculos cooperativos, los cuales en las consideraciones de Martín y González (2009) se crean en la medida en que los empresarios eliminen la conducta egoísta y fomenten la confianza, sin embargo dado que el individualismo es un aspecto inherente a la personalidad humana es poco probable su eliminación, por lo que para este estudio se considera la reducción de la conducta egoísta y el fomento de la confianza como elementos fundamentales en el surgimiento de vínculos cooperativos.

La cooperación empresarial se concreta a través de las relaciones o vínculos que las firmas establecen entre sí (Ojeda, 2009). Por tanto la presencia de vínculos cooperativos implica que dos o más empresas decidan voluntariamente actuar en forma conjunta en algunas actividades, sin subordinación ni pérdida de la personalidad jurídica de las partes, compartiendo recursos, conocimientos y capacidades para lograr objetivos que superan el esfuerzo individual, creando y compartiendo valor.

Asimismo, en las consideraciones de Ojeda y Puga (2010), el establecimiento de vínculos de cooperación empresarial permite el acceso a una diversidad de conocimientos y experiencias, sin embargo para que tal vínculo cumpla este propósito es necesario que la empresa esté abierta a aprender, además las relaciones que se establecen con otras empresas permiten compensar alguna debilidad, aprovechar una oportunidad o fortalecer alguna actividad mediante la interacción, el aprendizaje así como la retroalimentación, siendo esto particularmente importante para las empresas de reducido tamaño que de desenvuelven en una localidad determinada.

Por otro lado, según la fortaleza de los vínculos de cooperación entre empresas, estos pueden ser fuertes o débiles, según su extensión, intensidad, estabilidad, así como las posibilidades de renovación o colaboración futura entre las partes, aspectos que se detallan en los sub-puntos siguientes. Así un vínculo fuerte, se considera de extensión amplia (multiempresa), con diversos tipos de relaciones al mismo tiempo, estable en el tiempo, y factible de ser renovado.



## **EXTENSIÓN DE LOS VÍNCULOS DE COOPERACIÓN**

Por otro lado, dependiendo del número de empresas involucradas los vínculos empresariales pueden ser simples o múltiples, pudiendo en algunos casos generarse ambos en forma simultánea. Según Martín y González (2009) los vínculos empresariales simples son aquellos que se forman entre dos empresas (diádicos), considerando además que una empresa puede mantener varios vínculos simples al mismo tiempo.

Mientras los vínculos múltiples son aquellos conformados por más de dos empresas con un solo objetivo común, en las consideraciones de Martín y González (2009) la madurez del empresario en cuanto al establecimiento de relaciones interorganizacionales se expresa en la formación de vínculos multiempresa. Los vínculos multiempresas bajo el mecanismo de cooperación implican proponer un objetivo común para las empresas involucradas, donde la centralidad y los niveles jerárquicos entre los integrantes tienden a disminuir.

En este sentido, siguiendo los aportes de Granovetter (1973, citado por González, 2007), una gran cantidad de vínculos, aunque sean débiles, son más convenientes para las empresas pues permiten el acceso a mayor cantidad, calidad y variedad de información, conocimientos, y recursos, que una situación con pocos vínculos. Sin embargo, otros autores consideran que a mayor cantidad de miembros mayor posibilidad de ocurrencia de comportamientos oportunistas que debiliten la cooperación. Por tanto, autores como Uzzi (1997, citado por González, 2007a), recomiendan una combinación de ambos tipos.

Para esta investigación se considera el establecimiento de vínculos múltiples como una señal de mayor fortaleza del nexo de cooperación empresarial, también se asume la postura de Granovetter (1973, citado por González, 2007), considerando favorable, en cuanto a la extensión, la existencia de varios vínculos simples donde participen distintas empresas.

## **INTENSIDAD DE LOS VÍNCULOS DE COOPERACIÓN**

Considerando la intensidad del vínculo los aportes de estudios cuantitativos, distinguen entre vínculos débiles y fuertes, dependiendo de la relación entre las empresas involucradas. Según Magnazo et al (2007) las relaciones fuertes, trascienden lo comercial e incluyen lazos sociales. Siguiendo a Uzzi (1997, citado por Casanueva, 2003) este tipo de relación de mayor intensidad contiene un componente social y de confianza, esto genera aspectos informales que fortalecen los vínculos entre las partes. Mientras los vínculos débiles se refieren solo a un tipo de relación (comercial).

Asimismo, en los aportes de Johannisson (2006) dependiendo del tipo de relación entre las empresas los vínculos pueden ser: personales, que a su vez se clasifican en de conocimiento; conversación y amistad, vínculos comerciales como los contenidos en las relaciones de compra-venta, así como en acuerdos entre empresas; también entre los vínculos empresariales se cuentan los profesionales.

