



---

### **Resumen**

Ante una competencia globalizada, altos costos fijos, difusión tecnológica veloz, corto ciclo de los productos e innovación creciente, nuevas tendencias empresariales apuntan hacia una dinámica competitiva en la que juega un gran protagonismo la cooperación entre empresas, la cual parece consolidarse incluso en el ámbito de las PyMEs. Desde esta perspectiva se emprende esta investigación exploratoria-descriptiva, cuyo sujeto de estudio es el sector farmacéutico del Municipio Libertador del Estado Mérida. A esos efectos, se realizaron entrevistas a 80 propietarios de farmacias, concluyéndose que dicha asociatividad conduce a mejorar las condiciones competitivas sin reducir los puestos de trabajo.

**Palabras clave:** cooperación, asociatividad, farmacias

### **Abstract**

Facing a globalized competition, high set prices, fast technological diffusion, short-term cycle of products and an increased innovation, new business trends point to a competitive dynamics, where cooperation among companies play a significant role, which seems to be consolidated even at the extent of *PyMEs*. Since the end of the 80's new business trends point to a competitive dynamic, where the cooperation among companies play a significant role. From this point of view, this exploratory and descriptive research is undertaken; whose subjects of study are drugstores from the Libertador Municipality of Mérida State. For the purposes of this research, 80 drugstores owners were interviewed, concluding that such association leads to improve the competitive conditions with no reduction in job sources.

**Key words:** cooperation, association, drugstores.

*Marlene Peñaloza\**  
*Elizabeth Torrez Rivas\*\**

---

## Aproximación a la cooperación inter-empresarial: Un análisis desde las Farmacias del Estado Mérida, Venezuela

\*Profesora Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela  
Correo Electrónico: pmarle@hotmail.com

\*\*Profesora Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Recibido: 2 de diciembre de 2006

Aceptado: 11 de abril de 2007

En línea desde: 21 de diciembre de 2007

---

### Consideraciones generales

**H**oy día las empresas enfrentan una dinámica competitiva que caracteriza los mercados mundializados, complejos y turbulentos; presencia de elevado número de competidores que disputan posiciones; difusión tecnológica veloz; corta vida de los productos; innovación constante; mayor competencia a nivel de mercados, precios, productos y costos de mano de obra y consumidores muy informados, más selectivos y menos leales.

Dichos eventos han trastocado parte del andamiaje en que se sustentó por siglos la fortaleza competitiva de empresas y países, generando otras fuentes de competitividad y un ambiente de tal complejidad que hace casi imposible participar en esa lucha sin nuevas herramientas y sin importantes reacomodos y replanteamientos que permitan triunfar en mercados mundializados.

De manera que las empresas están en la búsqueda continua de nuevas estructuras organizativas y modos de gestión. En los últimos años han reaparecido los acuerdos de cooperación inter-empresarial. Éstos cobran gran protagonismo desde la década de los setenta y con mayor intensidad en la de los ochenta, pues son consideradas como una forma más eficiente de adquirir determinadas habilidades para penetrar en mercados desconocidos y/o en nuevos negocios, proporcionar mayor eficiencia, fluidez y flexibilidad a las nuevas estructuras y aumentar la capacidad innovadora (Hamel, Doz y Pahalad, 1989), “[...]sin que ello conduzca necesariamente a prácticas restrictivas de la competencia[...]”, (Costa Campi, 1989, p. 27).

Esta estrategia ha sido igualmente adoptada por las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en respuesta al tamaño insuficiente de las mismas y a la dificultad operativa individual de las mismas (Domínguez, 2002). El sector empresarial venezolano no ha escapado a ello, observándose acuerdos en diversos sectores entre los que destacan los pequeños minoristas dedicados al negocio de las farmacias. Desde hace aproximadamente cinco años este sector ha estado atravesando un proceso de transformación al conformarse cadenas de farmacias tanto de capital nacional, como local que parecen responder a distintas formas de cooperación empresarial.

Aún cuando no está exento de inconvenientes, esta estrategia tiene su propia dinámica que le permite obtener provecho sin necesariamente destruir al contrario y aprovechar las sinergias, reducir la incertidumbre y otros costos de transacción, acceder a información, tecnologías, lograr economías de escala, aumentar la eficiencia y la rentabilidad. En fin, facilitar la competitividad empresarial, y al mismo tiempo genera externalidades positivas en el aparato productivo y en amplios sectores de la población en términos de empleo, de ingresos y de bienestar social<sup>1</sup>.

### **Enfoques Teóricos**

Diversos estudios han intentado explicar las razones por las cuales las empresas buscan colaborar con otras. Éstos se han caracterizado por su dispersión y parcialidad, pues han sido realizados desde ángulos diferentes y por diversas disciplinas.

