

LA IMPORTANCIA DEL ASOCIATIVISMO COMO FACTOR DE ÉXITO PARA LA SUSTENTABILIDAD DEL DESARROLLO INDUSTRIAL REGIONAL

Ariel Miropolsky, CITED-UTN-FRC, amiropolsky@gmail.com

Marcelo Andrés Tavella, CITED-UTN-FRC, mtavella@posgrado.frc.utn.edu.ar

Roxana Manera, CITED-UTN-FRC, roxanamanera@gmail.com

Resumen—En el sector de la producción de bienes y servicios, el desarrollo está ligado a los procesos de integración horizontal y vertical de las cadenas de valor. En este marco, el término asociativismo surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las empresas pueden unir sus esfuerzos para enfrentar dificultades comunes.

Las empresas mancomunadas en un modelo asociativo, generalmente mediante la implementación de acciones conjuntas, mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

Habiéndose identificado a la CIIECCA (Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina), como un ejemplo destacado de modelo asociativo en el sector de la producción de bienes y servicios; este trabajo pretende elaborar y desarrollar una encuesta descriptiva y semiabierta con la intención de entrevistar, en forma personal a referentes de las empresas asociadas a dicha entidad, a los efectos de evaluar sus opiniones sobre la efectividad de los modelos asociativos, los factores de éxito y las herramientas de innovación tecnológica que aplican dichas PyMEs.

Palabras clave— *factores, desarrollo, asociativismo.*

1. Introducción

La contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo.

Adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas [1].

Este trabajo tiene como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas [2] [3]; esta teoría explica porque algunas empresas aparentemente iguales son más exitosas que otras, sosteniendo que cada organización posee recursos y capacidades únicos que la diferencian de los demás competidores de su sector.

Desde esta perspectiva, el objetivo de este trabajo es identificar los factores sobre los que las empresas, y más concretamente las PyMEs, como partes de un modelo asociativo, articulan su éxito. Para ello es preciso profundizar en el estudio, para así tratar de dar respuesta a una cuestión clave: ¿cuáles son las variables de gestión o de dirección que propician el éxito o el

fracaso de las empresas?. De aquí surge entonces el concepto de los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de qué es lo que no es un FCE se basa en general en un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad [4].

En este ámbito, la mayoría de trabajos se han centrado en el estudio de las grandes firmas, lo que ha producido que en muchos casos las PyMEs luchen con la gran empresa con sus mismas armas.

Por lo anterior, sin desconocer los logros alcanzados en la materia, esta limitante empresarial puede ser superada al integrarse empresas PyMEs en modelos asociativos, constituyéndose así en un importante FCE, que, de manera efectiva y planificada, coadyuven a que las PyMEs junten esfuerzos y unidas, puedan cristalizar las oportunidades de mercado que el contexto actual les puede ofrecer.

Como ejemplo concreto de modelo asociativo como un FCE fundamental podemos mencionar a los parques industriales, ya que son un conjunto de industrias, que se agrupan con el fin de obtener las ventajas de disponer de servicios comunes. Sin embargo, los resultados dependen de un conjunto de factores internos y externos que determinan el desenvolvimiento de dichos desarrollos [5] [6].

La identificación de FCE, tal como la implementación de modelos asociativos entre empresas de sectores iguales o complementarios puede constituir una valiosa herramienta de gestión hacia la sustentabilidad, que contrarreste las limitaciones derivadas del menor tamaño comparativo de las PyMEs interesadas, para que, aunando esfuerzos dispongan de una capacidad financiera consistente que les facilite acceder a la tecnología adecuada para aplicar economías de escala y generar mayores volúmenes de producción. Además, un modelo asociativo puede aportar otras ventajas, tales como una mayor capacidad de negociación tanto en la cadena de proveeduría como con los clientes foráneos, mejor soporte financiero, capacidad para costear investigaciones de mercado de manera conjunta o lograr certificaciones internacionales o de normalización técnica [7]. A partir de estas ventajas las empresas asociadas pueden ofrecer menores costos y precios más competitivos, en función del mercado meta a atender [8].

