

## Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón

### Coalition of Local Actors in the Tourism Sector: Experience of Cooperation in the Carirubana Municipality, State of Falcon

*Gladys Fernández\** y *Mercy Narváez\*\**

#### Resumen

La vinculación de actores públicos y privados ubicados en un mismo territorio, representa una alternativa de articulación productiva para el desarrollo, en virtud de que se aprovechan recursos, potencialidades y capacidades territoriales, además de generar mejoras productivas e innovaciones que propendan al crecimiento empresarial y de la localidad. En tal sentido, se plantea el presente estudio, el cual tuvo por objeto vincular, a través de un proceso asociativo, a los actores locales del sector turístico y las PyMEs dedicadas a actividades de alojamiento bajo la clasificación de posadas, ubicadas en el Municipio Carirubana, Estado Falcón. La investigación es de diseño experimental de tipología Preexperimental, y su ejecución se realizó en cinco (5) fases, utilizándose las técnicas de la observación y la entrevista para vincularse con la realidad del sector. Los resultados obtenidos permiten concluir que fue necesaria la generación de confianza y consenso entre los

Recibido: Marzo 2012 • Aceptado: Junio 2012

\* Doctora en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional. Profesora e Investigadora adscrita a la Coordinación de Investigación y Postgrado de la Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Acreditada en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación PEI, Nivel B. Punto Fijo, Venezuela. Correo electrónico: gladysfernandez2@gmail.com.

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Post-Doctora en Ciencias Gerenciales (UNEFA). Profesora e Investigadora adscrita a la Coordinación de Investigación y Postgrado de la Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Acreditada en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación PEI, Nivel B. Punto Fijo, Venezuela. Correo electrónico:mercynarvaez@gmail.com

*Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón*

actores locales para involucrarlos en un proceso de integración que favoreció el desarrollo del sector turístico del Municipio Carirubana y por consiguiente el de la localidad.

**Palabras clave:** Cooperación, actores locales, sector turístico, pequeñas y medianas empresas, Municipio Carirubana.

### **Abstract**

Linking public and private actors located in the same territory represents an alternative of productive connections for development, since it takes advantage of resources, potential and territorial capabilities as well as generating productivity improvements and innovations that foster the growth of business and the locality itself. This study aimed to link, through a partnership process, local stakeholders in the tourism sector and small and medium-sized enterprises dedicated to lodging activities, classified as inns, located in the Carirubana Municipality, State of Falcon. The research had an experimental design of the pre-experimental type, and was conducted in five (5) phases, using observation and interview techniques to connect with the reality of the sector. Results indicated that it was necessary to build trust and consensus among local actors in order to engage them in an integration process that favored the development of tourism in the Carirubana Municipality and consequently, of the locality.

**Key words:** Cooperation, local actors, tourism sector, small and medium-sized enterprises, Carirubana Municipality.

### **Introducción**

La concepción emergente del desarrollo resalta la importancia de los sistemas productivos, los recursos naturales, los sistemas sociales, políticos y culturales particularmente ligados a un territorio. Basado en estas premisas, el desarrollo locales concebido como un proceso de transformación de la economía y las sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresariales locales y la creación de un entorno innovador en el territorio (Albuquerque, 1997).

Consecuentemente, los actores locales (públicos y privados), deben materializar las acciones necesarias para optimizar el uso de los recursos endógenos con el objeto delogar incrementar el empleo, mejorar el nivel de vida de los habitantes locales y satisfacer sus necesidades; vale decir, que sus acciones deben direccionarse a enfrentar y resolver los problemas locales de la sociedad.

De tal manera que la materialización de un proceso de desarrollo endógeno local no siempre surge de manera espontánea, requiere de la participación de los

actores locales encargados de los procesos productivos, dentro de los cuales se destacan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Es así, como las organizaciones de menores dimensiones ubicadas en una localidad pueden, por su proximidad geográfica, desarrollar ventajas competitivas concertando relaciones de colaboración y cooperación a través de la implementación de estrategias colectivas.

En tal sentido, las empresas locales son las encargadas de impulsar el crecimiento económico y el bienestar social a través de la implementación de acciones estratégicas que faciliten su integración en redes de cooperación. Dentro de estas estrategias cabe resaltar la asociatividad, considerada como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que se unen, sin perder su independencia jurídica, para ejecutar acciones que conlleven al logro de un objetivo preestablecido (Rosales, 2002, p. 1).

A través de esta estrategia las PyMEs involucradas fusionan recursos y capacidades que les permiten reducir costos, acceder y optimizar capital financiero, recurso humano calificado y tecnología, traduciéndose en un incremento de la productividad y la competitividad. De igual manera, influye en forma positiva sobre el enriquecimiento y fortalecimiento del tejido social, contribuyendo al bienestar y desarrollo económico sostenible.

