



POTENCIALIDADES DEL CLÚSTER COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA PROMOTORA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE CACAO DEL ESTADO SUCRE, VENEZUELA*

**THE POTENTIAL OF CLUSTERS AS A STRATEGIC OPTION THAT
PROMOTES THE COCOA SMES COMPETITIVENESS IN SUCRE,
VENEZUELA**

Recibido: 13/02/2012

Aprobado: 11/05/2012

Ana María Villagrasa M.

MSc. en Ciencias Administrativas. Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesora Asistente, Universidad de Oriente. Venezuela.

Correo electrónico: anamvillagrasa@gmail.com.

Damaris Zerpa de Márquez

Doctora en Ciencias Administrativas. Postdoctor en Ciencias Administrativas. Profesora Titular e Investigadora, Universidad de Oriente. Venezuela.

Correo electrónico: dzerpa2@gmail.com.

* Artículo derivado de investigación adscrita a la Línea: Estudios Teóricos y de Aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas. Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

POTENCIALIDADES DEL CLÚSTER COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA PROMOTORA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE CACAO DEL ESTADO SUCRE, VENEZUELA

Resumen

Palabras clave

Clúster, competitividad
Cooperación
Complementariedad
PYMES

Este artículo tiene como objetivo analizar las potencialidades del clúster para generar ventajas competitivas en las PYMES de cacao del estado Sucre, Venezuela. Abordándose desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo de tipo documental-bibliográfico, usándose el método hermenéutico para interpretar los significados, así como del análisis documental y la categorización.

Se encontró que existen evidencias empíricas de clústeres exitosos desplegados en diversos países; esta estrategia permitirá que en las PYMES de cacao, se detecten y atiendan oportunamente las carencias del sector que afectan la competitividad, concediendo a las empresas e instituciones vinculadas, trascender del ámbito local al nacional e internacional, reducir costos y promover tanto el desarrollo tecnológico como el empleo; su desarrollo exitoso amerita de la interacción de organismos e instituciones públicas y privadas a nivel estatal y municipal, bajo un esquema de red donde la cooperación basada en la complementariedad representa el aspecto medular.

Clasificación JEL: L22; D85; L69

THE POTENTIAL OF CLUSTERS AS A STRATEGIC OPTION THAT PROMOTES THE COCOA SMES COMPETITIVENESS IN SUCRE, VENEZUELA

Abstract

Key Words

Cluster
Competitiveness
Cooperation
Complementarity
SME

This article aims to analyze the potential of the cluster, so to generate competitive advantages in the Venezuelan Sucre State cocoa SMEs. It is addressed from the interpretative paradigm, with a qualitative approach of the documental-bibliographic type, using the hermeneutic method to interpret the meanings, and with documentary analysis and categorization.

Finding that there is empirical evidence of deployed successful clusters in various countries, this strategy will enable in the SMEs of cocoa, the detection and timely addressing of the shortcomings of the sector that affects its competitiveness, giving companies and the associated institutions the possibility to transcend from local to the national and international level, to reduce costs and promote both technological development and employment; its successful development warrants the interaction of agencies and public and private institutions at state and municipal level, under a network scheme where cooperation based on complementarity represents the core aspect.

Introducción

La dinámica que actualmente rodea a las organizaciones genera cambios de orden político, social, económico, tecnológico y cultural, entre otros, que impulsan la generación y mantenimiento de un nuevo entorno competitivo influenciado por la globalización de la economía y las nuevas tecnologías de información y comunicación, propias de la sociedad postindustrial o informacional (posmodernidad), llamada también sociedad del conocimiento, caracterizadas por la influencia de las nuevas tecnologías, consolidación de la globalización, primacía del cliente, creatividad, innovación y competencia intensa, que inciden en su operatividad y demandan cambios estratégicos de orden filosófico, conceptual y estructural a fin de alcanzar y mantener ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se hacen sostenibles sólo si el sector público y privado unifican esfuerzos en torno a la generación de estrategias productivas, tecnológicas y comerciales que optimicen los recursos, representando las cadenas productivas o conglomerados económicos, clusters (término a veces españolizado como clúster y clústeres en plural), una opción estratégica orientada hacia el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, PYMES, especialmente la de cacao del estado Sucre, como fuente promotora de ingreso, empleo, mejora de la capacidad instalada, aumento del capital empresarial y especialmente de innovación y desarrollo.

En este sentido el propósito de la investigación se centró en analizar desde un marco reflexivo e interpretativo las potencialidades del clúster como estrategia de cooperación basada en la complementariedad (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004), capaz de generar ventajas competitivas para las PYMES de cacao del estado Sucre, tomando en consideración diversas posturas, enfoques y constructos teóricos; estableciendo las consideraciones filosóficas y conceptuales, así como los aportes estructurales y organizativos para dichas PYMES, en la búsqueda y

mantenimiento de altos niveles de competitividad en el contexto que Schvarstein (1998) denomina emergente.

Los resultados se presentan organizados en dos secciones, en la primera se hace referencia a los aspectos epistemológicos (Schvarstein, 1998) de los clústeres como estrategia promotora de competitividad en el contexto de la posmodernidad, tomando como base las posturas teóricas, asumidas por Hitt et al. (2004); Mintzberg, Quinn, y Ghoshal (1999); Porter (1996) y Francés (2006), entre otros. En la segunda se expone el origen, naturaleza y problematización de la PYME en el contexto latinoamericano, haciendo énfasis en el venezolano, a fin de caracterizarla a la luz de la normativa establecida y las consideraciones teóricas y empíricas, realizadas por Páez (2004) y Pérez (2007); haciendo mención de algunas experiencias a nivel mundial, latinoamericano y venezolano que dan cuenta de las potencialidades de esta estrategia empresarial para el desarrollo del sector cacao en el estado Sucre. Luego se presentan consideraciones finales.