Por otro lado, el asociativismo permite el esfuerzo colectivo de varios emprendedores que se unen para solventar problemas comunes; este se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna de las partes. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a los establecimientos, como por ejemplo el estado nacional, provincial, municipal u organismos independientes. Pero, en definitiva, son los empresarios los que deben llevarla a cabo.

De acuerdo con estas características, el asociativismo se asemeja a una red horizontal que busca la cooperación entre empresas que atienden al mismo mercado o tienen la misma cadena de valor.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía en la dirección de las explotaciones que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de haberse asociado, es de la incumbencia exclusiva de cada propietario, el cual sólo debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. Esta autonomía es un rasgo también presente en las redes horizontales.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía “gerencial” puede constituir uno de los principales estimuladores para el desarrollo del asociativismo. Bajo esta modalidad los propietarios de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial o poco relevante, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de producción. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay en las redes verticales. En éstas, el ámbito de la cooperación está determinado por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes [9].

El concepto de asociatividad empresarial como un factor crítico de éxito se entiende, entonces, como un mecanismo de cooperación flexible entre empresas de un mismo sector, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes.

Una de las principales características de las PyMEs argentinas, en general, es precisamente su bajo nivel de asociatividad. La gran mayoría de las empresas operan en solitario, aisladas y compitiendo entre sí, sin aprovechar el mejoramiento que supone para su actividad el realizar prácticas conjuntas y el poder actuar como grupo.

Aunque, por lo general, se entiende que para ser empresario pareciera requerirse una fuerte dosis de individualismo, el desarrollo de habilidades y el acopio de experiencia en el quehacer asociativo no deben dejarse de lado. Las prácticas compartidas permiten fortalecer a los distintos sectores abordando temas de interés que van más allá de la propia empresa. Un ejemplo paradigmático de ello es el desarrollo de proveedores especializados para el sector específico en que desarrollan su actividad.

Por otra parte, para que puedan darse alguno de los modelos asociativos, en líneas generales, tiene que existir la cooperación por necesidad mutua, esto genera el compromiso y la responsabilidad de compartir los riesgos para lograr los objetivos propuestos [10].

Con lo anterior, y atendiendo al objetivo de este trabajo, se ha identificado a la CIIECCA (Cámara de Industrias Electrónicas, Informáticas y de Comunicaciones) como un ejemplo destacado de modelo asociativo en el sector de la producción de bienes y servicios, habiendo sido nuestra intención, el entrevistar a referentes de las empresas asociadas a la entidad, a efectos de evaluar sus opiniones sobre la efectividad de los modelos asociativos, como factor de éxito de las empresas sector tecnológico.

Cabe aclarar que desde su constitución en el año 1999 la CIIECCA representa al sector tecnológico del centro del país. Agrupa y coordina a las empresas electrónicas, informáticas y de comunicaciones promoviendo su integración en las cadenas de valor de mercados globales. Su objetivo es estimular el desarrollo, la productividad y la competitividad de sus asociados, aplicando estrategias de gestión, logística, información y comunicación.

A continuación se explicará la metodología utilizada en este trabajo para determinar la importancia como FCE del asociativismo para el desarrollo regional sustentable, en particular en las empresas nucleadas en la CIIECCA.

2. Materiales y Métodos

La metodología en este trabajo se basó principalmente en la realización de encuestas y entrevistas en profundidad en una muestra representativa de las empresas asociadas a la CIIECCA. Se utilizó como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente o responsable de la empresa, es decir a aquellas personas que tengan competencias desde su desempeño laboral o formación profesional. El trabajo de campo se realizó luego del envío previo de una carta de presentación del equipo de trabajo a las empresas de la muestra.

En el diseño del instrumento de recolección de datos, para la medida de los resultados de la organización se aplicó una escala multidimensional utilizando información objetiva y subjetiva.

Actualmente la CIIECCA cuenta con 74 empresas asociadas, y permanentemente se van sumando más empresas interesadas en fomentar la colaboración con otras empresas y entidades, en busca del desarrollo de nuevos productos, tecnologías y mercados. Sin embargo, para la realización del trabajo se determinó una muestra representativa tomada del sujeto del estudio, que al inicio de la investigación en abril de 2015, consistía en un universo de 65 empresas asociadas.