Sin embargo, para lograr que la asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sostenible, es importante que se involucre en el proceso a los agentes económicos locales, como el estado, los gremios empresariales, las asociaciones o cámaras de comercio e industria, las universidades, entre otros. Estas entidades además de cooperar para generar un ambiente que propicie la conformación de formas asociativas, pueden brindar servicios específicos tales como: promoción de la estrategia de asociatividad, financiamiento, asesoramiento, capacitación y generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos.

Tal como expresa Alburquerque (2004, p. 165), los retos del cambio estructural son concretos y no genéricos, es decir, diferenciados en cada territorio. De ahí que se requieran respuestas apropiadas, que partan en cada caso de la precisa identificación de cada ámbito local, a fin de evitar el planteamiento de políticas genéricas o uniformes desde el nivel central, que en poco ayudan a encarar los correspondientes desafíos. Por eso, se insiste en que el territorio es un actor decisivo de desarrollo al constituirse en lugar de incubación de innovaciones, productor de externalidades positivas y economías de aglomeración o proximidad, y estimulador de un clima favorable para los nuevos emprendimientos empresariales y la competitividad, la construcción de redes de empresas y la concertación de actores públicos y privados, para el desarrollo de la comunidad.

Bajo este marco de referencia se presenta el estudio realizado, el cual tuvo por objetovincular, a través de un proceso asociativo, a los actores locales del sector turístico y las PyMEs dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas ubicadas en el Municipio Carirubana del Estado Falcón, con el objeto de articular algunas acciones que estimulen el desarrollo del sector y por consiguiente el de la localidad.

*Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón*

Cabe destacar que el Municipio Carirubana es considerado una zona turística emergente, por el auge de su zona comercial y además por contar con pintorescos pueblos, construcciones de la época colonial y atractivas playas que se traducen en las ventajas comparativas de la zona, las cuales son complementadas a través de la oferta de los servicios ofrecidos por las empresas del sector turístico, además dicha localidad se encuentra amparada bajo un régimen especial territorial de carácter fiscal para el fomento de la prestación de servicios en la actividad turística y comercial conexas al turismo.

## **Metodología**

La investigación se enmarca dentro de la modalidad de Diseño de Investigación Experimental de tipología Preexperimental, en virtud de que se establece un tratamiento a un grupo de empresas, las cuales conforman una estrategia de asociatividad empresarial, para posteriormente analizar los efectos de la conformación de dicha estrategia. Es decir, que en el estudio se conforma un proceso asociativo y luego se evalúan los resultados de dicho proceso, siendo importante destacar que para el caso no se realiza una manipulación de la variable independiente. Según Hernández *et al.* (2003, p. 136), en una investigación experimental el investigador construye una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición.

La ejecución del estudio se estructuró en cinco (05) fases, a saber: En la fase I se realizaron visitas a la Oficina de Turismo de la Alcaldía del Municipio Carirubana, a fin de obtener documentos relacionados con el registro de empresas del sector turístico (fuente de datos secundaria). Posteriormente se iniciaron reuniones con los gerentes de las PyMEs del sector turístico, dedicadas a la actividad de alojamiento bajo la clasificación de posadas, ubicadas en el Municipio Carirubana, con el objeto de dar a conocer el proceso asociativo y sus beneficios.

En la fase II se continuaron las reuniones y se aplicaron entrevistas, previamente elaboradas, a los gerentes de las PyMEs objeto de estudio, lo cual permitió conocer la disposición de los gerentes o propietarios de participar en una iniciativa de cooperación y realizar la selección de las empresas que integrarían el proceso asociativo.

En la fase III se realizaron nuevamente visitas a la Oficina de Turismo de la Alcaldía del Municipio Carirubana, así como a los Coordinadores de Programas de la Universidad del Zulia (Programa de Intervención del Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional, Programa de Turismo, Programa de Ciencia y Tecnología), para involucrarlos en la articulación de esfuerzos para llevar adelante el proceso asociativo. En la fase IV se realizó la aplicación del cuestionario a los Gerentes o propietarios de las PyMEs para posteriormente realizar el diagnóstico del sector. Los resultados derivados de las fases previas, permitieron en la última fase (V), diseñar e implementar las acciones a emprender para la puesta en marcha de la iniciativa asociativa.

## **La cooperación como estrategia empresarial**

La cooperación, es una forma de interacción que existe desde la antigüedad, sin embargo a nivel empresarial ha tomado auge como herramienta estratégica a partir del año 1980, motivada por la necesidad de entrar y mantenerse en los mercados, responder a las demandas flexibles y alcanzar ventajas competitivas.

Según Fernández, citado por Escorsa y Valls (2001), dicha interacción es concebida como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas.

Por su parte, Sáez y Cabanelas (1997, p. 18), la definen como el establecer voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero, con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperadores.