Metodología de la investigación

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, el cual admite el estudio de las dimensiones subjetivas, haciendo un puente con la concepción axiológica de la ciencia que había permanecido oculta durante la modernidad (Méndez, 2003). Da profundidad a la información, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Se llama holístico, porque se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.

De acuerdo con el método, el contexto, la situación, los recursos disponibles, los objetivos y el problema aquí investigado, se asumió la investigación de tipo documental-bibliográfico, bajo el paradigma interpretativo, haciendo uso

del método hermenéutico para descifrar los significados, definido por Mujica (2002) tomando como referencia a Barros, como "la teoría y la filosofía de la interpretación del significado".

Según Barros (1996), el filósofo alemán Martín Heidegger y su discípulo Hans-Georg Gadamer, en atención a las ideas de Dilthey, describían el modo en que la comprensión y la interpretación, la parte y el todo, se relacionan de manera circular: para comprender el todo es necesario comprender las partes, y viceversa (círculo hermenéutico).

El estudio interpretativo de las diversas teorías y posturas responde a los tres momentos del círculo hermenéutico: comprensión, a través del examen del objeto desde diversos enfoques, buscando mejorar la comprensión del mismo con cada examen; tomando los hechos descritos, tratando de aprehender las partes teniendo una visión del todo y viceversa, interpretación, buscando unificar lo conocido con la percepción del investigador y aplicación, buscando la validez de la propuesta en el contexto del saber práctico y realista (Zerpa, 2006).

Paul Ricoeur (1995), comparte con Gadamer y Habermas que la comprensión constituye la base de la hermenéutica, pero advierte que debe conducir a la interpretación de una realidad, bajo el entendido de que la interpretación encierra tanto la comprensión como la explicación, tratadas como una dialéctica compleja y mediatizada. El término interpretación es aplicado al proceso completo que engloba la explicación y la comprensión, por tanto, este método aparece a lo largo de toda la investigación: en la elección del enfoque y de la metodología, en el tipo de preguntas que se formularon para recoger la información, y en el análisis de dicha información; todos estos pasos implican actividad interpretativa de la realidad.

En sintonía epistemológica con el enfoque de investigación cualitativa aquí abordado, y también con la teoría metodológica que lo fundamenta, se utilizó la técnica del

análisis documental y la categorización, según la postura de Martínez (2009), a fin de clasificar y conceptualizar o codificar la idea medular de cada unidad temática involucrada, utilizándose como instrumento un cuaderno clasificado en función de las categorías: cluster, PYMES venezolanas y ventajas competitivas, las cuales se triangularon, a fin de facilitar la corroboración estructural.

Se tomaron decisiones acerca de cómo producir finalmente información cualitativa, mientras se realizaba la investigación. Ello exigió reflexión crítica de todo el proceso investigativo, con el fin de contrastarlo con la teoría y con resultados prácticos. Se llegó a la etapa de búsqueda de significado, del sentido, que dio paso a explicaciones, nuevas interrogantes y conclusiones comprensivas.

Desarrollo

Clúster como estrategia impulsora de ventaja competitiva en el contexto emergente: aspectos epistemológicos y teóricos

El siglo XXI, caracterizado por la economía global, definida por Hill y Jones (2005) como: "...aquella donde los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transitan libremente a través de fronteras geográficas" (p.11), donde la incidencia de las políticas macroeconómicas sobre el entorno gerencial y estratégico de las empresas afianza el hecho de que la productividad y la competitividad formen parte importante de cualquier estrategia de desarrollo, así como la velocidad de los cambios tecnológicos y su difusión, demanda la adopción de un enfoque que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la innovación, la integración y el incremento en la intensidad del conocimiento, conjugándose información, inteligencia y experiencia en un entorno de hipercompetencia, (es decir, incierto, competitivo y dinámico, que produce cambios en la esencia de la

competencia), característico de la cultura posmoderna o sociedad post-industrial, informacional, tal como lo refiere Lyotard (Mujica, 2010) o del contexto emergente, como lo afirma Schvarstein (1998).

Para Porter (1996), la competitividad está relacionada con la productividad, ya que, la principal meta económica de una nación es crear un nivel de vida elevado para sus ciudadanos, pero la capacidad de hacerlo no depende de la nación amorfa de competitividad, sino de la productividad con que se emplean los recursos de la nación, por lo que la productividad es el primer determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación.

Para Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), el concepto de competitividad puede estar vinculado a un país, sector o a una empresa, resaltando en cada caso distintos factores; por ejemplo, desde el punto de vista de un país, considera la competitividad como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Desde el punto de vista organizacional, define a la competitividad como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren con éxito y aceptación entrar en el mercado global. Añadiéndole además que deben cumplir con las famosas tres "E": Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de los objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Alcanzar competitividad para una empresa implica desarrollar ventajas que le permitan optar por una mejor posición en el mercado. Para Porter (1996) la ventaja competitiva de un país es su capacidad para incitar a las empresas (locales o extranjeras) a utilizar el país como plataforma para llevar

adelante sus actividades. Para determinar las fuerzas y las debilidades competitivas de los países y sus principales sectores, propuso un modelo que se conoció como el "diamante de la competitividad nacional", un diamante de cuatro "caras": la existencia de recursos (por ejemplo, recursos humanos e infraestructuras de investigación e información), un sector empresarial que haga inversiones en innovación, un mercado local exigente e industrias de apoyo. Asimismo, para Ivancevich et al. (1996), la competitividad también considera la capacidad que tiene un país o una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Porter (1996), señala que si la competencia gira alrededor del mismo conjunto de variables, ninguna empresa se pondrá a la cabeza. Alcanzar el liderazgo y mantenerse allí es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. Básicamente se refiere a hacer las cosas en forma diferente a los demás.

El término estrategia ha sido definido de diversas maneras a lo largo de la historia, por lo que no existe una única definición aceptada universalmente. Mintzberg et al. (1999), la consideran como un "modelo o plan que integra los objetivos, políticas y secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva". Mientras que Hiitt et al. (2004), exponen que una estrategia está compuesta por compromisos y actos integrados y coordinados, cuyo propósito fundamental es detonar las competencias centrales y conseguir ventaja competitiva sustentable, aclarando que esta última se logra cuando se aplica una estrategia que crea valor y es difícil de imitar por otras organizaciones.