La muestra fue diseñada según los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas [11], [12], siguiendo las fórmulas, que se muestran a continuación:

$$n_0 = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2} \quad (1)$$

En la que n_0 es el tamaño de la muestra sin considerar el factor de corrección de población finita, p es la porción verdadera de éxito, es decir, el parámetro de población, que en nuestro caso consideramos con un valor de 0,5. Z es el nivel de confianza deseado que fue establecido en un 80%, que equivale a un valor de 1,28 y e es el error de muestreo permitido, que en nuestro caso es del 10%, es decir de 0.1.

Aplicando la formula (1), se calculó un valor para $n_0 = 40,93$.

Posteriormente se calculó el tamaño de la muestra real, mediante la fórmula (2), aplicando el factor de corrección n_0 .

$$n = \frac{n_0 \cdot N}{n_0 + (N-1)} \quad (2)$$

Donde N es el tamaño de la población, es decir, el universo de las empresas nucleadas en la CIIECCA al inicio de la investigación, y n es finalmente el tamaño de muestra real y representativa a utilizar en este trabajo, con un valor de $n = 25,36 \cong 26$ empresas.

3. Discusiones y resultados

Concluidas las entrevistas, en una primera instancia se identificó los sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas.

El análisis de los datos relevados permite inferir, tal y como se muestran en la tabla 1 y en la figura 1, que el 73% de las empresas asociadas pertenecen al sector electrónica, representando casi las tres cuartas partes del total de las empresas asociadas. Los restantes sectores se encuentran muy por debajo, con un 19% y un 8% para el sector de comunicaciones e informática respectivamente.

Tabla 1: Distribución según el sector empresarial al que pertenece.

Electrónica	19
Comunicaciones	5
Informática	2

Fuente: Elaboración propia

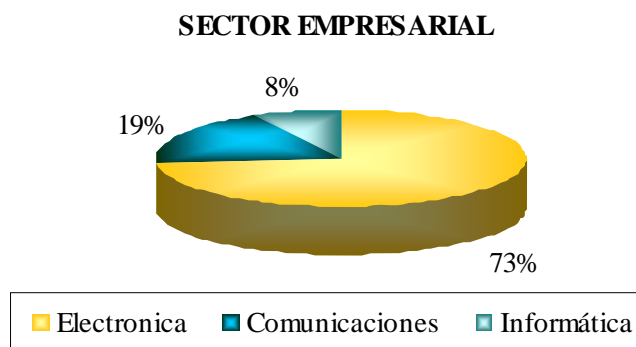


Figura 1: Sector Empresarial
Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la percepción que tienen los asociados acerca de cuál es la tarea más importante que desarrolla la CIIECCA, se evaluó la opinión de los entrevistados en base a tres actividades que se identificaron como las más características, de entre otras tantas que desarrolla la CIIECCA como parte de su labor, permitiéndole a los entrevistados agregar otras si no identificaban entre las propuestas a la que a su criterio tiene mayor relevancia. En función de ello, se puede apreciar en la figura 2, que un alto porcentaje, más la mitad de las empresas asociadas a la CIIECCA (53%), considera que una de las principales tareas que se desarrolla en la cámara es la de propiciar la integración horizontal y/o vertical de los asociados, para así beneficiarse de las ventajas que aporta el asociativismo en las actividades comunes a todos ellos. En tanto que el 35% piensa que la principal tarea es el realizar gestiones frente a organismos estatales. Un 4 % considera que es promover los procesos de transferencias de las mejores prácticas entre sus asociados, mientras que el restante 8% opina que son otras las principales tareas, como ser: la difusión de las empresas en eventos organizados por la Cámara (por ejemplo la Exposición de la Industria Electrónica e Informática de Córdoba), el propiciar la inserción de electrónica e informática en la cadena de valor de otros negocios globales, el brindar oportunidades de difícil acceso por cuenta propia, o bien propiciar la apertura de nuevos mercados.