Siguiendo las consideraciones del precitado autor, los vínculos personales de conocimiento se refieren a conocer personalmente al gerente o a cualquier miembro de la gerencia de otra empresa. Los de conversación implican sostener diálogos cara a cara o por teléfono con algún miembro del personal gerencial de otras organizaciones. Mientras los vínculos personales de amistad hacen referencia a combinaciones más intensas de conocimiento, conversación y trato entre las personas. Además, los vínculos comerciales se refieren a toda clase de negocios que se concretan con otras empresas en un periodo reciente. Mientras los vínculos profesionales consisten en relaciones en torno a la creación de conocimientos.

En este contexto, se asume el planteamiento de Magnazo y otros (2007), en tanto se consideran vínculos de mayor intensidad aquellos que trascienden lo comercial e incluyen lazos sociales. Asimismo, en la medida en que los vínculos establecidos permitan cooperar en más de una actividad, o compartir más de un recurso al mismo tiempo, entonces reflejan relaciones de mayor intensidad entre las empresas participantes, todo lo cual se traduce en una mayor fortaleza del nexo cooperativo.

Según Ojeda y Puga (2010), el tipo de vínculo que se establezca determinará en alguna forma el tipo de información que permita obtener. La recopilación de información requiere estar abierta a conversaciones y encuentros e implica un esfuerzo deliberado de socialización. Por otro lado, los vínculos cooperativos pueden evolucionar en el tiempo pasando a un tipo de vinculación, con mayor confianza y temporalidad. Por tanto, ha de considerarse la evolución de las relaciones inter-organizacionales.

### **ESTABILIDAD DE LOS VÍNCULOS DE COOPERACIÓN**

Siguiendo a Cobo y Hervé (2008), la cooperación empresarial como proceso dinámico evoluciona, adaptándose a nuevas situaciones, además presenta un ciclo de vida, por tanto tiene una duración determinada, que generalmente abarca el mediano a largo plazo. Adicionalmente, según Mora y Montoro (2009), existen algunos elementos condicionantes de los vínculos cooperativos, entre los que destacan los relativos al desarrollo de la relación y la expectativa de los socios.

En las consideraciones de Mora y Montoro (2009), la estabilidad se refiere a aquellas relaciones inter-organizativas que tienden a sobrevivir a lo largo del tiempo, así mismo la duración está relacionada al tiempo que el acuerdo está vigente, de modo que aquellos convenios que finalicen antes de la fecha prevista representa menores niveles de eficiencia y, en general, denotan vínculos frágiles. En este sentido, para la presente investigación, cuando un acuerdo tiene una duración de largo plazo cumple los objetivos propuestos cerrándose en la fecha prevista, entonces revela relaciones de cooperación estables.

### **RENOVACIÓN DE LOS VÍNCULOS DE COOPERACIÓN**

Por otro lado, considerando la expectativa de los socios con respecto a las relaciones cooperativas futuras, según los aportes de Mora y Montoro (2009), ésta se mide a través de la intención de los socios de continuar con el vínculo cooperativo, lo que constituye un

indicador de relaciones estrechas entre los participantes del acuerdo, pues los vínculos de cooperación son más fuertes cuando los socios tienen la intención de continuar colaborando.

Los planteamientos expresados en el párrafo anterior concuerdan con los aportes de Sánchez y Jiménez (2010), donde una visión a largo plazo en un acuerdo de cooperación es indicativo de un alto compromiso, lo cual incrementa la satisfacción de los socios al existir idea de continuidad, reduciendo el comportamiento oportunista, todo lo cual potencia el resultado de la alianza mientras fortalece los nexos establecidos. En este caso, la posibilidad de continuidad robustece el acuerdo siendo factible la introducción de nuevas variantes.

Por tanto, indicadores como la extensión, relativo al número de participantes, la intensidad de vínculos de cooperación, referido a la variedad de relaciones, la estabilidad de los vínculos cooperativos, considerando fundamentalmente la duración de estos, así como la renovación de acuerdos, son descriptores de la fortaleza del vínculo de cooperación.

### **CLASIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

Por otro lado, en la revisión de la literatura sobre cooperación empresarial, se encontró una amplia diversidad de tipos, atendiendo a muchos criterios que incluso conllevan a resultados repetidos o contradictorios, por tanto esta investigación se limitó a considerar solo aquellos criterios que no involucran el patrimonio de las empresas intervinientes, manteniendo la autonomía de las partes, posibles de ser aplicadas en las micro, pequeñas, medianas empresas, sin existencia de relaciones de subordinación. De esta forma, para esta investigación se trabajará con los criterios de formalidad, áreas funcionales involucradas los acuerdos, actividades de la cadena de valor, forma de la vinculación entre los participantes, fortaleza y duración del acuerdo.