De tal manera que la formulación adecuada de una estrategia permite ordenar y asignar recursos en una posición única y viable basada en las capacidades, debilidades relativas de la organización, toda vez que anticipa los cambios en el ambiente y los movimientos eventuales de la competencia, para alcanzar las metas en el entorno competitivo.

En cuanto a las alternativas u opciones estratégicas, existe una diversidad de estrategias que pueden asumir las organizaciones para aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno, superar las debilidades y controlar de alguna manera las amenazas, tomando en consideración sus objetivos, visión y misión, donde la competitividad es vital para las empresas, independientemente de su magnitud, a fin de poder enfrentar los retos de la economía global, imponiendo relaciones de intercambio entre éstas y su medio. En el cuadro 1, se muestran opciones estratégicas desde la postura de varios autores.

Las empresas, para sobrevivir y ser cada vez más competitivas, deben tener capacidad de producir y mercaderar bienes y servicios de excelente calidad, así como demostrar interés por los consumidores. Actualmente, para que cumplan con este cometido tienen la posibilidad de asociarse con otras empresas porque cada día los recursos son más limitados y se les dificulta tener acceso a ellos. Para ello, buscan a través de los mecanismos de cooperación aumentar el nivel de calidad de sus productos, de tal manera que le permitan aumentar su competitividad. Pero el éxito depende de seleccionar una estrategia correcta que se ajuste a la posición competitiva de la organización y a la industria de la que forma parte. En este sentido, la cooperación entre empresas juega un papel vital cuando una empresa aisladamente no puede soportar todas las implicaciones que conlleva ser competitivo.

Los mecanismos de cooperación surgen como estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas que se encuentran en inestabilidad competitiva, ya que a una sola empresa le sería más difícil soportar los grandes inconvenientes que se avecinan como consecuencia de la globalización de los mercados. La formulación y aplicación de estrategias en atención a la revisión externa e interna a la empresa buscan explotar las competencias centrales de la misma y cumplir las normas de la competencia global para crear valor, fundamentales para conseguir la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio.

En consonancia con Hill y Jones (2005), todas estas ideas permiten visualizar la necesidad de cooperación basada en la complementariedad como una estrategia que ha surgido para crear las condiciones adecuadas que le permitan a las empresas generar las ventajas comparativas necesarias para obtener un crecimiento económico sostenido. Por tanto, el desarrollo de la competitividad depende en gran medida de la complementariedad y sus mecanismos de integración industrial como clústeres, alianzas, asociatividad, entre otras, que permiten a las empresas y países mantener estrechas relaciones entre ellos y aprovechar al máximo los recursos y ventajas competitivas que poseen, haciéndolos más fuertes y estables a nivel mundial.

En este sentido, Milgrom y Roberts (1990) hacen referencia a la trascendencia de la complementariedad sobre la adopción conjunta de diferentes estrategias, por cuanto supone la existencia de sinergia entre ellas, así como a la asociación de la coexistencia con la cooperación, dándose esta última entre agentes industriales (clientes, proveedores y competidores) y entre agentes institucionales (universidades, centros de investigación y centros de tecnología e innovación). Visualizando la cooperación y complementariedad como dimensiones que explican las relaciones existentes entre la generación y adquisición externa de conocimientos.

La complementariedad como la estrategia también hace referencia a la existencia de ventajas comparativas en la producción de bienes y servicios muy diferenciados y que se espera puedan contribuir, dentro de un mercado integrado, a la industrialización de países poco desarrollados (Heß, 2008).

En la idea anterior están incluidos dos componentes: desde el lado de la oferta es necesaria la existencia de ventajas comparativas en la producción de bienes y servicios muy diferenciados. Si se cumple esta característica dentro de una región que va a integrarse se dice que existe una complementariedad potencial. Y se llama así porque podrá

satisfacer necesidades determinadas siempre que estas existan. Por el lado de la demanda, es preciso que esas producciones puedan contribuir a la industrialización de la zona. Es decir, debe ocurrir que esas producciones formen un conjunto heterogéneo capaz de satisfacer las necesidades de una región en desarrollo. Por eso, si además de la complementariedad potencial se cumple este requisito, se dice que existe una complementariedad real.

La complementariedad tiene sus límites establecidos en función de los enlaces de las industrias e instituciones que resultan críticas para competir, pudiendo estar geográficamente delimitadas en un área o traspasar las fronteras municipales, estatales, regionales y nacionales. Aunado a esto es importante reconocer que entre las dimensiones a considerar en su conformación, resaltan las siguientes: geográfica, horizontal, vertical, lateral, tecnológica, focal y la calidad de la red, pudiendo generarse clúster por la combinación de varias de estas dimensiones, las cuales no sólo sirven de base para plantear las políticas, estrategias y tácticas ajustadas a la realidad del entorno en las que se encuentran suscritas, sino que también generan ese entorno.

Porter (1998) define un clúster como un grupo de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo y geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias. Para Ramos (1999) representa un grupo de cadenas productivas con retroalimentación positiva, donde las ventajas competitivas de unas empresas se refuerzan con las de otras, produciendo sinergia.

Uno de los aspectos más interesantes de un clúster se centra en la agrupación de una amplia gama de industrias y entidades relacionadas, tales como organismos gubernamentales, centros de estudio, proveedores (de materiales, información, infraestructura especializada, suministros y componentes, entre otros), empresas e industrias relacionadas, gobierno, instituciones financieras, centros de investigación, asociaciones comerciales y gremiales, así como proveedores de formación especializada, cuyas po-

tencialidades permiten tejer una red de apoyo, cooperación e intercambio de recursos y conocimientos a fin de alcanzar un propósito final compartido donde la relación ganar-ganar se encuentra presente.