Se trata entonces de considerar a los proveedores, clientes y competidores, como posibles aliados y como fuentes de información, lo que promueve en un momento determinado un ambiente de mercado concertado (González, 2007, p. 14).

No obstante, para que se emprenda un proceso de cooperación es necesario que las empresas presenten un objetivo en común y que complementen sus recursos, incrementando sus fortalezas y aumentando sus oportunidades, pues tal como expone García (1992), los acuerdos de cooperación son una decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.

Un elemento fundamental en los acuerdos de cooperación es la confianza entre los socios, en virtud de que estos en su mayoría se desarrollan entre competidores, lo que los hace vulnerables al comportamiento oportunista de algunos participantes que se apropien de un beneficio desproporcionado, que no posean los recursos necesarios, o no estén dispuestos a compartirlos aun cuando hayan asumido el compromiso de vincularse; por lo tanto, las empresas que establezcan relaciones cooperativas deben considerarla como una opción estratégica que aportará beneficios a su competitividad.

Sin embargo, cuando no existe confianza las personas y organizaciones “cooperan” mediante la aplicación de normas o reglas mediante vías coercitivas, elevando con ello los costos de transacción.

Desde el punto de vista teórico, Nalebuff y Branderburger (1996), presentaron una estrategia empresarial que combina la competencia entre empresas con la cooperación, denominándola cooportunidad, a través de la cual se asumen acciones colectivas con los mejores aliados para obtener beneficios comunes, teniendo aplicabilidad principalmente en mercados nacionales o regionales.

Ahora bien, los acuerdos de cooperación en un principio tienden a ser de corto plazo, pero en la medida que las empresas involucradas obtengan beneficios

renovarán los acuerdos y/o crearán nuevos. Asimismo, la cooperación empresarial es algo que se negocia, no se logra exigiendo, ni como un acto solidario, porque esta implica el logro de mayor rentabilidad al obtener mejores resultados que actuando competitivamente (González, 2007, p. 14).

Se infiere, que algunos de los rasgos más relevantes del proceso de cooperación lo constituyen la independencia jurídica por parte de las empresas participantes, la ejecución de acciones colectivas para alcanzar beneficios que de manera individual le serían difíciles de ejecutar, la temporalidad de los acuerdos y la negociación. Consecuentemente, la cooperación empresarial es un mecanismo que provee a las empresas participantes de recursos y capacidades, a través de la complementariedad que se conforma durante el período en que se mantenga el acuerdo, durante el cual se ejecutan acciones para alcanzar un objetivo preestablecido. Sus beneficios se reflejan en la eficiencia, la rentabilidad y la productividad, es decir en la obtención de ventajas competitivas.

En tal sentido, Silva (2005, p. 82) expresa que la creación de ventajas competitivas tiene un carácter marcadamente local, ya que la estructura económica nacional se puede expresar en torno a cadenas productivas locales que propician el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (sin perjuicio de sus vinculaciones con grandes empresas y de procesos de atracción de inversiones externas) y que tienden a buscar formas asociativas y articuladas para conseguir ventajas competitivas, ya sea bajo el impulso de aglomeraciones productivas (*clusters*) de empresas organizadas sobre el territorio o de otros tipos de asociaciones productivas, donde el logro de economías de escala se concibe como externo a las empresas pero interno a los territorios.

### **Cooperación entre actores locales**

En Venezuela se ha planteado que las posibilidades de crecimiento de las PyMEs están relacionadas en buena medida con su capacidad para conformar redes de cooperación, demostrándose en investigaciones empíricas que la conformación de estas redes ameritan la definición y ejecución de una estrategia empresarial estructurada a través de acciones que permitan lograr el objetivo preestablecido (Cervilla, 2007, p. 245).

En tal sentido, las PyMEs de un mismo sector, ubicadas en un espacio geográfico, compiten entre sí por un mercado y a su vez pueden ejecutar estrategias empresariales de cooperación, con el objeto de obtener beneficios individuales producto de la acción colectiva, que propendan a incrementar la productividad y la competitividad de dichas organizaciones. Sobre este particular Maskell (2001), referido por Cervilla (2007, p. 237), resalta que la proximidad geográfica ha sido uno de los elementos señalados como clave del establecimiento de redes empresariales, debido a factores tales como: las economías externas de escala, el capital social y el aprendizaje.

Asimismo, se ha planteado que la restricción al desarrollo económico parte de una baja productividad y competitividad de las empresas locales, por lo tanto el

objetivo central de las acciones para favorecer dicho desarrollo es estimular el tejido productivo territorial para mejorar la productividad y competitividad de sus empresas. Siendo así, el elemento central hacia el cual se deben dirigir las acciones es la empresa local, fundamentalmente la pequeña y mediana empresa, que es la que carece de medios suficientes para alcanzar estos objetivos y, además, esta dirigida en la mayoría de los casos por empresarios de la comunidad (Rodríguez, 2003, p. 20).