En este sentido, según Ojeda (2009), de acuerdo al grado de formalidad, las alianzas pueden ser formales e informales. La cooperación formal implica un acuerdo por escrito o contractual, que puede asumir distintas formas jurídicas, en este caso: “la cooperación se manifiesta en obligaciones contractuales y estructuras formales de control y autoridad”. Mientras en la cooperación informal, las empresas trabajan juntas sin un acuerdo escrito sino verbal. En este caso, es fundamental la confianza entre los participantes ya que los acuerdos se sostienen en la convicción de la buena voluntad y en la creencia del logro de objetivos comunes.

Según las áreas funcionales involucradas los acuerdos pueden ser: de actividades de mercadeo, comercio, producción, investigación y desarrollo, finanzas, talento humano, tecnología, suministros, entre otros (Fernández, 1999). Además, en términos de Francés (2008) las empresas cooperan a través del uso compartido de recursos como: equipos, insumos y materias primas, infraestructura, activos financieros, personal, tecnología, capital relacional, canales de comercialización, imagen de la empresa y de la marca, mercados, conocimientos y otros, que permite mejorar el desempeño empresarial sin

modificar las capacidades productivas individuales de las empresas involucradas en un acuerdo de cooperación.

Para Porter y Fuller (1986) las alianzas pueden clasificarse según las actividades de la cadena de valor que involucren, así pueden ser: de desarrollo tecnológico, de logística y operaciones, de marketing, ventas y de actividad múltiple. De acuerdo a este criterio la cooperación puede concretarse en actividades primarias o de apoyo, considerándose que la cooperación en actividades primarias requiere de una evaluación profunda del socio y mayores niveles de confianza.

En las consideraciones de Ojeda (2009), de acuerdo a forma de la vinculación entre los participantes, existen diversas formas de cooperación entre las cuales pueden mencionarse: La cooperación vertical, que ocurre entre empresas que participan en diversas etapas de la cadena de valor, generalmente se presenta con proveedores, canales de distribución u otras empresas e implica la especialización en alguna fase del proceso productivo.

La cooperación lateral u horizontal entre empresas que realizan las mismas etapas del proceso productivo, que incluye la concentración de lotes de producción; mejoras en las condiciones de compra de insumos y comercialización de bienes finales. La cooperación diagonal, que se produce entre empresas que elaboran productos complementarios así como entre instituciones públicas y privadas, que cumple las funciones de coordinación y promoción de empresas (Pyke, 1995).

Atendiendo a los aportes de Ojeda (2009), de acuerdo a la fortaleza del vínculo entre las empresas, la cooperación puede ser sólida o débil. Cuando esta basada en relaciones sociales o empresariales fuertes se denomina sólida, en este caso cuanto mayor sea el tipo de relaciones involucradas más sólido será el vínculo. Mientras cuando el nexo es frágil, constituido por un solo tipo de relación, se denomina cooperación débil.

También considerando los planteamientos de Ojeda (2009) en término de la duración del acuerdo la cooperación empresarial puede ser permanente o temporal. Es permanente cuando existe una relación de largo plazo que involucre un periodo mayor a cinco años, y temporal cuando la relación es de corto plazo, generalmente determinada por la ejecución de un proyecto específico o el logro de un objetivo. Los acuerdos de larga duración denotan confianza en el socio, sin embargo a mayor tiempo mayor posibilidad de que surjan comportamientos oportunistas.

### **ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ZULIANAS**

Según Sandra y Boscán (2010), el sector de manufacturas plásticas comprende el conjunto de empresas dedicadas a producir una variada gama de bienes a base de compuestos orgánico-químicos poliméricos, obtenidos por síntesis a partir derivados del petróleo, gas natural, carbón, entre otros, o procedentes de sustancias naturales de origen vegetal como la celulosa, semillas, almidón, entre otros; que incluyen: moldes, piezas para maquinarias y equipos así como otros productos plásticos manufacturados de

uso frecuente en la sociedad contemporánea como bienes finales o materiales intermedios a ser empleados por otras industrias.

Un 93,4% de las empresas entrevistadas corresponden a la categoría de pequeñas y medianas empresas, pues tienen menos de 100 trabajadores atendiendo al criterio manejado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Por tanto, la mayor parte de las empresas estudiadas se identificaron como de reducido tamaño.

La caracterización como empresas de reducido tamaño tiene implicaciones en cuanto a la definición y aplicación de estrategias empresariales, de esta forma, según la apreciación de la cámara de industriales del estado Zulia para 1999, este tipo de empresas presenta una limitada habilidad directiva, lo cual evidencia una restricción en termino del componente estratégico en la alta gerencia de este tipo de organizaciones Romero y otros (1999). Las empresas manufactureras zulianas se orientan hacia un pensamiento analítico-convencional (conservadores), son esencialmente reactivas, tradicionalistas y pocas veces visualizan el futuro.