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones que están interconectadas en un determinado campo y propician e incentivan a este grupo selecto de organizaciones a la competencia. Estos incluyen proveedores de insumos especializados (componentes, maquinarias y servicios), así como suplidores de infraestructura. Los clústeres frecuentemente se extienden aguas abajo hasta los canales de distribución y los consumidores, y lateralmente hasta los fabricantes de productos complementarios, hasta las compañías relacionadas en términos de tecnología, habilidades o insumos comunes (Viloria, 2003).

Al hacer referencia a la Teoría de los Clústeres, es necesario precisar que la misma no es de los últimos tiempos y aun cuando existe vaguedad en cuanto a sus comienzos, Vera y Ganga (2007) refieren que podrían asumirse sus antecedentes intelectuales en la teoría de las economías externas planteada por Marshall en 1890, el cual instruyó sobre los factores externos de las áreas industriales especializadas, siendo estudiados en la primera mitad del siglo XIX a partir de la geografía económica. Luego, con la llegada de la economía neoclásica, se produjo una separación de la economía y la geografía económica perdió interés, pero cuando los rendimientos crecientes empezaron a ocupar posición en las nuevas teorías del crecimiento económico y el comercio internacional, se fomentó de nuevo el interés recuperando empuje la teoría de los complejos productivos y la aglomeración industrial.

Revitalizándose su estudio en los años 90 con los aportes de la teoría de los recursos y capacidades, se originó la estrategia colectiva compartida por las empresas que lo componen y se reconoció un nivel estratégico superior al de la empresa; así mismo, apoyan el resurgimiento de esta estrategia las experiencias exitosas en distritos industriales

y aglomeraciones de empresas en países desarrollados, documentado por Porter (1996), siendo resaltados en América Latina gracias a los estudios de Altemburg (2001), los cuales permitieron que estos conceptos evolucionaran a la Teoría de Clústeres locales como sistemas complejos y dinámicos para desarrollar regiones competitivas en un país. Surgió entonces con fuerza, en los últimos años, la necesidad de aprovechar los recursos de las ciudades, cultivar el desarrollo económico local y revalorizarlo como impulsador de procesos que tienen como principales protagonistas a los actores locales, emergiendo los clústeres, por sus potencialidades, como estrategia orientada hacia el fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa, PYME

En tal sentido, la conformación de clústeres, como agrupamiento productivo regional, cadenas productivas o conglomerados económicos, representa una opción que permite apuntalar las fortalezas de los sectores industriales y de servicio propios de las empresas y promover el crecimiento, acelerando procesos de desarrollo industrial y regional que podrían tomar mucho tiempo, encaminados hacia la productividad y creación de valor.

Francés (2003), al considerar los tiempos actuales como propios de la posmodernidad, afirma que visualiza el caso venezolano como un ambiente de negocios caracterizado por ser "un terreno movedizo, donde lo futurista se combina con lo retro y la globalización con el desarrollo endógeno", lo que exige de parte de la gerencia comprender lo que sucede en el mundo, planificar escenarios y cultivar una red de relaciones a largo plazo. Asegurando que "...en pocos lugares es tan evidente la posmodernidad como en Venezuela donde los contrastes vienen a acentuarse de continuo". Lo cual guarda relación con lo referido por Etkin (2009) sobre las organizaciones complejas donde predomina la coexistencia de orden y desorden, armonía y disonancia, racionalidad e irracionalidad.

Potencialidades del clúster

En muchos países, esencialmente los que están en vías de desarrollo, la PYME ha contribuido de manera significativa con su crecimiento económico, estando su origen atribuido a las consecuencias del entorno postindustrial en las grandes empresas y corporaciones, al convertirse en estructuras rígidas, en un mercado en el que las condiciones y los clientes se hicieron cada vez más exigentes, siendo determinantes para definir las características de los productos y servicios, tal como lo refiere Vermont (Pérez, 2007), al indicar que en un contexto donde la identificación de nuevos deseos y el lanzamiento de nuevos productos al mercado, demandan agilidad para aventajar a la competencia, salen favorecidas las PYMES por la capacidad de adaptación, flexibilidad de sus estructuras productivas y de costos, así como las posibilidades de crecer en red.

Páez (2004) afirma que la PYME representa un nuevo y eficaz modelo de organización que puede adaptarse con facilidad a las exigencias de flexibilidad que impone la sociedad del conocimiento. Aun cuando los acontecimientos económicos que han surgido en las últimas dos décadas, derivados de las reformas económicas, condiciones macroeconómicas y el impacto de las políticas para fomentar y apoyar el desarrollo de estas empresas, han tenido un profundo impacto en este sector, obligándolas a competir en un mundo globalizado y turbulento que exige la transformación de sus estructuras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales, para alcanzar los niveles de competitividad requeridos y permanecer en el mercado, lo cual conlleva al desarrollo de estrategias acordes al contexto que las arropa y a sus particularidades.

Las PYMES, como la columna vertebral del desarrollo, son catalizadoras e impulsoras del crecimiento económico, representando la etapa inicial de la evolución empresarial,

desempeñando un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países por su aporte en la generación de empleo y productividad. Aunado a la flexibilidad y orientación al corto plazo que las caracteriza, que les permite adaptarse a los cambios, siendo esto un elemento trascendental en las estrategias de industrialización de países subdesarrollados y en vías de desarrollo para adaptarse a las condiciones locales y desarrollar con mayor facilidad ventajas competitivas.

En Latinoamérica, tal como lo revela el estudio adelantado por la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe, CEPAL (2008), los desequilibrios económicos, desórdenes sociales y la pobreza generalizada, han afectado el desempeño de las PYMES, sumado a la escasez de recursos financieros y tecnológicos, al compararlas con las grandes empresas. Stumpo (2004), por su parte, señala que países como Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Nicaragua y Venezuela, se caracterizan por acciones aisladas en lo que respecta al desarrollo institucional de este sector empresarial.