No obstante su diversidad de enfoques, éstos pueden ser agrupados bajo tres perspectivas teóricas –la económica, la estratégica y la organizativa– cuyos aspectos básicos por razones de espacio se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Aspectos básicos en los enfoques sobre cooperación**

<i>Enfoque Económico</i>	<i>Enfoque Estratégico</i>	<i>Enfoque Organizativo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo estructura-comportamiento-resultados.</li> <li>• Límites de la organización a partir de la función de producción.</li> <li>• Actividad económica regida por el mercado.</li> <li>• Actividad económica basada en la autoridad y la jerarquía.</li> <li>• Reducir costos de transacción.</li> <li>• Formas <i>híbridas</i> de organización.</li> </ul> <p>(Coase, 1937; Mason, 1957; Williamson, 1975)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de la internacionalización de la producción.</li> <li>• Mecanismo de estrategia empresarial.</li> <li>• Asociación mediante fusiones, adquisiciones o co-inversiones</li> <li>• Fluidez y flexibilidad.</li> <li>• Acuerdos de cooperación: <i>Joint ventures</i> (de producción, de I&amp;D), <i>outsourcing</i>, <i>licensing</i>, redes de empresas, <i>cluster</i> industriales</li> </ul> <p>(Montebugnoli y Schiattarella, 1989; Mauri y MacMillan, 1999; García Canal, 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de los Recursos y Capacidades.</li> <li>• Activos basados en el conocimiento.</li> <li>• Conocimiento tácito.</li> <li>• Aprendizaje cotidiano.</li> <li>• Efecto experiencia.</li> <li>• La cooperación como medio de aprendizaje organizacional.</li> </ul> <p>(Penrose, 1959; Prahalad y Hamel, 1990; Herzog, 2001)</p>

### **Taxonomía y conceptualización**

Al igual que ocurre con los enfoques teóricos, la literatura que analiza la cooperación es muy poco homogénea en lo que se refiere a la connotación del fenómeno, utilizándose como sinónimos una variedad de términos tales como colaboraciones (Hamel, Doz y Prahalad, 1989); coaliciones (Porter y Fuller, 1988), asociaciones (Rosales, 1997), acuerdos (Marity y Smiley, 1983), cooperación

(Fernández (1991); alianzas (Mauri, A. y McMillan, G.,1999) y redes (Koschatszky, 2002).

Para propósitos de esta investigación, se utilizarán como sinónimos los términos cooperación, alianza y asociación, aún cuando se reconoce que no siempre su alcance es exactamente el mismo.

En cuanto a su conceptualización tampoco existe uniformidad, pues ello depende de la perspectiva teórica desde la cual cada autor visualiza el acuerdo y de las diferentes formas que seleccionan las organizaciones para formalizar la estrategia cooperativa, lo que dificulta aún más arribar a consensos en su definición.

Para propósitos nuestros, cooperar significa unión de esfuerzos para alcanzar un objetivo común, es inherente a la sociedad humana y existe desde los tiempos más antiguos, se da en distintas circunstancias e implica un amplio conjunto de elementos de distintas dimensiones: económicos, organizacionales, culturales, éticos, políticos.

Desde la óptica de los negocios, según Fernández (1991, p.27), “[...] la cooperación se puede definir 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 objeto de incrementar sus ventajas competitivas”.