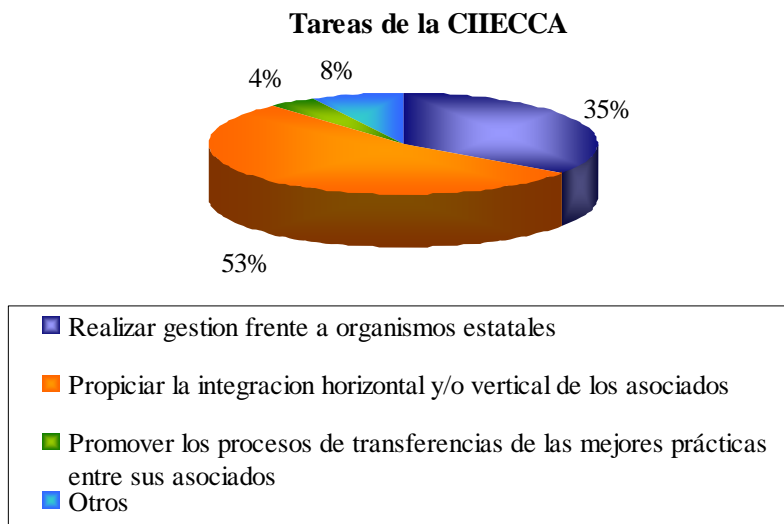


Figura 2: Tareas que desarrolla la CIEECCA
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estos resultados y, teniendo en cuenta que un alto porcentaje consideró que el propiciar la integración horizontal y vertical de los asociados constituye la principal tarea que desarrolla la CIEECCA, se investigó acerca de la influencia que tiene esa integración entre los socios de la CIEECCA con respecto al aspecto de la exportación, pudiéndose, a través de esta alianza, facilitar el acceso a los mercados externos y beneficiarse de las ventajas que aporta el no hacerlo individualmente sino en conjunto como parte de un modelo asociativo, para obtener una mejor relación costo beneficio.

Para ello, en un primer paso, se analizaron porcentajes de las empresas asociadas que exportan su producción y en qué condiciones lo hacen. De lo relevado, se concluyó tal y como se detalla en la figura 3, que el 47% de las empresas exporta su producción. De ellas, solo el 12% lo realiza asociado a otras empresas, las cuales pueden o no pertenecer a la CIEECCA, mientras que el 35 % restante lo hace en forma individual. Por otro lado, se constata que el 53% de los asociados no exporta su producción.

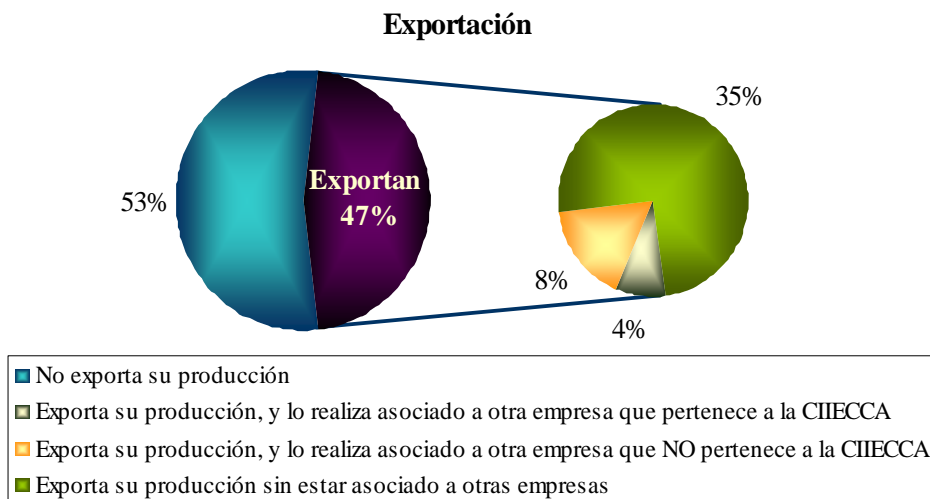


Figura 3: Exportación
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es evaluar la importancia del asociativismo para el desarrollo local sustentable y que el tener facilidad de acceso a mercados extranjeros ayuda en gran medida a la consecución de tal fin, se evaluó las opiniones de los entrevistados respecto al asociativismo, como un factor crítico de éxito.