A pesar de que desde el Estado se han realizado esfuerzos para fomentar el crecimiento y desarrollo de la PYME, a través de la definición de políticas y programas que promueven la asistencia financiera, técnica y de mejoramiento de los niveles de calidad y productividad en las mismas, la experiencia empírica demuestra un descenso en su número debido a la situación de expectativa e inestabilidad puesta de manifiesto en los últimos años, caracterizada por la crisis y recesión económica que ha afectado en mayor o menor medida a todos los países. Páez (2008), muestra datos indicativos de que el 60 por ciento de estas empresas cierran antes del primer año de su nacimiento y hasta un 75 por ciento lo hacen antes de los cinco (5) años, lo cual resulta desalentador pero a su vez crea expectativas para generar propuestas a fin de atender esta situación. No obstante, el informe presentado por CEPAL (2008) muestra que los esfuerzos están desarticulados y se pone en evidencia la existencia de una brecha entre las necesidades de este sector y la voluntad del Estado y de otras organizaciones,

cuyas acciones suelen ser aisladas y descontextualizadas, quedando en simples declaraciones más que en hechos.

Stumpo (2004) también refiere que en América Latina y el Caribe existe una clara tendencia hacia la profundización de esquemas asociativos como respuesta a las restricciones fiscales, aunado a la generación de ventajas competitivas y externalidades mediante la cooperación y articulación productiva para atender las fallas del mercado, predominando entre 1995 y 2004, como enfoque innovador, promover la asociatividad empresarial, donde predomina en la mayoría de los países considerados la articulación horizontal, y en algunos de ellos la vertical y territorial, como Brasil, Chile, Colombia, México y Nicaragua.

En este sentido vale la pena referir a Casalet, Stefano, Buenrostro, Oliver y Abelanda (2011), porque documentan la experiencia de constitución del clúster electrónico en Chihuahua, mostrando "cómo la dinámica empresarial de este Estado impulsó el esfuerzo por generar un crecimiento industrial más homogéneo...", donde el trabajo público y privado facilitó el fortalecimiento institucional y la creación de nuevas unidades de apoyo a la modernización de las empresas. Generándose un proceso de aprendizaje industrial que ha permitido desplegar hacia nuevos sectores y aceptar "nuevos comportamientos en un empresariado que, hasta los años sesenta, estaba dedicado a actividades primarias".

Este tipo de estrategia se ha desarrollado a nivel mundial, afirmando Esteban (2009) que las iniciativas de clúster se han multiplicado por 5 en 5 años, de 500 aproximadamente en 2003 a más de 2.500 en 2008, demostrando ser un mecanismo eficaz para que no solo las empresas mejoren su competitividad mediante una visión estratégica profunda combinada con la cooperación, sino también para el sector público puesto que los clústeres estructuran y articulan el tejido económico, facilitando la capacidad de diseñar políticas eficaces vinculadas con innovación, tecnología e internacionalización, entre otras.

Pezzi (2011), presidente del TCI Network y gerente del Área de análisis y prospectiva del observatorio de prospectiva industrial del Departamento de Industria y Ocupación del gobierno de Cataluña, durante entrevista realizada en el Sexto Congreso Latinoamericano de Clúster, señaló la existencia de lo que denomina los cuatro motores para Europa, involucrando a Lombardía, Baden-Wuerttemberg, Rhones-Alpers y Cataluña, en Italia el clúster del cuero del cual forman parte Ferragano y Gucci, resaltando que junto con Alemania representan íconos en torno a esta estrategia asociativa.

En Estados Unidos menciona el desarrollo de Silicom Valley en California. Mientras que en América Latina hace referencia a países como: México, con el desarrollo industrial de Monterrey; Costa Rica, con la nueva estrategia tecnológica; Chile, con los sectores de salmón y forestal; Perú, en el área de café-cacao; República Dominicana y Guatemala, donde se han desarrollado clústeres de cacao, con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo, en la primera. Asimismo, en Colombia destaca el de la ropa íntima, entre otros, sin dejar de mencionar el desarrollo de clústeres en Brasil, Argentina y Uruguay. Resaltando la existencia de más de 60 organismos públicos y privados de apoyo.

De igual modo, se conoció sobre la existencia de un proyecto centroamericano de cacao, CATIE, que involucra a países como: Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Honduras, Belice y Guatemala. Mientras que en Venezuela se han generado redes de apoyo, como las que se mencionan en el programa ATN/ME9414-VE, surgido del convenio de cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CONINDUSTRIA en el año 2006, para la inserción de grupos de PYMES industriales al mercado de exportación, bajo un esquema asociativo que les permite alcanzar ciertos niveles de competitividad colectiva, según datos reflejados en el portal electrónico REDEPYMES (2010), en el cual se presentan experiencias demostrativas de lo afirmado, puesto que desde el año 2008 hasta diciembre del 2010 se han conformado 18 clústeres, distribuidos entre los estados

Carabobo, Aragua y Bolívar, con 7, 3 y 8 agrupaciones respectivamente, en las áreas de: carretillas industriales, gabarras, bobinas, bolsas plásticas, estructuras metálicas, plantas industriales, hornos industriales y motores eléctricos; estando en proyecto catorce más, entre ellos uno de cacao para Barinas.

De allí que se comparte con Esteban (2009) que los clústeres y las iniciativas clúster en el mundo difieren en diversos aspectos, como son: tamaño, grado de formalidad e informalidad, orientación a productos o servicios o tecnología, liderados por los gobiernos o por el sector privado o por instituciones universitarias; no obstante independientemente de su tipología todos tienen que ver con lo estratégico, con la cooperación, confianza, talento, largo plazo y rentabilidad, entre otros. Siendo fundamental el foco estratégico y claridad en el objetivo de entrar en este tipo de enfoque.