Desde la perspectiva de Albuquerque (2004) la capacidad para identificar nuevos productos y procesos productivos, así como nuevos segmentos de mercado o nuevas oportunidades de negocios depende, de forma determinante sobre todo en el caso de las microempresas y PyMEs, de la construcción de mecanismos de cooperación e institucionalidad que faciliten la formación de redes entre empresas y mayor eficiencia en los eslabonamientos existentes entre las mismas y otros agentes decisivos.

De tal manera que el establecimiento de acuerdos y redes de cooperación se constituye en una estrategia para las pequeñas y medianas empresas, que las provee de mejores relaciones, uniendo recursos y esfuerzos que le permiten mejorar la prestación del servicio, así como su promoción y comercialización, situación que por sí solas no podrían lograr para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.

## **Resultados**

A la luz de los planteamientos realizados en los apartados anteriores, se infiere la importancia de propiciar el establecimiento de vínculos de cooperación entre sectores empresariales y actores locales, divulgando sus resultados para motivar la conformación de nuevas agrupaciones. Es así, como se presenta a continuación la experiencia de vinculación entre los actores locales del sector turístico y las PyMEs dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas ubicadas en el Municipio Carirubana del Estado Falcón.

### **Disposición de las PyMEs del sector turístico para emprender una estrategia de cooperación**

El Municipio Carirubana es el epicentro del comercio de la Península de Paraguaná, siendo parte de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión turística y comercial, decretado conjuntamente con los municipios Falcón y Los Taques, Zona de Utilidad Pública y de Interés Turístico Recreacional, con el objeto de preservar las bellezas naturales que allí se ubican para su aprovechamiento turístico, recreacional y armónico.

En este Municipio se ha promovido la atracción de inversionistas en el área turística, a través del otorgamiento de exenciones de impuestos de construcción y patente de industria y comercio hasta por tres años, situación que ha propiciado la instalación en el territorio de empresas de servicio principalmente en los rubros de posadas, hoteles y restaurantes. Considerándose que el sector turístico se encuen-

*Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón*

tra en etapa de crecimiento, situación que favorece la conformación de asociaciones productivas.

En tal sentido, la asociatividad es clave en la conducción de los procesos emergentes de desarrollo turístico, no solamente como un requisito para competir y reducir costos sino también y en concordancia con Molina (2007), para armonizar valores locales, impulsar y consolidar liderazgos, para apoyar formas de trabajo en equipo, desarrollar mecanismos de negociación, mejorar la comunicación intracomunitaria, estimular el empleo, utilizar los recursos propios de la localidad y para combatir las amenazas de sustitución e imitación de productos que existen en el turismo.

Ahora bien, para identificar la capacidad asociativa que presentan las empresas del sector turístico en el Municipio Carirubana, se procedió en primer lugar a realizar una visita a la Oficina de Turismo de la Alcaldía de dicho Municipio, con el objeto de obtener el registro de las pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios de alojamiento, bajo la clasificación de posadas, que se encuentran ubicadas específicamente en la Parroquia Punta Cardón del Municipio. Obteniéndose, que en total se encuentran registradas en dicha Parroquia nueve (9) posadas turísticas (Cuadro 1).

Una vez obtenido el listado, se procedió a realizar reuniones con los gerentes o propietarios de las posadas, para difundir los beneficios del proceso asociativo, como elemento estratégico para la cooperación empresarial. Se les explicó en qué consiste la asociatividad y se les indicó el objetivo que se pretendía alcanzar

**Cuadro 1**  
**Prestadores de Servicios de Alojamiento tipo Posadas ubicados en la Parroquia Punta Cardón del Municipio Carirubana**

<b>Razón Social</b>	<b>Dirección</b>
Posada Turística Moorea Azul S.A.	Av. 2B No. 9-40 Urb. Zarabón
Posada Turística Leogusmar C.A	Av. 6 No. 7-63 Urb. Zarabón
Servicios Turísticos Costa Blanca C.A	Av. 2B No. 9-40 Urb. Zarabón
Posada Turística Mi Camino	Calle Dabajuro, entre Urb. Los Rosales y La California. Puerta Maraven
Inversiones Saiva C.A	Calle Los Andes. Puerta Maraven
Posada Restaurant Mi Cheto	Calle Papelon, entre Ollarvides y General Pelayo.
Servicios Turísticos RIR C.A	AvOllarvides con calle Casigua. Puerta Maraven.
Posada Turística Villa Deor	Av. General Riera Esq. Tinaco, Urb. España. Puerta Maraven.
Posada Piedra de Agua	Calle Curimagua. Puerta Maraven

**Fuente:** Oficina Municipal de Turismo. Alcaldía del Municipio Carirubana (2010).



con el Proyecto, el cual se definió como: “Vincular, a través de un proceso asociativo, a los actores locales del sector turístico y las PyMEs dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas ubicadas en el Municipio Carirubana del Estado Falcón”. De igual manera, se les señaló el alcance del proyecto y las responsabilidades de cada uno de los actores a involucrar, las cuales se presentan en el siguiente apartado.