Para ello se consideró tres grandes grupos: el primer grupo corresponde a aquellas empresas que no exportan su producción (53% de los asociados), el segundo grupo está formado por las empresas que exportan su producción y lo hacen asociadas a otras empresas, pertenecientes o no a la CIIEECA (12%), en tanto que al tercer grupo lo constituyen las empresas que exportan su producción y lo hacen individualmente (35%).

Por otro lado se propuso una lista de factores considerados como relevantes para conducir al éxito empresarial, entre los que se encuentra el asociativismo y se analizó las opiniones de los entrevistados respecto a esos factores con relación a la exportación.

Del análisis de los resultados se concluyó que, de las empresas que exportan toda o parte de su producción asociadas a otras empresas (12%), grupo 2, aproximadamente el 67 % considera al asociativismo como un factor clave de éxito. En tanto que del 35%, correspondiente a las empresas que exportan su producción, y lo hacen sin estar asociada a otra/s empresa/s, grupo 3, solo el 2% considera al asociativismo como un FCE. Sin embargo, del 53%, correspondiente a las empresas que no exportan su producción – ni parte de ella – (grupo 1), el 71% considera al asociativismo como un factor relevante para alcanzar el éxito empresarial.

Estos resultados tienen que ver también con la necesidad de cada entidad asociada, ya que en el primer grupo (empresas que no exportan su producción en este momento), un gran porcentaje ve al asociativismo como un medio para abrir puertas y poder exportar en un futuro. En tanto que el bajo porcentaje en las empresas que constituyen el tercer grupo (empresas que exportan individualmente), se sustenta en el hecho de que ya están exportando, por lo que no necesitan el ingreso al mercado extranjero, y que están conformes con las condiciones en las que lo hacen. Mientras que las empresas del segundo grupo (exportan asociadas a otras empresas), la mayoría ve al asociativismo como un FCE, ya que ven resultados concretos de los beneficios en la relación costo- beneficios.

Desde otro punto de vista y tomando al asociativismo como un FCE dentro de otros más, se consideró relevante para este trabajo, indagar también, acerca de cómo califican las empresas que integran la CIIEECA al asociativismo como FCE dentro de los distintos factores de éxito considerados, estableciendo un orden de importancia.

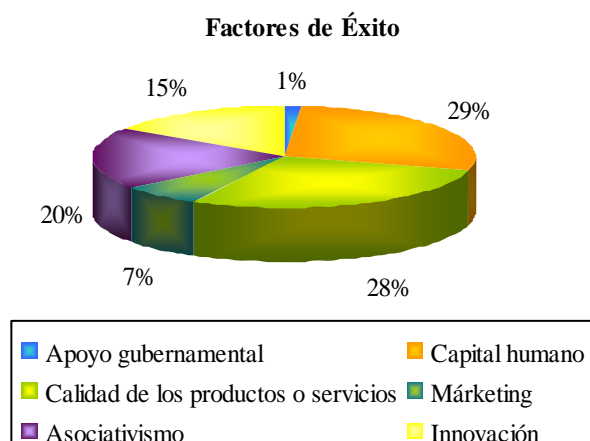


Figura 4: Factores de Éxito
Fuente: Elaboración propia

En referencia a ello, y desde una perspectiva general que involucra a todos los sectores, se puede ver en la figura 4 la opinión sobre los beneficios que los distintos factores considerados en este trabajo aportan a la consecución del éxito en sus empresas. En este sentido, se considera más importante como clave del éxito el capital humano y la calidad en los productos o servicios, con un 29% y un 28% respectivamente, siguiéndole en orden de importancia se encuentra el asociativismo con un 20%, y la innovación con un 15%, y en menor proporción, el marketing con un 7% y el apoyo gubernamental, con tan solo el 1%.

Con respecto a lo anterior, y reforzando estos resultados se puede observar en la figura 5 que, independientemente de cada sector, el asociativismo ocupa un tercer lugar en el orden de importancia, es decir, que es considerado un factor importante para la consecución del éxito, si bien, para las empresas pertenecientes al sector electrónica y de comunicaciones, el factor más importante es el capital humano, en tanto que la calidad de los productos y servicios es el factor clave para las empresas dedicadas a la informática.