Las PYME marabinas son en su mayoría empresas independientes, es decir no forman parte de ningún consorcio internacional limitando sus operaciones de producción a una sola sede Vera (2001), por tanto la gerencia de estas empresas al diseñar estrategias empresariales se ubican en el nivel de estrategias de negocios, aplicando principalmente estrategias competitivas (66,6%), en la empresa manufacturera zuliana el dueño-gerente toma las decisiones estratégicas bajo su propio esquema mental, comúnmente sin un proceso formal de planificación, sin embargo dado el carácter familiar de estas organizaciones existen elementos del entorno, en especial relacionados con la variable política-económica, que afectan los resultados.

En general la mayoría de las empresas del sector no recurren a estrategias de cooperación, sin embargo para este artículo se centró en cómo se presentan las estrategias de cooperación empresarial en el sector. En este caso, un 33,4% de las empresas estudiadas algunas veces (26,7%) y casi siempre (6,7%) presentaban cierta forma de cooperación empresarial, especialmente referida al intercambio de materia prima, como estrategia de supervivencia ante un escenario de escasez, en este caso algunos representantes manifestaron que en diversas ocasiones recurrían al préstamo de materias primas con sus pares a fin de evitar paralizar la firma posteriormente, cuando logaban comprar materias primas, devolvían las prestadas inicialmente.

En este sentido, algunas empresas se han visto forzadas por la situación general del sector a realizar algunos acuerdos informales de corto plazo para acceder a materias primas, constituyendo esta la forma de cooperación empresarial existente. En general las empresas del sector recurren al uso conjunto de materias primas como estrategia de supervivencia dada la escasez de la misma con relación a las necesidades locales, ya que de lo contrario tendrían que paralizar temporalmente la producción o cerrar la empresa

Dentro de este marco de ideas, con respecto al uso conjunto de recursos las empresas consultadas daban y recibían materias primas como estrategia de



supervivencia dentro de un escenario de limitaciones en el suministro de las resinas termoplásticas, algunas veces (53,3%), casi siempre (6,7) y siempre (13,3%), por lo que el 73,3% de las empresas estudiadas recurren a esta estrategia. En este sentido, está resultó ser la forma de cooperación empresarial utilizada en el sector, de carácter informal y ocasional (ver cuadro 1).

**Cuadro 1**

Uso conjunto de recursos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	8	26,7
	Algunas Veces	16	53,3
	Casi Siempre	2	6,7
	Siempre	4	13,3
	Total	30	100,0

**Fuente:** Elaboración propia.

El uso compartido de recursos, en este caso materia prima, establece una relación de dependencia mutua entre las organizaciones, pues si no se obtienen los recursos necesarios la empresa se paraliza o incluso puede cerrar definitivamente, en esta situación la negociación desempeña un rol importante, ya que se obtienen las materias primas gracias a buenas relaciones de amistad y cordialidad entre empresas competidoras.

Para las empresas de la industria plástica manufacturera esto implica que sus razones para cooperar se encuentran enmarcadas dentro del enfoque de la organización y de la teoría de la conducta estratégica, pues en estos casos las empresas buscan cooperar para acceder a recursos. En este contexto, la cooperación permite agregar, compartir e intercambiar recursos, que por problemas de suministro no es posible obtener a través del mercado.

En este caso, el enfoque de la organización, según Contractor y Lorange, (1988, citados por Muñoz y Montoro, 2007) plantea la cooperación para mantener o reforzar la posición competitiva, mientras para la teoría de la conducta estratégica se coopera a fin de reducir costos y riesgos, mejorar la posición competitiva, al tiempo que es un medio para facilitar el acceso a mercados y recursos no disponibles en forma individual. Sin embargo, las empresas de manufacturas plásticas buscan la cooperación para la supervivencia en el mercado, evitando el cierre temporal o definitivo, y no como una estrategia para mejorar la posición competitiva.

## VÍNCULOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ZULIANO

La mayoría de las empresas consideradas (90%) presenta una situación desfavorable en cuanto a la fortaleza de los vínculos de cooperación, pues para el 70% de las empresas estudiadas los vínculos de cooperación son débiles al tiempo que para un 20% son relativamente débiles (ver cuadro 2).

**Cuadro 2**

Fortaleza de los vínculos de cooperación entre empresas

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Débiles	21	70,0
Moderados	3	10,0
Relativamente débiles	6	20,0
Total	30	100,0

**Fuente:** Elaboración propia.

En este sentido, autores como Según Magnazo et al (2007), Martín y González (2009), Uzzi (1997, citado por González, 2007b), Granovetter (1973, citado por González, 2007) así como Mora y Montoro (2009), un vínculo débil se caracteriza por presentar extensión limitada, baja intensidad, inestabilidad, y poca de colaboración futura, todo lo cual esta presente en la mayoría de los vínculos dentro del sector, por tanto la estrategia de cooperación empresarial aplicada puede catalogarse como emergente- de supervivencia.