En Venezuela, la PYME agrupa a las empresas que mantienen una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y una facturación anual de hasta doscientos cincuenta mil unidades tributarias (250.000 U.T.), tal como lo establece el artículo 5 de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), en cuya exposición de motivos queda expuesta la relevancia de este sector, incluyendo las unidades de producción social, cuando expresa: "...son inexorablemente fuentes de desarrollo autosustentable, que redundan en la ocupación laboral de las distintas organizaciones sociocomunales de la Nación...".

Aun cuando en la mayoría de los países se utiliza el concepto amplio de PYME, en Venezuela se considera solamente el sector industrial, refiriéndose a PyMI; sin embargo, en la ley que las regula, este término tiene un alcance amplio, puesto que solo se exige la existencia de personalidad jurídica y el propósito de desarrollar un modelo productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos o en bienes industriales elaborados o semielaborados para satisfacer necesidades comunitarias, por lo que en

esta investigación se adoptará la denominación de PYME al hacer referencia a este sector, a fin de incluir a todas las empresas dedicadas no solo a las actividades industriales sino también a las de servicios, tal como se evidencia en la exposición de motivos de la mencionada Ley.

A fin de complementar la visión ontológica de las PYMES, al revisar algunos estudios e investigaciones se pudo conocer que las debilidades y fortalezas del sector en Venezuela no difieren de las encontradas en otras regiones de Latinoamérica, tal como lo afirma Páez (2008) cuando manifiesta que "este sector exhibe fortalezas y debilidades comunes en toda la región y similares, salvando las distancias, a las de las PYMES de otros continentes y regiones"; destacando entre sus características más representativas, además de las ya mencionadas: la insuficiencia y debilidad en la formación de los recursos humanos, falta de sistemas de gestión de capital humano (en un gran número de empresas), que disminuye su atractivo laboral, aunado a la resistencia en la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos fundamentales. Agregando, además, que son en su mayoría empresas familiares con gerencia tradicional, escasa planificación a largo plazo, estructura organizativa sencilla que no se ajusta a los requerimientos exigidos en la actualidad para lograr la competitividad, reflejando bajos niveles de innovación, así como debilidades en la definición de su cultura organizacional, entre otras.

Rodríguez y Martínez (2006) manifiestan que entre las PYMES de Venezuela es cada vez más frecuente la conformación de redes para ofrecer un producto o servicio, observándose el mismo auge asociativo en iniciativas en las que participen gobierno, empresas y sociedad civil, donde la mayor competencia está resaltando la innovación para lograr la diferenciación. Lo cual también está contemplado en el artículo 13 de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), donde entre las políticas y lineamientos se mencionan las cadenas productivas y los conglomerados,

cuya promoción debe hacerse a través de redes bajo esquemas de cooperación y complementariedad, poniéndose en evidencia la apertura de iniciativas estratégicas como los clústeres, descritos en la sección anterior.

Dentro de los diversos sectores que conforman las PYMES venezolanas destaca el sector empresarial encargado de la producción, comercialización y procesamiento del cacao, identificado por el Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) con el número 31 y por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL) con el código 1543, cuyo rubro de explotación ha representado para el estado Sucre, desde tiempos de la colonia, un polo potencial de desarrollo sustentable.

Aun cuando las estadísticas de la Organización Internacional del Cacao, ICCO (2011) demuestran que Venezuela es un productor marginal en el mercado mundial de cacao (0,64 % de la producción mundial que representa el 1,21 % de la superficie cultivada mundialmente y el 0,3 % de la capacidad de molienda mundial), actualmente el país figura entre los quince países registrados como productores y exportadores de cacao fino o de aroma. Reconociéndose en septiembre del año 2009, que el 95 por ciento del cacao que exporta el país es fino o de aroma, cuyas características distintivas de aroma y sabor lo hacen ser muy demandado por los fabricantes de chocolate a nivel mundial. Sin embargo, actualmente la producción nacional de cacao es de 15.000 toneladas/año, con un rendimiento promedio de 240 kilos/hectárea, representando la mitad del rendimiento promedio mundial. De esta producción, el 69,4 % es comercializado en el mercado internacional, el 30 % va a la industria nacional y una cantidad insignificante es procesada por la industria artesanal (CORPOANDES, 2011). El 94 % de la producción nacional registrada de cacao se concentra en los estados Miranda, Mérida, Delta Amacuro, Monagas y Sucre, destacando este último con el 50 %.

El 12 de abril del año 2011 la Procuraduría General de la República Bolivariana de Venezuela (2011) reconoció el

cacao como producto estratégico y elemento económico decisivo para el país, declarándolo de producción nacional, como bien de primera necesidad y por tanto prioritaria la producción del mismo, así como del chocolate, sus productos y subproductos, exponiendo en el artículo 8 del decreto emitido la necesidad de conformar alianzas estratégicas entre el Ejecutivo Nacional, el estatal y municipal, junto con los campesinos, consejos comunales, sector privado y sus trabajadores, a fin de consolidar la producción de cacao nacional como potencia cacaotera mundial.

El reconocimiento del cacao como producto estratégico sirvió de base para afianzar el cumplimiento de las metas establecidas por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (2010) en el Plan Socialista del Cacao, 2010-2013, enmarcado en un nuevo modelo estratégico de gestión socialista, que involucra todas las fases del procesamiento de cacao, desde la producción primaria hasta la distribución y venta; a través de seis líneas estratégicas: programa productivo, investigación e innovación, formación técnica-política, comunicación, organización del poder popular y relaciones internacionales, estableciendo objetivos estratégicos, metas y acciones para cada una de ellas; estimándose una inversión total por el orden de los dos millardos cuatrocientos sesenta mil quinientos dos bolívares (Bs. 2.460.502.000,00). Teniendo como eje transversal la promoción de la participación e interacción de todos los grupos de interés o Stakeholders vinculados con el sector cacao en la región.