Para Martínez (2001, p. 71),

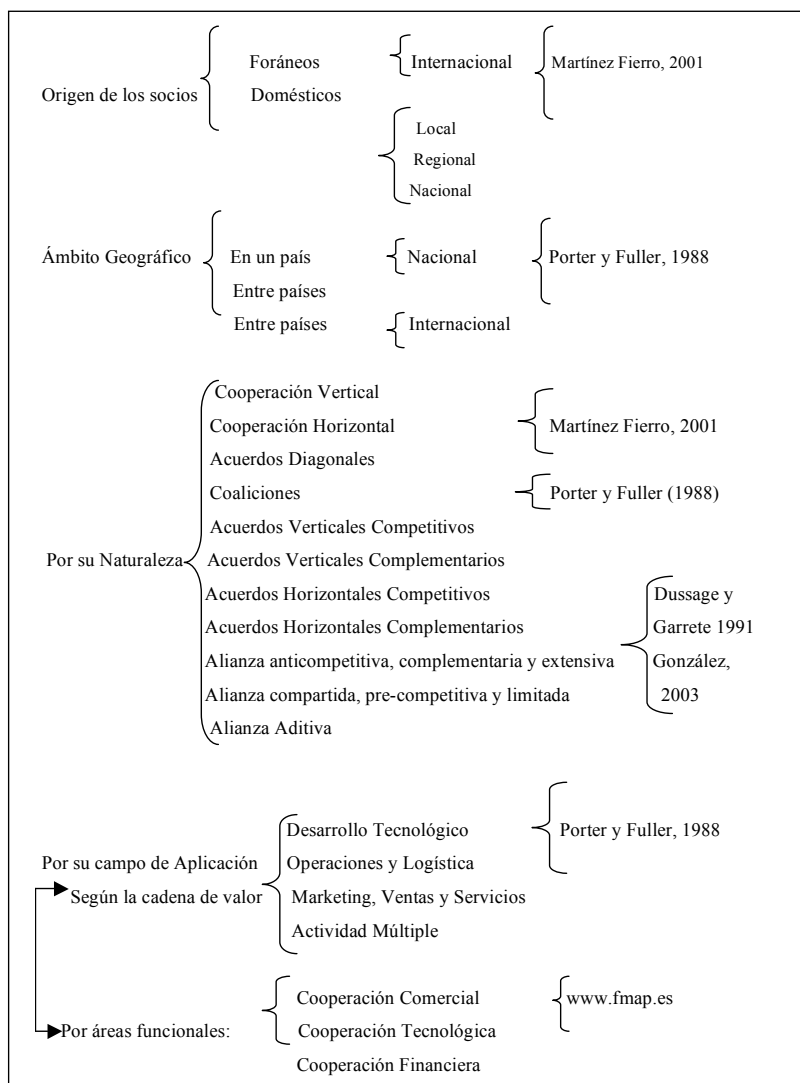
[...] las alianzas estratégicas o los acuerdos de cooperación son relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir durante un período de tiempo determinado y de forma equitativa recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, y sin que exista entre ellas una relación de subordinación, para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen logrado.

A partir de estas y otras definiciones se entiende por acuerdos de cooperación una alianza o asociación temporal o permanente que de manera voluntaria y concertada se establece entre dos o más empresas en alguna o varias áreas de actividad, generalmente formalizada y respaldada contractualmente, cuya búsqueda de complementareidad y metas comunes persigue como fin último la obtención de ventajas competitivas.

## Tipologías

En cuanto a su tipología, los acuerdos pueden adquirir múltiples formas en correspondencia con los criterios subyacentes y los objetivos que se persigan. Sin pretender ser exhaustivos, en la Tabla 2 se resumen las principales tipologías.

**Tabla 2**  
**Resumen de las tipologías sobre los acuerdos**



Continuación Tabla 2

Cooperación Financiera		
Formas de Cooperación:	Referente a la Propiedad	{ Marity y Smiley, 1983 Porter y Fuller, 1988
	Estructura Contractual	
	Número de Vínculos	{ García Canal, 1994 Koschatzky, 2002
Forma legal de los Acuerdos	Joint-venture	{ www.famp.es www.ipyme.org
	Franquicia	
	Licencia	
	Outsourcing	
	Spin-off	
	Capital de riesgo	

A continuación se describe brevemente el ámbito geográfico en el que se realizó el estudio, la metodología seguida y se analizan los resultados obtenidos.

### El sector farmacéutico en El Estado Mérida

El Estado Mérida, está ubicado en el occidente de Venezuela, aproximadamente a 800 kilómetros de la capital. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.gov.ve/>) se estima para 2005 la población de su área metropolitana en aproximadamente 373.555 habitantes, lo que corresponde al Municipio Libertador 58%.

Históricamente, el sector servicios ha sido el dinamizador de la economía local a través de los presupuestos públicos. Su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) para 1995 fue de 30.99% (IIES, 2000, p. 8). Dentro de la categoría *comercio y servicios* se encuentra el farmacéutico, sector que por sus propias características es uno de los más regulados por el Estado. Según la Corporación de Salud Seccional Mérida, el número de farmacias en funcionamiento es de 360, correspondiendo al municipio Libertador el 30% del total del Estado.

Este sector minorista se caracteriza por un alto grado de competencia y con poca lealtad por parte del consumidor, quien elige por los precios que se ofrecen y los servicios que se prestan, de



manera que las farmacias compiten a través de descuentos y servicio al cliente.

Los precios para un grupo importante de medicamentos están regulados, por el Estado. Para el resto existen los llamados precios sugeridos. A través de esta política de precios la Superintendencia de Mérida pretende limitar el poder de negociación, sobre todo de las droguerías (distribuidores), y favorecer al comprador, toda vez que en este tipo de productos el elemento precio juega un papel determinante debido al tiempo y esfuerzo que el consumidor está dispuesto a dedicar en la búsqueda de mejores posibilidades de compra, lo que se supone obliga a los negocios minoristas a mantener precios atractivos para su clientela (Covedra, 2000).