### EXTENSIÓN DE VÍNCULOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ZULIANO

En el sector los vínculos existentes son escasos, simples, de extensión limitada, compuestos por pocas empresas, por tanto en cuanto a la extensión las relaciones cooperativas dentro del sector se consideran débiles siguiendo los aportes de Granovetter (1973, citado por González, 2007).

La mayoría de las empresas estudiadas (80%) nunca han cooperado con más de dos organizaciones, solo el 16,7% reveló que siempre (10%) y casi siempre (6,7%) cooperaban con más de dos organizaciones generalmente fuera del sector plástico, bajo la figura Empresa-cliente; y/o empresa-canales de distribución, donde podían presentarse también vínculos simples (ver cuadro 3).

### Cuadro 3

#### Cooperación con más de dos organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	24	80,0
	Casi Nunca	1	3,3
	Casi Siempre	2	6,7
	Siempre	3	10,0
	Total	30	100,0

**Fuente:** Elaboración propia.

Asimismo, el 80% de los entrevistados manifestó que nunca sostenían varios vínculos de cooperación dentro del sector, por tanto no presentan al mismo tiempo vínculos simples y múltiples, lo cual implica que no presentan variedades de extensión de vínculos de cooperación empresarial, o bien podría decirse que los escasos vínculos existentes tienen una extensión limitada.

Por otro lado, siguiendo a Martín y González (2009) la madurez del empresario en cuanto al establecimiento de relaciones interorganizacionales se expresa en la formación de vínculos multiempresa, lo cual contrasta con la realidad del sector de manufacturas plásticas zuliano, pues la mayoría de las firmas no presentan acuerdos de cooperación, además los vínculos existentes son escasos, simples y de extensión limitada, de forma que este sector no exhibe un alto grado de madurez en sus relaciones interorganizacionales.

Una situación con pocos vínculos, tal como ocurre con las empresas plástica manufactureras zuliana siguiendo las consideraciones de Granovetter (1973, citado por González, 2007), desaprovecha oportunidades para intercambiar información, conocimientos, y recursos entre distintas organizaciones, pues a menor cantidad y variedad de vínculos menores ventajas en el acceso a información, así como a otros recursos, reduciendo las posibilidades de crecimiento de las firmas.

#### **INTENSIDAD DE VÍNCULOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ZULIANO**

Asimismo, según Uzzi (1997, citado por Casanueva 2003) los vínculos débiles se refieren solo a un tipo de relación: Comercial, la cual se establece en transacciones de compra-venta o en acuerdos formales entre empresas sin lazos sociales. En este caso, las conexiones interorganizacionales de tipo comercial basadas en estrategias de competencia, dan como resultado vínculos de baja intensidad, que agregan poco a la relación entre competidores.

La mayor parte de las empresas estudiadas (70%), nunca establecen vínculos de diversa naturaleza con otras empresas del sector, sin embargo, el restante 30% de los entrevistados manifestó algunas veces (10%), siempre (16,7%) y casi siempre (3,3%)

tener nexos de diversas naturaleza con otras organizaciones del sector, especialmente relaciones personales de amistad además de relaciones comerciales (ver cuadro 4), las cuales son útiles para acceder a información y conocimientos, así como para facilitar formas alternas de acceder a materias primas.

**Cuadro 4**

Vínculos de diversa naturaleza

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	21	70,0
	Algunas Veces	3	10,0
	Casi Siempre	1	3,3
	Siempre	5	16,7
	Total	30	100,0

**Fuente:** Elaboración propia.

Además el 80% de los entrevistados presenta una actitud desfavorable hacia la cooperación en más de una actividad tales como en fases del proceso productivo, consolidación de volúmenes de producción, compras, funciones de mercadeo, entre otros, mientras el 83.3% no comparten más de un recurso al mismo tiempo, de hecho la única actividad en que algunas empresas revelan cooperación es en la fase de obtención de materias primas, siendo es ésta última el único recurso compartido eventualmente.

Por tanto, en cuanto a la intensidad de los vínculos, la mayoría de las empresas del sector no presentan nexos de diversa naturaleza lo cual siguiendo a Magnazo et al (2007) implica que presentan relaciones interorganizacionales débiles que solo se limitan a lo comercial, en este caso a la competencia formal, sin otro tipo lazos sociales. Según Uzzi (1997, citado por Casanueva, 2003) las relaciones de mayor intensidad contienen un componente social generando aspectos informales que fortalecen los vínculos entre las partes, lo cual no se evidencia en el sector, sino más bien vínculos de baja intensidad, referidos solo a aspectos comerciales.

Asimismo, bajo las consideraciones de Ojeda y Puga (2010), y según los hallazgos de investigación en este sector las pocas empresas que presentan alguna forma de cooperación entre ellas, desarrollan vínculos débiles, solo comerciales con pocos lazos de carácter social, relativos a la obtención de materias primas, aunque algunas empresas manifestaron la presencia de relaciones de amistad.