Producto de las reuniones realizadas con los gerentes o propietarios de las empresas objeto de estudio, se obtuvo respuesta favorable de cuatro de los nueve gerentes, dando su visto bueno para integrarse bajo la figura asociativa, estos fueron: Posada Turística Moorea Azul S.A, Posada Turística Leogusmar C.A, Servicios Turísticos Costa Blanca C.A y Posada Turística Villa Deor.

Los gerentes de las cuatro posadas que accedieron a participar en el proceso asociativo consideran necesario el establecimiento de relaciones de cooperación empresarial con otras posadas, como una medida para asegurar su crecimiento en el mercado. En tal sentido, manifestaron su disposición a participar en un proceso de asociatividad, donde conjugarían esfuerzos con los otros integrantes, sin perder su autonomía gerencial e independencia jurídica, para el logro de un objetivo en común. Ahora bien, en relación a las razones por las cuales estarían dispuestos a conformar una asociación, apuntaron en un 100% que se integrarían para la promoción y comercialización del servicio que ofrecen.

### **Actores locales que participan en la estrategia de cooperación**

Desde la perspectiva de Vázquez (2000, p. 8), el asociacionismo, las redes de empresas y organizaciones territoriales, son las formas de colaboración y de cooperación más utilizadas; destacando el autor que la asociatividad puede ser impulsada por los agentes públicos y privados, pero también puede surgir por la confianza entre las partes orientadas a alcanzar objetivos muy concretos.

Por su parte, Rosales (1997) expresa que las empresas deben adoptar una cultura de cooperación competitiva, buscando sus aliados más importantes, tales como empresas con necesidades similares de cooperación. Adicionalmente, se requiere de los gremios empresariales como vehículo cohesionador y divulgador de la asociatividad e igualmente se precisa del soporte institucional por parte del estado.

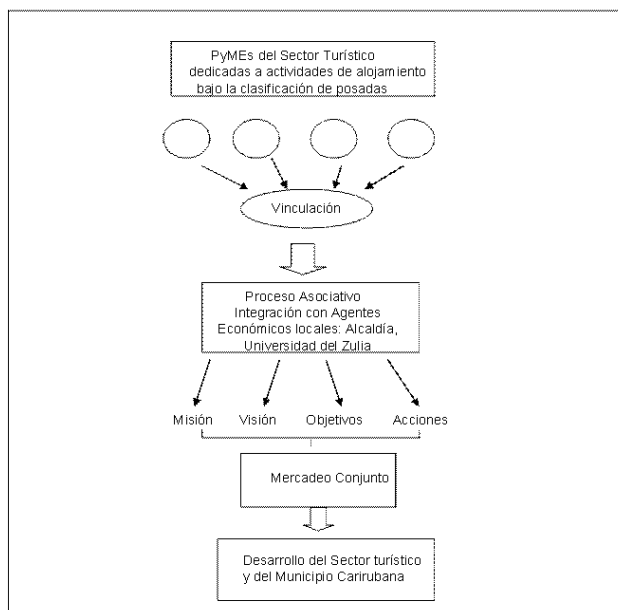
Para la ejecución del proceso asociativo, en el caso objeto de estudio, se involucraron actores locales, pertenecientes al sector público y privado (Gráfico 1), con el objeto de que participaran en la articulación de las acciones necesarias para promover y apoyar la vinculación asociativa, quedando identificados de la siguiente manera:

#### **a) Organismos del sector público:**

*Alcaldía del Municipio Carirubana:* representa el poder ejecutivo del Municipio Carirubana, estado Falcón, teniendo como capital la ciudad de Punto Fijo. Cuenta con 4 parroquias, a saber: Parroquia Carirubana, Parroquia Norte, Parroquia Punta Cardón y Parroquia Santa Ana.

*Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón*

**Gráfico 1**  
**Organización de la estructura local para el proceso de cooperación.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta organización cuenta dentro de su estructura organizacional con una Dirección General de la cual se desprenden diez direcciones específicas, las cuales son: Desarrollo Económico, Bienes y Servicios, Administración de rentas y tributos, Desarrollo local, Desarrollo social, Comunicación e Información, Recursos Humanos, Planificación y Presupuesto, Informática y Servicios Públicos, buscando apoyo específicamente en la Oficina Municipal de Turismo adscrita a la Dirección de Desarrollo Económico. Acordándose que las responsabilidades que tendrían en el proceso de cooperación serían:

- Suministrar la información solicitada para el desarrollo del proceso asociativo.
- Estimular la participación de las empresas en el proceso asociativo.
- Facilitar el enlace y la coordinación interinstitucional.