A lo anterior se suma una mayor presión procedente de la competencia planteada por los mayoristas, que en nuestro caso le llamamos *droguerías*. Éstas se han integrado conformando cadenas y desatado una intensa competencia, lo que viene a hacer más difícil la situación de las farmacias independientes quienes no disponen de suficiente poder financiero y de marketing para competir con los grandes grupos. También es importante señalar que el Ministerio de Sanidad derogó la disposición de colocar a menos de 500 metros una farmacia de otra, lo cual ha generado alta competencia y hasta *canibalismo* en el sector.

En respuesta a esa situación, tanto en Mérida como en el ámbito nacional, en un primer momento las farmacias incorporaron a su mezcla de productos toda clase de golosinas y *chucherías*. En principio esto pareció desvirtuar el concepto de negocio sin mejorar sustancialmente los márgenes de rentabilidad ni evitar el rezago del sector.

No obstante, los cambios continuaron y desde hace aproximadamente cinco años el sector farmacéutico merideño ha comenzado a transformarse como consecuencia de la llegada de nuevos competidores. Más recientemente se evidencia otro tipo de reacomodos en farmacias emblemáticas, que presumiéndose se inscriben dentro de lo que usualmente se conoce como alianzas estratégicas, y que para nuestros propósitos le hemos denominado acuerdos de cooperación inter-empresarial. Antiguas sedes han sido remodeladas, han ampliado su cartera de productos,

ofrecen mejores precios y servicios, con un personal adiestrado y más profesional, cuyo nombre está apalancado por grupos nacionales.

En este marco de transformaciones es inevitable preguntarse, ¿Qué está ocurriendo en el sector de las farmacias en Mérida? ¿Se trata de fusiones, adquisiciones o acuerdos de cooperación? ¿Cuáles han sido las motivaciones para llevar a cabo una alianza? ¿Qué tipo de alianzas se han efectuado? ¿Son mecanismos para competir en mejores condiciones? ¿Cuáles han sido sus resultados?

### **Metodología para el análisis del sector**

Para identificar los mecanismos de cooperación existentes entre las farmacias del Municipio Libertador del Estado Mérida, se realizó una investigación de tipo exploratoria, mediante la consulta de fuentes bibliográficas y hemerográficas y el listado de farmacias existentes en el Estado emitido por la Corporación de Salud. Así mismo, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas a dueños de farmacias, al presidente del Colegio de Farmacéuticos del Estado y a profesores de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Los Andes.

La segunda parte de la investigación consistió en un estudio de campo mediante la técnica de entrevista personal realizada a propietarios de farmacias o, en su defecto, al administrador o regente. A tal efecto se aplicó un cuestionario de 27 preguntas estructuradas en dos secciones referidas a *la identificación de la empresa y a la indagación del tema objeto de estudio*.

La población estudiada consistió de 105 farmacias establecidas en el Municipio Libertador de este Estado. El muestreo fue aleatorio simple, con un tamaño de la muestra para estimar la Proporción  $P$  (Scheaffer, R., Mendenhall, W., y Ott, L., 1991) de farmacias con alianzas, utilizando el criterio de varianza máxima cuando  $P = 0.5$ , para un error de estimación del 5% y un nivel de confianza del 95% resultando igual a  $n = 83$ . La tasa de respuesta fue del 96.4%.

A partir de las interrogantes señaladas en la sección anterior, se plantearon dos hipótesis de investigación las cuales fueron contrastadas mediante la prueba de la  $J_i$ - cuadrado y el Test de Independencia:

1. Frente a la intensa competencia en precios, servicios y ofertas de las grandes cadenas, que de un tiempo a esta parte se han localizado en el Estado Mérida, las farmacias locales han respondido con acuerdos asociativos como una vía para lograr mejores condiciones competitivas.
2. La conformación de alianzas en el sector de las farmacias incide favorablemente en el número de empleos en el sector.
3. Mediante gráficas y tablas de frecuencia se analizan las variables a partir de las cuales se contrastarán las hipótesis planteadas, es decir: ¿Ha realizado algún tipo de alianza?, ¿Mantiene alianza en la actualidad?, Variación; Número de empleados con la alianza, Motivos para realizar un acuerdo, Sectores objeto de la alianza, Actividades objeto de alianza; Objetivos a perseguir con la alianza, Forma contractual de los acuerdos y Forma legal de los acuerdos de cooperación.

### **Análisis de resultados**

La pregunta siguiente se aplicó a todos los sujetos en estudio. Esto permitió agrupar las respuestas en dos grandes categorías: 1) Con alianza. 2) Sin Alianza

*¿Ha realizado algún tipo de alianza?*, 52.5% de los entrevistados respondió afirmativamente (Tabla 3).

**Tabla 3**  
**Distribución de farmacias con alianza**

Tiene alianza	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	52.5
No	38	47.5

Como puede notarse en la Tabla 3, del total de la muestra en estudio, 42 de estos pequeños comercios llevaron a cabo una alianza en algún momento (52.5%), hecho significativo para un empresario propio de tierras montañosas; el 47.5 % restante no ha realizado alianzas.