#### **ESTABILIDAD DE VÍNCULOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ZULIANO**

De igual forma los vínculos en el sector son frágiles, poco estables, de corto plazo, referidos solo a la obtención de recursos (materia prima), lo cual contrasta con los planteamientos de Mora y Montoro (2009), quienes señalan entre los elementos

fundamentales de los vínculos cooperativos la estabilidad y duración a largo plazo de los acuerdos. Además siguiendo también a las referidas autoras los vínculos de cooperación serán más fuertes si los socios tienen la intención de continuar colaborando en el futuro, lo cual no se registra en el sector estudiado.

Los datos recopilados en el sector permiten afirmar que no se presentan vínculos estables de larga duración, en este sentido, casi la totalidad de los gerentes entrevistados (93,3%, ver cuadro 5) informó que su empresa nunca realizaba acuerdos de cooperación con una duración mayor a cinco años, de modo no presentan vínculos de largo plazo.

### Cuadro 5

Duración de acuerdos de cooperación mayor a cinco años

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Nunca	28	93,3
Algunas Veces	1	3,3
Siempre	1	3,3
Total	30	100,0

**Fuente:** Fuente: Elaboración propia.

Según Mora y Montoro (2009), la estabilidad de vínculos de cooperación se refiere a aquellas relaciones interorganizativas que tienden a sobrevivir a lo largo del tiempo, sin embargo, este indicador refleja una alta fragilidad en las relaciones inter-empresariales dentro del sector, pues las formas de cooperación tienden a ser breves, de corto plazo, y no se concretan en acuerdos formales, como los acuerdos entre estas empresas se refieren fundamentalmente a préstamos de materia prima, éstos suelen ser breves y vulnerables ya que no se firman por escrito.

### RENOVACIÓN DE VÍNCULOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE MANUFACTURAS PLÁSTICAS ZULIANO

En general las empresas estudiadas al no presentar acuerdos formales de cooperación tampoco los renuevan, en este sentido el 93.3% de los gerentes consultados consideró que nunca renovaban acuerdos de cooperación (ver cuadro 6). Asimismo, la mayoría de los entrevistados (83,3%) nunca tenían la expectativa de colaboración futura, ni que la renovación de acuerdos este condicionada al resultado del acuerdo anterior.



### Cuadro 6

#### Renovación acuerdos de cooperación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	28	93,3
	Casi Siempre	1	3,3
	Siempre	1	3,3
Total		30	100,0

**Fuente:** Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, eventualmente una forma de cooperación es casi inevitable: intercambios de materias primas o cierre temporal de la empresa. Ello explica que, el 16,6% de los entrevistados presente una actitud favorable sobre la intención de colaborar en el futuro, no como estrategia de desarrollo sino como supervivencia, en este caso las colaboraciones futuras dependen del resultado de las anteriores.

Según las consideraciones de Mora y Montoro (2009), la intención de los socios de continuar con el vínculo cooperativo constituye un indicador de fortaleza de éste último, sin embargo en el sector estudiado la mayoría de las empresas no renuevan acuerdos de cooperación ni tienen la intención de colaborar en el futuro, por tanto este indicador revela otro componente de la debilidad de los vínculos cooperativos en el sector.

Por otro lado, tomando en consideración los distintos criterios de clasificación de la cooperación empresarial, así como los hallazgos de investigación en el sector se clasificó el tipo de cooperación que se realiza en el sector, en este caso, atendiendo a los planteamientos de Ojeda (2009) con respecto al grado de formalidad, se trata de una cooperación informal, sin contratos por escrito, solo acuerdos verbales. En este contexto los acuerdos se basan en la confianza, relaciones personales de amistad, sosteniéndose en la convicción de la buena voluntad y en la creencia del logro de objetivos comunes donde la colaboración futura depende de los resultados anteriores.

Asimismo, siguiendo a Fernández (1999), según la el área funcional involucrada o la actividad la cooperación en el sector está relacionada con la producción, en término de la búsqueda y recepción de materias primas. Según Francés (2008) las empresas cooperan a través del uso compartido de recursos (resinas termoplásticas).

Por otro lado, considerando las actividades de la cadena de valor en los aportes de Porter y Fuller (1986) las alianzas en el sector se refieren al abastecimiento como actividad de apoyo, pues allí se ubica la actividad de compra de insumos y materias primas. A su vez, ésta se relaciona fundamentalmente con las actividades primarias de logística interna y operaciones, siendo el abastecimiento una de las actividades de mayor relevancia para el arranque del proceso de operaciones de la empresa.

Partiendo de los aportes de Ojeda (2009), de acuerdo a la fortaleza del vínculo entre las empresas, la cooperación en el sector es débil pues está basada solo en la obtención de un recurso. A pesar de que algunos gerentes sostengan relaciones personales de amistad entre sí, estas no se concretan en acuerdos de cooperación, por lo que los vínculos de cooperación son escasos, simples, de baja intensidad, de corto plazo y sin clara intención de renovación.