*Universidad del Zulia:* Institución de educación universitaria, ubicada en el Municipio Carirubana desde el año 1959, con un alto compromiso con su entorno para dar respuesta a sus demandas. Se destaca que se involucraron en la ejecución del estudio a las siguientes Coordinaciones de los Programas Académicos de la Universidad del Zulia: Coordinación del Proyecto de Intervención del Programa de Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional, Coordinación del Programa de Turismo, Coordinación del Progra-

ma de Ciencia y Tecnología. Siendo sus responsabilidades en el proceso de cooperación las siguientes:

- Facilitar el enlace y la coordinación interinstitucional.
- Sensibilizar a las empresas sobre la importancia de trabajar en forma asociativa.
- Brindar apoyo en servicios especializados (empresariales y tecnológicos).
- Cooperar en la ejecución de las acciones.
- Evaluar los resultados.

b) Organismos del sector privado:

*Empresas del sector turístico*

Comprende todas aquellas empresas que realizan actividades tendientes a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico. Siendo importante destacar que para la realización del presente estudio se trabajó con las PyMEs del sector servicios turísticos dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas, registradas en la Alcaldía del Municipio Carirubana del Estado Falcón, que se encuentran ubicadas en la Parroquia Punta Cardón. Identificándoles las siguientes responsabilidades:

- Suministrar la información solicitada para el desarrollo del proceso asociativo.
- Disposición al diálogo entre empresas y con los organismos del sector público, para analizar las oportunidades de desarrollo, vinculadas con el proyecto asociativo.
- Participar en el proceso asociativo, para alcanzar ventajas competitivas de difícil acceso, para ser obtenidas de manera individual.

### **Conformación de la estrategia de cooperación**

Una vez identificada la estructura local, para ejecutar el proceso de cooperación se procedió a realizar el análisis estratégico interno y externo de las posadas que accedieron a vincularse a través de la asociatividad (Cuadro 2), obteniéndose insumos para la estructuración del proceso asociativo.

Para ello se procedió a diseñar la misión, visión y objetivo del grupo asociativo, así como también se plantearon las estrategias y acciones a seguir, las cuales se identifican a continuación.

**Cuadro 2**  
**Factores Internos y Externos de las Posadas del Municipio Carirubana**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de la estructura organizacional</li> <li>• Definición de valores institucionales</li> <li>• Cultura empresarial</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Calidad del servicio ofrecido</li> <li>• Precios del servicio</li> <li>• Tecnología utilizada</li> <li>• Capacitación del Recurso Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de capital</li> <li>• Estabilidad de costos</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios tecnológicos</li> <li>• Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>• Ley de Zona Libre</li> <li>• Seguridad y orden público</li> <li>• Inversiones Foráneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de la tecnología</li> <li>• Financiamiento de entes gubernamentales</li> <li>• Financiamiento de entidades privadas</li> <li>• Inflación</li> <li>• Situación cambiaria</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Política fiscal</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

***Misión:***

Conformar un grupo estratégico de cooperación, cuyo principio orientador sea el trabajo en equipo basado en la confianza, que brinde un servicio de alojamiento de calidad, con características distintivas y que se dé a conocer en el entorno regional, nacional e internacional, creando preferencia de marca en los visitantes (turistas) de la Península de Paraguaná, incrementando la satisfacción de los clientes y a su vez la rentabilidad en las posadas.

***Visión:***

Convertirse en un grupo modelo de cooperación empresarial en el sector turístico, que a través de la vinculación con actores locales genere competitividad y active el desarrollo del sector en el Municipio Carirubana y por consiguiente el de la localidad.

El objetivo del grupo asociativo quedó establecido de la siguiente manera: Promocionar de forma conjunta el servicio de alojamiento ofrecido por las posadas, ubicadas en el Municipio Carirubana del estado Falcón. Estando soportada la vinculación en el principio del trabajo en equipo, basado en la confianza mutua, para ejecutar un acuerdo de cooperación horizontal, de carácter competitivo.

De igual modo, producto del análisis estratégico (FODA) realizado a las posadas, se plantearon las estrategias y acciones identificadas en el Cuadro 3, las cuales fueron presentadas a los Gerentes de las posadas vinculadas, quienes dieron su aprobación a la propuesta realizada. Posteriormente, se procedió a implementar las estrategias promocionales.