En lo que respecta al estado Sucre, este lidera junto con Miranda las metas de producción establecidas en el mencionado plan, referidas a la rehabilitación de siete mil hectáreas, fundar mil quinientas hectáreas, construir tres viveros y una planta procesadora de cacao con capacidad para dos mil toneladas al año. Por su parte, la Gobernación del estado Sucre, en su Web Site oficial (<http://www.edosucra.gov.ve>), indica que en la actualidad se dedican aproximadamente 30.000 hectáreas para su cultivo, produciéndose 6.000 toneladas métricas, que equivalen al 40

% de la producción nacional, ejecutándose un programa de rehabilitación de plantaciones y recuperación del grano para recobrar la identidad genética del cacao fino criollo, estando en marcha el establecimiento de un laboratorio de certificación de origen y control de calidad, a fin de garantizar un producto de primera para la manufactura de chocolatería fina, utilizando tecnología de punta e instalando centrales de beneficio con capacidad para 360 toneladas métricas por año en cada una de ellas.

Pero, a pesar de las iniciativas y planes del estado para favorecer la producción y comercialización de cacao en la región, condensados en el Plan Socialista del Cacao Venezolano, aun se percibe cierta independencia entre su esfuerzo y los requerimientos de estas organizaciones, en consideración a su contexto, tal como puede extraerse de lo planteado por la Asociación de Productores de cacao, ASOPROCAVE (2011), en reunión sostenida el 17 de junio de 2011, donde reconocen el incumplimiento de las metas pautadas hasta la fecha, puesto que para el año la meta de producción esperada era de 27.286 toneladas métricas/año y la cosecha de este año se ubica en 18.000 toneladas métricas/año, cifra que está muy por debajo de las estimaciones. Aunado a lo planteado por esta asociación, puede agregarse la carencia de información de carácter tecnológico, de mercadeo y comercialización, así como de gestión por parte de estas empresas, por lo que se impone un cambio paradigmático, donde la cooperación y la complementariedad sean los ejes centrales de una estrategia que las conjugue, a fin de competir con base en el desarrollo, la reducción de costos y la diferenciación, trascendiendo fronteras locales y nacionales (Villagrasa, 2011).

Después de considerados los ejes epistemológicos, teóricos y las explicaciones prácticas en torno a los clústeres y sus potencialidades, surgen nuevos interrogantes que permiten hacer proposiciones comprensivas, que tienden a reflexionar sobre la necesidad del trabajo mancomunado entre Estado, sector privado, sector educativo y comunidad, además de un cambio de paradigma en la dirección de

estas empresas para convertirlas en dinamizadoras de la economía local, diseñando una estrategia cooperativa que contribuya a incrementar sus índices de productividad y articularlas a la red empresarial venezolana, en torno a las exigencias del entorno competitivo globalizado, permitiendo agregar valor a la cadena productiva que vincule al sector, a través de los clústeres empresariales.

Lo anterior se explica por el hecho de que el logro de una mayor competitividad no es un fin en sí mismo para la estrategia de las empresas o para las políticas económicas, sino más bien implica conseguir y estructurar un medio para alcanzar mejoras para la sociedad y los stakeholders a nivel de empresas; representando los clústeres una alternativa estratégica orientada a fortalecer la PYME de cacao en el estado Sucre, Venezuela, enfocada hacia las necesidades de los clientes, la dinamización de productividad a través de la creación de mercados más eficientes.

Todo ello, basándose en la reducción de costos y la diferenciación, en la búsqueda de trascender el ámbito local y nacional, promoviendo desarrollo tecnológico centrado en la innovación, cuya estructura permite detectar carencias de un sector económico que afectan su competitividad y reconociendo las necesidades de mercado para satisfacerlas, percibiendo un beneficio a través de la creación de valor.

Consideraciones finales

Uno de los paradigmas que ha cobrado importancia en la sociedad posmoderna, caracterizada por la velocidad de los cambios tecnológicos y su difusión en una economía global que valoriza la flexibilidad, la innovación, la integración y el conocimiento, está vinculado con la conformación de cadenas productivas o conglomerados económicos, denominados clústeres. Puesto que en el ambiente empresarial actual, las ventajas competitivas no sólo se producen en el interior de las empresas, sino que hay que ser eficiente

operativamente para competir en un entorno cada vez más global y complejo, donde la competitividad debe llevarse a cabo mediante una red global de interacción con las fuerzas externas.

Se pueden concebir los clústeres como una estrategia que permitirá a las empresas e instituciones vinculadas con el sector cacao del estado Sucre, trascender del ámbito local al nacional e internacional, reducir costos, promover el desarrollo tecnológico y el empleo. Así como integrar la economía regional al mundo, desde el sistema productivo, en el ámbito cuantitativo y cualitativo. Incrementando la competitividad de los actores, dotándolos de herramientas y formación para intervenir realidades y reactivar este sector empresarial, aprovechando la riqueza productiva de este rubro, fomentando el desarrollo sustentable a través de uno de los polos de crecimiento con gran potencial que posee la región.

Por lo que funcionar bajo una estructura de clúster permitirá a la PYME de cacao promover su competitividad, al detectar y atender oportunamente las carencias del sector, aprovechando sus potencialidades, reconociendo las necesidades del mercado y las oportunidades que ofrece, fomentando la creación de cadenas de valor y centrar sus fortalezas como clúster de cacao en la capacidad de generar sinergia.

Finalmente, la vinculación de los clústeres con el desarrollo económico de las PYMES de cacao del estado Sucre, representa una opción estratégica para su reforzamiento e incremento en los niveles de competitividad de cara a los procesos de apertura y globalización, propios de este nuevo siglo. Debido a que los clústeres pueden brindar beneficios no solo de forma privada a las PYMES, brindando la posibilidad de crear empleo y generar ingreso para las comunidades, sino también a nivel de la sociedad en el ámbito cultural, socioeconómico, de creencias, costumbres y generar externalidades sobre otras regiones.