¿Mantiene alianza en la actualidad? De las 42 farmacias que llevaron a cabo una alianza, sólo 30 la mantienen en la actualidad (37.5 %). El 62.5% de los sujetos de estudio entran en la categoría de *sin alianza* (Tabla 4).

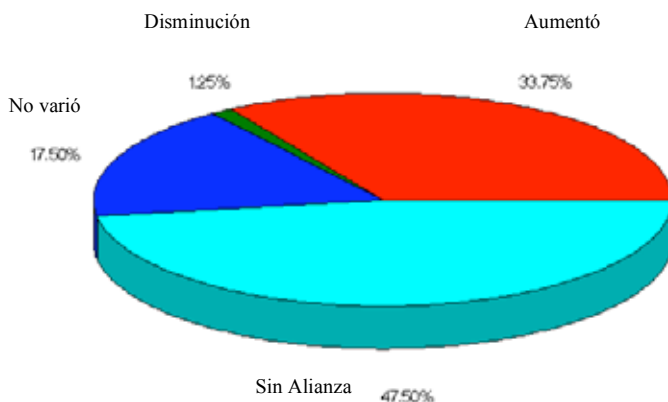
**Tabla 4**  
**Distribución de farmacias que mantienen alianzas**

Con alianza	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	37.5
No	50	62.5

A continuación se describen e interpretan los resultados de las principales variables correspondientes a la primera de las categorías señaladas, esto es, *con alianza*.

*Variación número de empleados con la alianza.* Esta pregunta se estructuró de acuerdo a la siguiente escala: *Aumentó, Se redujo o No varió.*

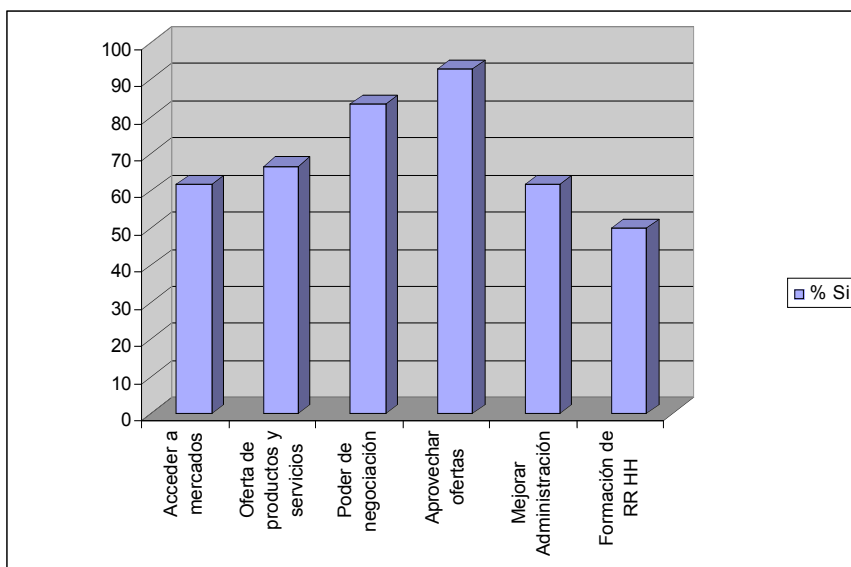
**Gráfica 1**  
**Variación número de empleados con las Alianzas**



Los resultados de la Gráfica 1 muestran que las alianzas no resultan en una contracción de los puestos de trabajo, hecho importante en el ámbito local.

*Motivos para realizar un acuerdo*<sup>2</sup>: La distribución de los motivos para constituir alianzas se muestra en la gráfica 2. Como puede observarse, *Aprovechar ofertas* resultó seleccionado por el 92.9% de las farmacias con alianza seguido de *Mayor poder de negociación* (83.3%), aspectos relevantes para pequeños comercios.