Igualmente, en Ojeda (2009), según la forma de vinculación, algunas empresas del sector presentan cooperación vertical y lateral, la forma vertical se presenta principalmente con clientes-canales de distribución, incluso una empresa ajustaba su producción a los requerimientos especiales de uno de sus clientes, definiendo entre ellos objetivos comunes. Mientras la horizontal se refiere exclusivamente al intercambio de materia prima. Algunas empresas del sector zuliano de manufacturas plásticas presentan acuerdos competitivos, con competidores directos, y complementarios, entre clientes-canales de distribución.

Por otro lado, los acuerdos de cooperación empresarial pueden conducir a la formación de agrupaciones productivas, entre las que destacan: redes, distritos industriales, medio innovador y clústers o complejos productivos. Sin embargo, la inclinación de las empresas por el trabajo individual e independiente revela que no existen ninguno de estos tipos de agrupaciones productivas en el sector estudiado.

En este particular, Sandra y otros (2010) sostienen que las empresas de la industria de manufacturas plásticas no participan en redes de cooperación empresarial (100% de las firmas consultadas en el 2009). Sin embargo, según Gutiérrez (2007), aguas arriba en el sector plástico, las empresas del Complejo Petroquímico El Tablazo han venido funcionando como un complejo productivo en el cual se establecen una serie de relaciones que han brindado resultados positivos. En este sentido, la industria termoplástica zuliana ha establecido redes técnicas con algunos institutos regionales y nacionales, no obstante, la conexión con el resto de los integrantes de la cadena plástica no se ha concretado.

## CONCLUSIONES

En general, en la literatura sobre el tema existen múltiples definiciones de estrategia. Sin embargo, para el presente artículo se consideran como: las líneas generales de dirección que permiten alcanzar los objetivos y metas de una organización, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para lograrlos facilitando de este modo, la toma de decisiones en presencia de incertidumbre. Considerando que estas pueden resultar de un proceso deliberado de planeación o bien surgir en forma emergente según los cambios en el entorno, manteniendo cierta consistencia en el tiempo.

Destacando entre estas la cooperación empresarial como estrategias de negocios, por cuanto se ocupa de cómo desempeñarse exitosamente en los mercados. En el entorno estudiado las empresas manufactureras zulianas son en su mayoría independientes y dedicadas a una sola línea de negocios. Al respecto, estas empresas presentan limitada

habilidad directiva, lo cual, unido a otros factores, reduce la aplicación del pensamiento estratégico en la alta gerencia de este tipo de organizaciones.

Según los datos encontrados, la mayoría de las empresas no presentan situaciones de cooperación empresarial, predominando el trabajo individual. En este sentido, la desconfianza entre actores sociales, la visión de corto plazo, la incertidumbre con respecto al futuro, además las experiencias previas negativas entre otros, dificultan el establecimiento de vínculos de cooperación. Sin embargo, dentro de las empresas, presentan ciertas formas de cooperación empresarial, ésta se refirió fundamentalmente al intercambio de materia prima a fin de evitar el cese de operaciones ante un escenario de escasez, de forma que no se utiliza como estrategia de desarrollo sectorial. Por tanto, se caracteriza como una estrategia emergente (no planificada) de supervivencia.

Para las empresas de la industria plástica manufacturera sus razones para cooperar se encuentran enmarcadas dentro del enfoque de la organización y de la teoría de la conducta estratégica, pues en estos casos las empresas buscan cooperar para acceder a recursos (materia prima), sin embargo, las empresas de manufacturas plásticas buscan la cooperación para la supervivencia en el mercado, evitando el cierre temporal o definitivo, y no como una estrategia para mejorar la posición competitiva.

En este contexto, la cooperación empresarial en el sector es de carácter informal y ocasional, empleada a fin de evitar el cierre temporal de las empresas. Para la casi totalidad de las empresas estudiadas los vínculos de cooperación son débiles, de extensión limitada, escasos, basados fundamentalmente en relaciones comerciales de competencia, de corto plazo y sin intenciones de renovación ni colaboración futura.

En término de los criterios de clasificación revisados, se trata de una cooperación informal, basada en acuerdos verbales, según el área funcional involucrada, la cooperación en el sector está relacionada con la producción, en término de la búsqueda y recepción de materias primas. Considerando las actividades de la cadena de valor, se refiere a la actividad de apoyo: abastecimiento, de acuerdo a la fortaleza del vínculo entre las empresas, la cooperación en el sector es débil pues está basada solo en la obtención de un recurso, mientras que según la forma de vinculación se presenta cooperación vertical y lateral. Además, en cuanto a la duración del acuerdo es de corto plazo.