Referencias

- Altemburg, T. (2001). La promoción de clústeres industriales en América Latina. Argentina: FonoPYME.
- Asociación de Productores de Cacao ASOPROCAVE (2011). Nota de prensa. Evento realizado el día viernes 17 de junio de 2011. Presentación de la Asociación Nacional de Productores de Cacao Venezolano (ASOPROCAVE). Recuperado en <http://www.asoprocave.org>.
- Barros, N. (1996). Hermenéutica filosófica, herencia cultural y crítica de la ideología. En notas de investigación, (2) 1. En material de apoyo producido por la LínECA Epistemología de las Ciencias Administrativas. Compilador: Ninoska Díaz de Mariña.
- Casalet, M., Stefano, F., Buenrostro, É., Oliver, R. y Abelanda, L. (2011). Evolución y complejidad en el desarrollo de encadenamientos productivos en México. Los desafíos de la construcción del clúster aeroespacial en Querétaro. Comisión Económica para la América Latina y el Caribe, CEPAL. Colección Documentos de Proyectos. Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas.
- Comisión Económica para la América Latina y el Caribe, CEPAL. (2008). Las PYMES en América Latina y el Caribe: Situación actual y desafíos. Capítulo III, pp. 111 - Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe (2010-2011). Recuperado de <http://www.eclac.org>.
- Corpoandes (2011). Recuperado de <http://www.corpoandes.gov.ve>.
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. México: Pearson.
- Esteban, Juan. (2009). Clúster y competitividad. 12 th TCI. Annual Global Conference at Jyväskylä Finland October 12-16 th 2009 Learning Clúster. Recuperado de <http://www.iPYME.org>.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Argentina: Granica.
- Francés, A. (2003). Turismo, competitividad y estrategia. Venezuela: Ediciones IESA.
- _____ (2006). La gerencia del siglo XXI. Debates IESA, volumen XI, (número 1), pp. 13-17.
- Gobernación Bolivariana del estado Sucre-Venezuela. Extraído de <http://www.edosucre.gov.ve>.
- Heß, S. (2008). El intercambio comercial, cultural y tecnológico entre Argentina y Túnez: un desafío para las relaciones Sur-Sur. Recuperado de <http://www.riesgoycontrol.net>.
- Hill, CH. & Jones, G. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Sexta edición. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2004). Administración estratégica. Quinta edición. Argentina: Thomson.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España: Diorki, Servicios Integrales de Edición.
- Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social. (Julio, 31, 2008). Decreto N° 6215. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria, número 5890.
- Martínez, M. (2009). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México: Trillas.
- Méndez, E. (2003) Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores. Venezuela: EDILUZ.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990). The economist of modern and organization. American Economic Review 80, pp. 511-528.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. España: Prentice-Hall.
- Mujica, M. (2002). El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional. Proyecto de tesis doctoral. Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.
- _____ (2010). Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas: Una perspectiva crítica. En Mujica Miguel (Comp.) (Segunda edición ampliada). Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela, (pp. 17-81). Valencia, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones. Departamento de Producción Editorial. Rectorado de la Universidad de Carabobo.
- Organización Internacional del Cacao, ICCO. (2011). Composición del Convenio Internacional del Cacao, 2001. Recuperado de <http://www.icco.org>.

- Páez, T. (2004). Estudio de la pequeña y mediana empresa en Venezuela y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Observatorio PYME. Venezuela: CEATPRO.
- _____. (2008). Nuevas Tecnologías de información en las PYME. Venezuela: Editorial CEC, S.A.
- Pérez, M. (2007). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. *Revista Venezolana de Gerencia*, volumen 12, (número 39), pp. 475-487. Recuperado de <http://redalyc.uamex.mx>.
- Pezzi, A. (2011). Clústers como inductores de competitividad: origen e dinámica dos clústers e das empresas. Recuperado en <http://www.clústerlatinoamerica2011.com>.
- Porter, M. (1996). Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad. México: Ediciones CECSA.
- _____. (1998). Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 77-90.
- Procuraduría General de la República Bolivariana de Venezuela. (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 39655. Decreto 8157. Recuperado de <http://www.pgr.gob.ve>.
- Ramos, J. (1999). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clústeres) en torno a los recursos naturales, ¿Una estrategia prometedora? Martine Dirven (compiladora). Publicaciones CEPAL. Parte I: La estrategia de desarrollo en torno a los complejos productivos. Apertura y (des)encadenamientos -reflexiones en torno a los lácteos-, (número 61), 2001, Santiago de Chile. 2001 Recuperado de <http://www.eumed.net>.
- Redepyme (2010). Red de PYMES. Recuperado de <http://www.redePYMES.org>.
- Ricoeur, P. (1995). La explicación y la comprensión. En *Teoría de la Interpretación. Discurso y excedente de sentido*. (G. Monges, Trad.) México: Siglo XXI.
- Rodríguez, A. y Martínez, L. (2006). Hacia dónde va la gerencia en Venezuela. *Debates IESA*. Volumen XI, (número 1), pp. 57-72.
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Argentina: Editorial Paidós.
- _____. (2006). *Psicología social de las organizaciones*. Argentina: Editorial Paidós.
- Serna, H. (2006). Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Novena edición. Colombia: 3 R Editores.
- Stumpo, G. (2004). Articulación productiva y pequeñas y medianas empresas. Reflexiones a partir de algunos estudios de caso en América Latina, pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina, Marco Dini y Giovanni Stumpo (coord.), México: D.F., Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Siglo XXI Editores.
- Vera, J. y Ganga, F. (2007). Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, volumen 20, (número 033), pp. 303-322.
- Villagrasa, A. (2011). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa de cacao del estado Sucre, Venezuela, desde la perspectiva de las nuevas prácticas gerenciales en el contexto emergente. Ponencia arbitrada presentada en el IX Coloquio Doctoral del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), XLVI Conferencia Anual. Recuperado de: http://www.cladea.org/home/index.php?option=com_phocadownload&view=categor&id=8&Itemid=356&lang=es
- Viloria, E. (2003). La gerencia en la nueva economía. Editorial Panapo: Venezuela.
- Zerpa, D. (2006). Las empresas venezolanas procesadoras de productos del mar ante la nueva economía. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.