**Gráfica 2**  
**Distribución de Motivos para realizar Alianzas**

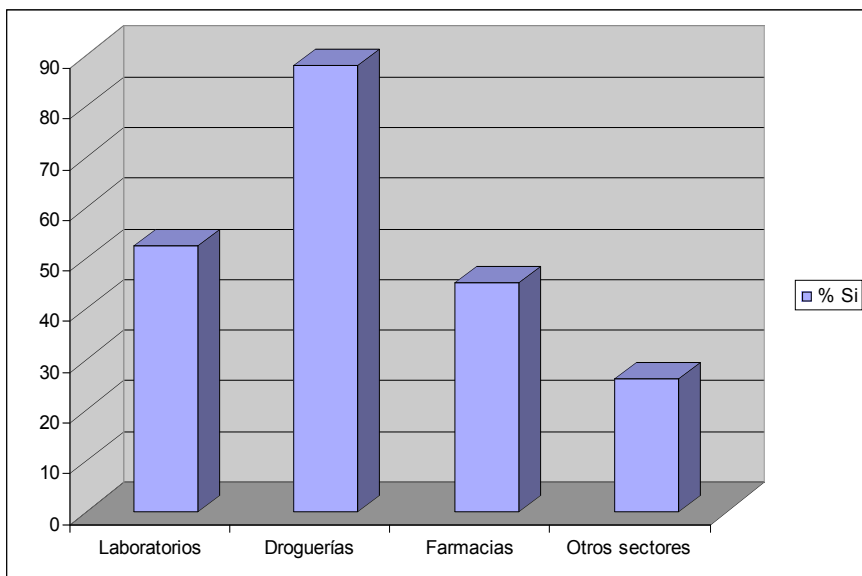


*Sectores objeto de la alianza*: Los actores relevantes en este mercado son los: laboratorios, droguerías, farmacias y otros sectores industriales.

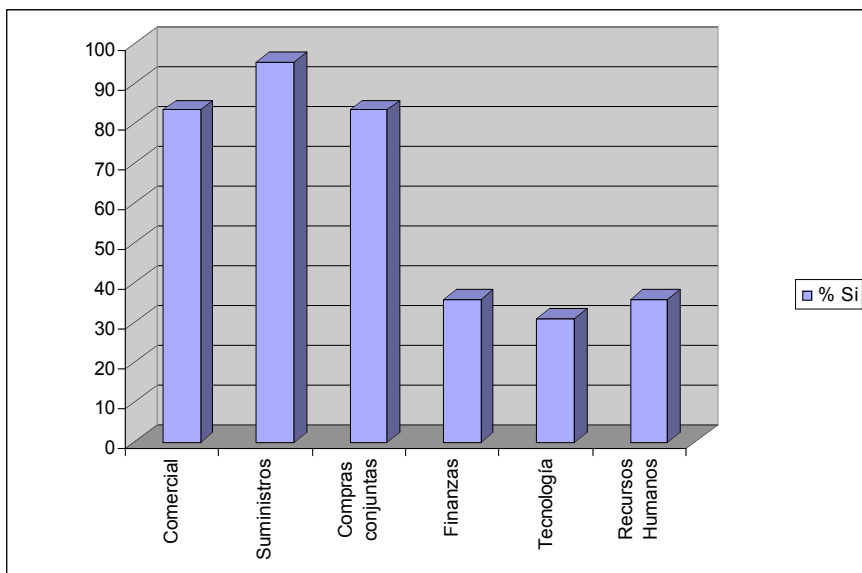
Del total de 42 farmacias con alianza encuestadas 88.1% tiene acuerdos con droguerías; 45.2% con otras farmacias y 52.4% con laboratorios (Gráfica3). En este grupo se anotan los que tienen mayor poder financiero como son los dueños de las cadenas, o los que tienen control sobre algún miembro del canal de comercialización.

*Actividades objeto de alianza*: Por orden de importancia y atendiendo a las áreas funcionales, las actividades seleccionadas por el total de los 42 encuestados fueron: marketing, operaciones, RRHH. Es de notar que tal como se describe en la literatura una de las áreas menos consideradas es el área de Recursos Humanos (Gráfica 4).

**Gráfica 3**  
**Distribución de la Naturaleza de las Alianzas**

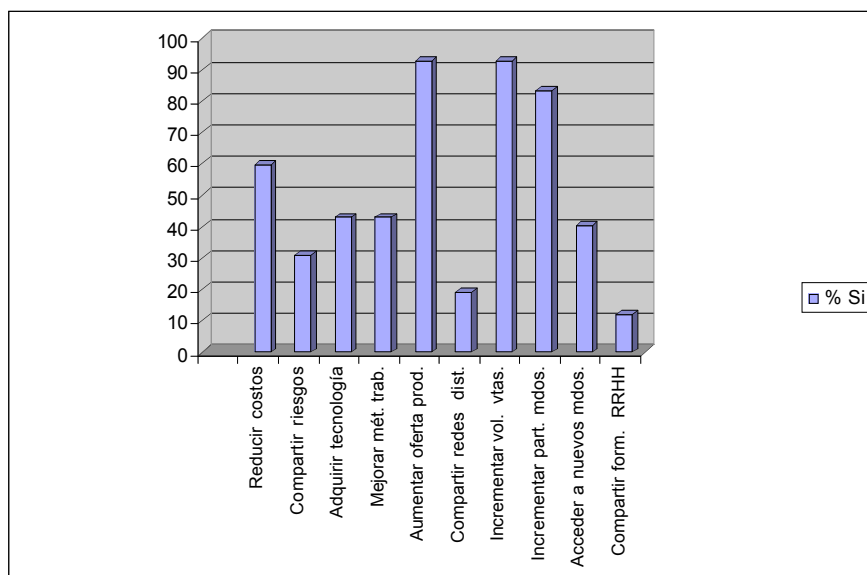


**Gráfica 4**  
**Distribución de las Actividades objeto de Alianza**



*Objetivos a perseguir con la alianza:* Con respecto a los objetivos, los más comunes son: *Aumentar la oferta de productos e Incrementar volumen de ventas con un 92.9%* (en ambos casos), seguidos de *Incrementar participación de mercados con un 83.3%* (Gráfica 5).