**Cuadro 3**  
**Estrategias y Acciones**

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Diseño de la imagen de marca del Circuito posadas emprendedoras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformación de un eslogan y un logo para promocionar los servicios de alojamiento de las posadas pertenecientes al circuito.</li><li>• Utilización de la imagen de marca creada en los medios promocionales.</li></ul>
Diseño y aplicación de campaña publicitaria de apoyo para la comercialización del Circuito posadas emprendedoras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de una página web, que presente información de las posadas y facilidad para las reservaciones.</li><li>• Elaboración de trípticos.</li><li>• Elaboración de un Pendón.</li></ul>
Distribución de material publicitario.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución, de los trípticos diseñados, a los turistas que visiten la Península de Paraguaná durante varios fines de semana.</li><li>• Exhibición del Pendón en sitios frecuentados por los turistas, tales como: centros comerciales, terminal de pasajeros, entre otros.</li><li>• Envío de correos a agencias de viajes nacionales, para informarles del sitio web creado.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Resultados alcanzados con el proceso de cooperación**

Para evaluar los efectos de la conformación del proceso asociativo se aplicaron instrumentos a los actores locales que participaron, obteniéndose de manera general, los siguientes resultados:

- Cambio en la posición competitiva de las PyMEs del sector turístico dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas ubicadas en la Parroquia Punta Cardón del Municipio Carirubana, conformando un grupo estratégico de cooperación bajo la figura asociativa.
- Mayor participación de los agentes económicos locales en un proceso asociativo.
- Mayor conocimiento del ambiente interno y externo de las PyMEs integradas en el grupo asociativo.

*Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón*

- Control de la formulación del proceso asociativo.
- Control de la implementación del proceso asociativo a través del seguimiento del plan de promoción.

En tal sentido, se presenta en el Cuadro 4 la medición de dichos resultados, a través de indicadores, para lo cual se estableció un sistema de cotejo cuantitativo y cualitativo que evidencia los cambios derivados de la aplicación del proyecto, es decir que indican los factores que generan el impacto del proyecto, los cuales tienen como referente y corresponden al propósito y fin (objetivos) del proceso de vinculación.

## **Conclusiones**

Los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto evidencian que la asociatividad es un modelo aplicable a las PyMEs, siempre y cuando se genere confianza en los actores a involucrar, y además que exista un ente encargado de promocionar e impulsar la cooperación bajo esta modalidad.

En el caso del Municipio Carirubana, y específicamente en la Parroquia Punta Cardón, el modelo aplicado generó resultados favorables en el desarrollo de las PyMEs agrupadas y del sector turístico, puesto que se logró la promoción de las posadas agrupadas conjuntamente con las bondades turísticas de la Península de Paraguaná, dándose a conocer a los turistas que visitaron la zona por el periodo de un mes, a través del establecimiento de un acuerdo de cooperación horizontal a corto plazo de carácter competitivo, que involucró a los actores locales, representados por la Universidad del Zulia y la Oficina de Turismo de la Alcaldía del Municipio.

La participación y apoyo de los actores locales en el proceso asociativo constituyó un elemento clave que permitió concertar esfuerzos en el logro de los objetivos, particularmente la Oficina de Turismo de la Alcaldía contribuyó a: suministrar la información necesaria para el desarrollo del proyecto, estimular la participación de las empresas en el proceso asociativo, facilitar el enlace y la coordinación interinstitucional y evaluar los resultados.

Por su parte, las Coordinaciones de los Programas Académicos del Núcleo Punto Fijo de la Universidad del Zulia, contribuyeron a: facilitar el enlace y la coordinación interinstitucional, sensibilizar a las empresas sobre la importancia de trabajar en forma asociativa, brindar apoyo en servicios especializados (empresariales y tecnológicos), cooperar en la ejecución de las acciones y evaluar los resultados.

El conocimiento de la situación actual de las empresas dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas, que conformaron el grupo asociativo aseguró el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades del sector para el establecimiento del direccionamiento estratégico que orientó la ejecución del proceso asociativo, diseñando la misión, visión, objetivo y acciones a implementar.

Los resultados que evidencian el impacto del proyecto se resumen de la siguiente manera: cambio en la posición competitiva de las empresas que conformaron el grupo estratégico de cooperación bajo la figura asociativa, mayor parti-