Cabe destacar que en estos resultados se evidencia el impacto del cierre del consorcio que agrupaba a las empresas del sector, pues para el año 2009 la mayoría de las empresas del sector estaban afiliadas a CONZIPLAS (desaparecida en 2011). En este entonces, se evidenciaba algún nivel de trabajo conjunto de las empresas integrantes a través de esta asociación, en especial en cuanto a la negociación de volumen y precios de materias primas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casanueva, C. (2003). Relaciones estratégicas entre PMES: contraste de hipótesis empresariales mediante ARS. REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales. Volumen 4, edición 4. (Pp. 1-27).



- Cobo, F. y Hervé, A. (2008). La dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial. Anuario Jurídico y Económico Escurialense. Número 41. (Pp. 407-434).
- Fernández, M. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. Revista Economía Industrial. Número 330. (Pp. 31-42).
- Francés, A. (2008). Compromiso social: gerencia para el siglo XXI. Venezuela. Ediciones IESA.
- García, E. (1993). La cooperación empresarial una revisión de la literatura. Información comercial española. Revista Economía. Volumen 714. (Pp. 87-98).
- Garcez, G; Kutchukian, E; Carvalho, S.; Kassouf, A. y Dos Santos, N. (2012). Oportunidades entre finanzas y estrategia. Revista Invenio. Volumen 15, número 29. (Pp. 95-111).
- González, L. (2003). Cooperación y empresas: retos presente y futuro. España. Thomson Editores.
- González, B. (2007). Variables determinantes en la intensidad de la cooperación en los parques tecnológicos. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2517644.pdf>. Consulta: 30/03/2011.
- González, B. (2007a). Red interorganizativa de cooperación en áreas tecnológicas. Journal of Technology, Management & Innovation. Volumen 2. (Pp. 125-135).
- Gutiérrez, L. (2007). Redes de la industria zuliana de termoplásticos: una comparación entre los años 2004 y 2006. Revista Espacios. Volumen 28, edición 2. (Pp. 6-8).
- Jarillo, J. C. (1992). Dirección estratégica. España. McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. España. Pearson Educación.
- Johannisson, B. (2006). El desarrollo regional mediante la red de contactos empresariales. Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía. Edición 62. (Pp. 220-239).
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Revista Opción. Año 24, número 55. (Pp. 47-68).
- Martín, V. y González, T. (2009). El vínculo empresarial en ausencia del mecanismo de cooperación y su impacto en el desarrollo. El caso de la industria de la confección mexicana. Revista de Ciencias Sociales. Número 22. (Pp. 7-21).
- Magnazo, C.; Orchansky, C.; Mata, A.; Suarez, G.; Paiva, E. y Etchegorry, C. (2007), Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. Argentina. Oficina Internacional del Trabajo.

- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Volumen XVII, número 2. (Pp. 23-44).
- Mora, E. y Montoro, M. (2009). Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Volumen 18, número 4. (Pp. 121-138).
- Muñoz, J. y Montoro, M. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de estudios empresariales*. Volumen 17. (Pp. 141-163).
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental. *Revista estudios gerenciales*. Volumen 25, número 110. (Pp. 39-61).
- Ojeda, J. y Puga, C. (2010). Vínculos de cooperación como fuente de información para la innovación. *Revista Cuadernos de Administración*. Volumen 23, número 41. (Pp. 61-79).
- Palacio, J. y Ribeiro, D. (2007). *Creación y dirección de Pymes*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Pyke, F. (1995). *Redes cooperativas de pequeñas empresas. Una estrategia para el desarrollo industrial. Teoría y práctica*. Venezuela. Galac, S.A.
- Porter, M. y Fuller, M. (1986). *Coalitions and global strategy*. En Porter, M. (Editor). *Competition in global industries*. Estados Unidos. Harvard Business School Press.
- Romero, J.; Acosta, A.; Morales, M.; Bohórquez, E.; García, M. (1999). *Comportamiento de la pequeña y mediana industria de la región zuliana*. Venezuela. Instituto de Investigaciones. Facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Zulia. Cuaderno de Investigación.
- Sánchez, J. y Jiménez, P. (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*. Volumen 16, número 2. (Pp. 83-96).
- Sandrea, M. y Boscán, M. (2010). Gerencia ambiental en el sector zuliano de manufacturas plásticas. *Revista Espacio Abierto. Cuaderno venezolano de Sociología*. Volumen 19, edición 3. (Pp. 555-571).
- Sandrea, M.; Boscán, M.; Castillo, O. y Vargas, O. (2010). *Organización industrial organización industrial como factor clave para el desarrollo endógeno del sector plástico zuliano*. Informe final de investigación no publicado. Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Venezuela.





Sáez, D. y Cabanelas, J. (1997). Cooperar para competir con éxito. España. Ediciones Pirámide S.A.

Vera, M. (2001). Gestión financiera de la pequeña y mediana industria en la ciudad de Maracaibo. Revista Ciencias Sociales. Volumen VII, número 1. (Pp. 65-89).