**Gráfica 5**  
**Distribución de los Objetivos para realizar Alianzas**



Los hallazgos presentados en las gráficas 2 y 5 son consistentes en cuanto a las motivaciones y los objetivos a alcanzar. Igualmente, son consistentes en lo que se refiere a compras conjuntas y mayor poder de negociación. Amerita destacar que el acceso a nuevos mercados no es un objetivo para la mayoría de los participantes en la muestra pues se trata de pequeños negocios.

En cuanto a la *Forma contractual de los acuerdos*; el 38% indica que es una coalición. El 10% participa con acciones. Este es el caso de las farmacias que conforman el Grupo Drolanca (Droguería Los Andes C.A.).

Con respecto a la *Forma legal de los acuerdos de cooperación*; el 60% no tiene forma legal. El 12% de los acuerdos tiene la figura de franquicias; 26% se asoció para adquirir una nueva farmacia y 2% señala que se trata de una licencia.

## Relación entre variables

En esta sección se cruzan variables mediante la aplicación del test de independencia a las tablas, el cual supone que en la hipótesis nula ( $H_0$ ) no existe relación entre las variables. Para contrastar esta hipótesis, el estadístico de prueba es una Ji-cuadrado (Lind, Mason, Marchal, 2001) para un nivel de significación del 5%. La Tabla 5 presenta la relación entre las farmacias con o sin alianzas respecto al número de empleados.

**Tabla 5**  
**Relación entre las farmacias con alianza y número de empleados**

Tiene Alianza	Número de Empleados		Total
	1-5	6-20	
No	26 (61.90)%	12 (31.58)%	38
Sí	16 (38.10)%	26 (68.42)%	42
Total	42	38	80

Con la prueba ji-cuadrado  $\chi^2 (1, n = 80) = 7.3572$ ,  $p = 0.0067$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir, *existe una relación altamente significativa entre el número de empleados y tener alianza.*



**Tabla 6**  
**Relación entre las farmacias con alianza y competencia**

Tiene alianza		Competencia		Ventaja	Total
		Desventaja	Indiferente		
No	Frecuencia,	17	19	2	38
	Porcentaje	21.25	23.75	2.50	47.50
	Pct. fila.	44.74	50.00	5.26	
	Pct. col.	62.96	51.35	12.50	
Si	Frecuencia,	10	18	14	42
	Porcentaje	12.50	22.50	17.50	52.50
	Pct. fila.	23.81	42.86	33.33	
	Pct. col.	37.04	48.65	87.50	
Total		27	37	16	80
		33.75	46.25	20.00	100.00%

Según la Tabla 6, al aplicar la prueba ji-cuadrado  $\chi^2$  (2, n = 80) = 10.6685, p = 0.0048 *existe una relación altamente significativa entre tener alianza y competencia.*

## Conclusiones

Luego de revisar el marco que sirve de sustento teórico a los acuerdos cooperativos, se puede concluir que ante las nuevas realidades los acuerdos de cooperación adquieren un carácter estratégico para las empresas, aún cuando otras motivaciones también intervienen. Igualmente se aprecia una falta de uniformidad en la terminología empleada, en la conceptualización del término y en su tipología, lo que dificulta su comprensión y análisis.

Mediante el estudio empírico se evidenció que la formación de alianzas es una tendencia importante entre los pequeños minoristas dedicados al negocio de las farmacias en el Municipio Libertador

del Estado Mérida, y que la misma puede contribuir a mejorar la competitividad empresarial, toda vez que facilita diferentes actividades de la cadena de valor.

Las motivaciones y los objetivos a perseguir con la alianza están en correspondencia con los presentados en otras investigaciones realizadas con fines similares. Con respecto a la tipología y naturaleza de los acuerdos, predominan las *alianzas del tipo vertical* en algunas de sus variantes.

Las actividades objeto de las alianzas de preferencia son: *suministros, comercial y compras conjuntas*, tal como lo contempla la literatura cuando se trata de PyMEs. Con respecto a la forma contractual de la alianza *predomina la coalición*, como se indica la teoría en cuanto a formalizar el acuerdo sin que las partes pierdan su independencia jurídica.