### Cuadro 4 Indicadores de impacto

Resultados obtenidos	Indicador	Medición
Cambio en la posición competitiva de las PyMEs del sector turístico dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas ubicadas en la Parroquia Punta Cardón del Municipio Carirubana, conformando un grupo estratégico de cooperación bajo la figura asociativa.	% de empresas locales del sector turístico dedicadas a actividades de alojamiento, bajo la clasificación de posadas ubicadas en la Parroquia Punta Cardón del Municipio Carirubana, integradas en el proceso asociativo.	<u>No. de posadas integradas bajo la figura asociativa</u> No. posadas registradas en la Alcaldía, ubicadas en la Parroquia Punta Cardón. $\frac{4}{9} \times 100 = 44\%$
Mayor participación de los agentes económicos locales en un proceso asociativo.	% de participación y colaboración de los agentes económicos locales en el proceso asociativo.	<u>No. de agentes locales que participan en el proceso asociativo</u> No. agentes locales que se planteó involucrar, $\frac{6}{5} \times 100 = 120\%$
Mayor conocimiento del ambiente interno y externo de las PyMEs integradas en el grupo asociativo.	Cantidad de fortalezas identificadas. Cantidad de debilidades identificadas. Cantidad de oportunidades identificadas. Cantidad de amenazas identificadas.	8 Fortalezas 2 Debilidades 5 Oportunidades 7 Amenazas
Control de la formulación del proceso asociativo.	% de cumplimiento en la formulación de misión, visión, objetivo, estrategia y acciones, para el grupo asociativo.	<u>No. de misión formulada x100</u> No. de misión programada $\frac{1}{1} \times 100 = 100\%$ 1 <u>No. de visión formulada x100</u> No. de visión programada $\frac{1}{1} \times 100 = 100\%$ 1 <u>No. de objetivos formulados x100</u> No. de objetivos programados $\frac{1}{1} \times 100 = 100\%$ 1 <u>No. de estrategias diseñadas e implementadas x100</u> No. de estrategias programadas $\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$ 3 <u>No. de acciones diseñadas e implementadas x100</u> No. de acciones programadas $\frac{3}{2} \times 100 = 150\%$ 2
Control de la implementación del proceso asociativo a través del seguimiento del plan de promoción.	Cantidad de material publicitario diseñado. Número de visitas a la página web Número de veces que se exhibió el pendón en los centros comerciales de la localidad. Número de trípticos entregados a los turistas.	Una página web (www.posadas-emprendedoras.com) Dos pendones Un tríptico 1711 visitas. 18 veces 430 trípticos.

Fuente: Elaboración propia.

*Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón*

cipación de los agentes económicos locales en un proceso asociativo, mayor conocimiento del ambiente interno y externo de las empresas integradas, control de la formulación e implementación del proceso asociativo.

Siendo algunas de las ventajas alcanzadas por el grupo estratégico de cooperación las siguientes: la integración con empresas de la localidad, el estímulo de la competitividad, mayor poder de negociación y la potenciación de la capacidad de aprendizaje e innovación.

Esta iniciativa es un ejemplo de cooperación en el sector turístico y un referente a seguir por otras empresas y actores del Municipio Carirubana, o de otros Municipios, para activar el desarrollo de las localidades. De igual manera, las posadas agrupadas están dispuestas a participar en otros proyectos que contribuyan al desarrollo del sector.

## **Referencias Bibliográficas**

- Alburquerque, Francisco. (1997). **Metodología para el desarrollo económico local**. ILPES. Chile.
- Alburquerque, Francisco. (2004). **El enfoque del desarrollo económico local**. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico local y Empleabilidad Programa AREA - OIT. Argentina.
- Cervilla de Oliveri I, María. (2007). “Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XXIII, N° 2. Venezuela (Pp. 230-248).
- Escorsa, Pere y Valls, Jaume. (2001). **Tecnología e Innovación en la empresa. Dirección y Gestión**. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
- García Canal, Esteban. (1992). **La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989**. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo. España.
- González, Tania. (2007). “Redes de cooperación empresarial internacionales vs Redes locales”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 12, No. 37. Venezuela (Pp. 9-26).
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Pilar. (2003). **Metodología de la Investigación** (tercera edición). Mc Graw Hill. México.
- Molina, Sergio. (2007). **Fundamentos del nuevo turismo**. Editorial Trillas, México.
- Nalebuff, Barry y Branderburger, Adam. (1996). **Coopetencia**. Editorial Norma, S.A. Colombia.
- Oficina Municipal de Turismo, Alcaldía del Municipio Carirubana. (2010). **Registro de prestadores de servicio turístico: Alojamiento**. Municipio Carirubana, Estado Falcón. Venezuela.



- Rodríguez, Juan Carlos. (2003). El desarrollo local como nueva estrategia de desarrollo económico y social. En **Cooperativismo y desarrollo local**. Compiladores Buendía Inmaculada y García José. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. España.
- Rosales, Ramón. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. **Revista Capítulos**. SELA. Edición No. 51, Julio-Septiembre. Venezuela.
- Rosales, Ramón. (2002). **Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Ediciones IESA, C.A. Venezuela.
- Sáez, Demetrio y Cabanelas José. (1997). **Cooperar para competir con éxito**. Ediciones Pirámide. España.
- Silva, Iván. (2005). “Desarrollo Económico local y competitividad territorial en América Latina”. **Revista de la CEPAL** No. 85. Chile (Pp. 81-100).
- Vázquez Barquero, Antonio. (2000). “Desarrollo endógeno y globalización”. **Revista EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales**. Volumen 26, Número 79. Chile (Pp. 47-65).