Finalmente, se confirmaron las hipótesis. Las farmacias se asocian para fortalecerse ante la competencia de las cadenas; y los acuerdos incrementan el número de personas empleadas en el sector.

Frente a todo lo expuesto surgen nuevos temas para investigar, como sería determinar si con los acuerdos se han constituido altas barreras que impiden la competencia, o más bien han contribuido a mejorar las condiciones del sector. Otra investigación interesante sería el estudio de las actitudes de los usuarios, con el propósito de conocer sus percepciones y niveles de respuesta frente a las transformaciones observadas.

## Notas

<sup>1</sup> Evidencias empíricas obtenidas de estudios realizados a empresas de los doce países de la Unión Europea por Costa Campi (1989), Catedrática de Economía Aplicada de la Universidad de Barcelona, muestran una correlación positiva entre número de acuerdos, dinamismo empresarial y sinergia local.

<sup>2</sup> Las preguntas que dieron origen a las gráficas 2 al 5 fueron de respuesta múltiple.

## Bibliografía

- Coase, R. (1937), *The nature of the Firm*, en *Economic Review*, Vol. IV, N. 13.
- Costa M. (1989), *La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva*, *Economía Industrial*, No 266, Marzo-Abril, pp. 27 – 45.
- Covedra, (2002), <http://65.54.187.250/cgi-bin>, consultado en junio, 2006.
- Corporación de Salud del Estado Mérida. Listado de Empresas, 2005.
- Domínguez, R., (2002). *Promoción y reestructuración de las pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón*, en *Revista de Estudios Regionales.com*. Serie de documentos de trabajo IFM, <http://scholar.google.es/scholar/9>: (consulta realizada en julio, 2006).
- Dussauge, P. y Garrete, B. (1991), *International Strategic Alliances between Competing Firms: An inductive and Statistical Approach*. Traducido en *Información Económica Española*, No 692, pp. 113-131.
- Fernández E. (1991), *La Cooperación Empresarial*, en *Revista Información Comercial Española*, No 693, Mayo, 1991, pp. 25-38.
- García, E (1993), *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*, en *Revista de Economía ICE*, No 714, pp. 87-98
- González, L. (2003), *Cooperación y Empresas*, Colección Negocios, Thomson, Madrid.
- Hamel, G., Doz, I., y Prahalad, C., (1989). *Collaborate with your competitors- and win*, en *Harvard Business Review*, Vol. 67, No 1, Enero-Febrero, pp. 133-139.
- Herzog, L. (2001), *Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos*, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVI – No 172, Abril, pp. 5-21.
- Instituto de Investigaciones Económicas (IIES) (2000). *Mérida 20-20*, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Koschatzky, K. (2002). *Fundamentos de la Economía de Redes. Especial enfoque a la innovación*, en *Economía Industrial*, No 346, Vol. 4, pp. 15-26
- Lind, D., Mason, R. y Marchal, W. (2001), *Estadística para Administración y Economía*, McGraw-Hill, México, p.466-467).
- Mason, S., (1957). *Price Policies and Full Employment*, reproducido en *E.S. Mason Economy Concentration and the Monopoly Problem*, Cambridge, Mass.
- Mauri, A. y McMillan, G. (1999). *The influence of technology on strategic alliances: an application of the Utterback and Abernathy model of product and process innovation*, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 3, pp. 367-378.
- Martínez, S. (2001), *Aproximación Teórica a los Acuerdos de Cooperación*. [www.biblioteca.uca.es](http://www.biblioteca.uca.es). Última modificación: 10/30/2003.
- Marity, P. y Smiley, R. (1983), *Co-operative Agreements and the Organization of Industry*, en *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, No 4, pp. 437-451.

- Montebugnoli, E. y Schiattarella, R. (1989). *Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME*, Economía Industrial, No 266, pp. 87-97.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Londres: Basil Blackwell.
- Porter, M. y Fuller, M. (1987). *Coaliciones y Estrategia Global*, en *Información Comercial española*, No 658, pp. 101-120.
- Rosales, R. (1997). *Associatively as a Strategy to Strengthen Small and Medium-Sized Enterprises*, en *Strategic Industrial Policies Changes*, Cap. No 51, SELA, 7, pp. 1-13.
- Scheaffe, R., Mendenhall, W., y Ott, L. (1991). *Elementos de Muestreo*. Duxbury Press, Boston.
- Williamsom, O. (1975). *Mercados y Jerarquías*, Fondo de Cultura Económica, México.
- ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)), consulta realizada en agosto, 2006.
- [www.famp.es](http://www.famp.es). Consulta realizada en julio 2006.
- [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org) Consulta realizada en julio 2006.
- [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve) Consulta de agosto, 2006.