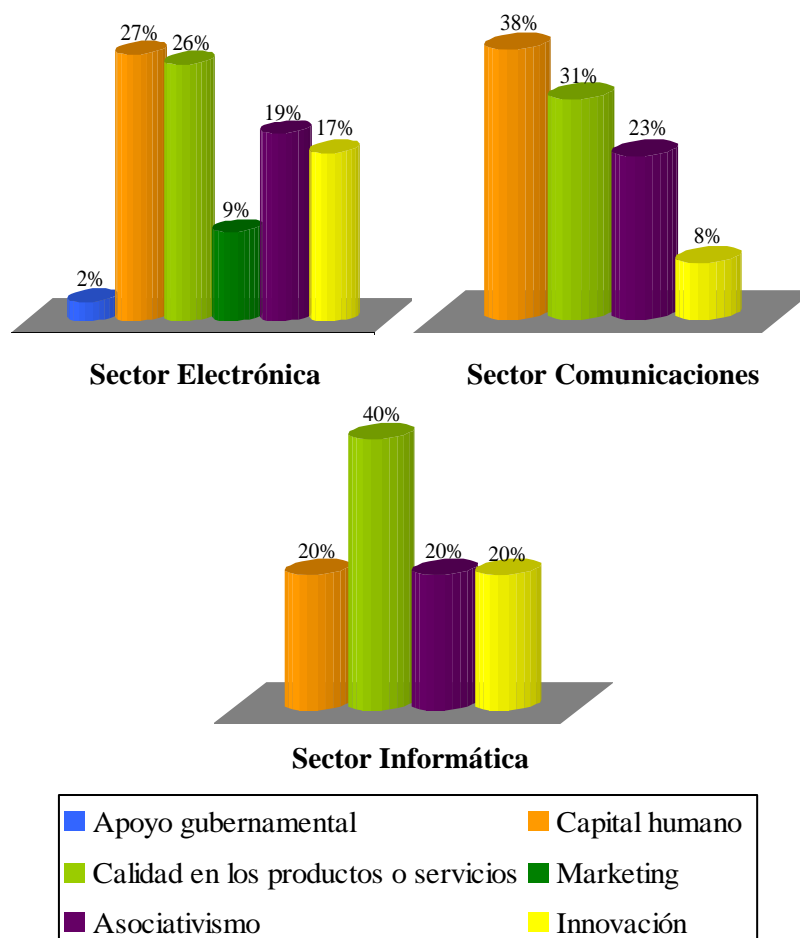


Figura 5: Valoraciones respecto al asociativismo discriminado por sector empresarial
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizó el mismo cuestionamiento pero esta vez considerando la envergadura de las empresas asociadas, para ello se las clasificó en tres grandes grupos, el primero, correspondiente a las empresas con menos de 10 empleados, el segundo con un número superior a 10 empleados e inferior a 50 empleados, y un tercer grupo a aquellas empresas que tienen más de 50 empleados. Los porcentajes correspondientes a esta clasificación se pueden apreciar en la figura 6.

CANTIDAD DE EMPLEADOS

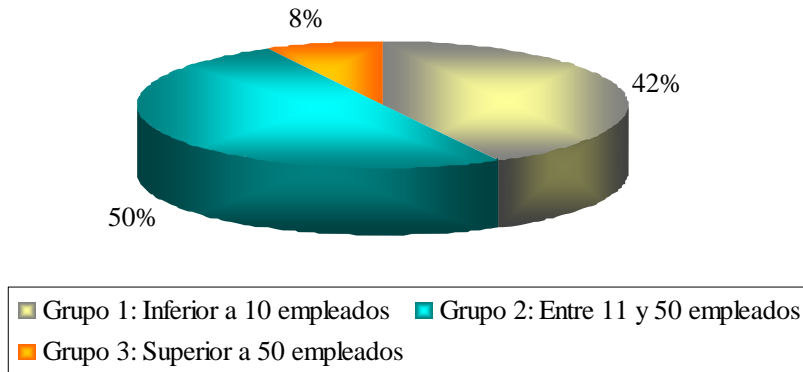


Figura 6: Clasificación según la cantidad de empleados que poseen
Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se indagó acerca de las opiniones de los entrevistados de los tres grupos respecto al asociativismo como FCE, intentando efectuar nuevamente un ordenamiento de niveles de importancia.

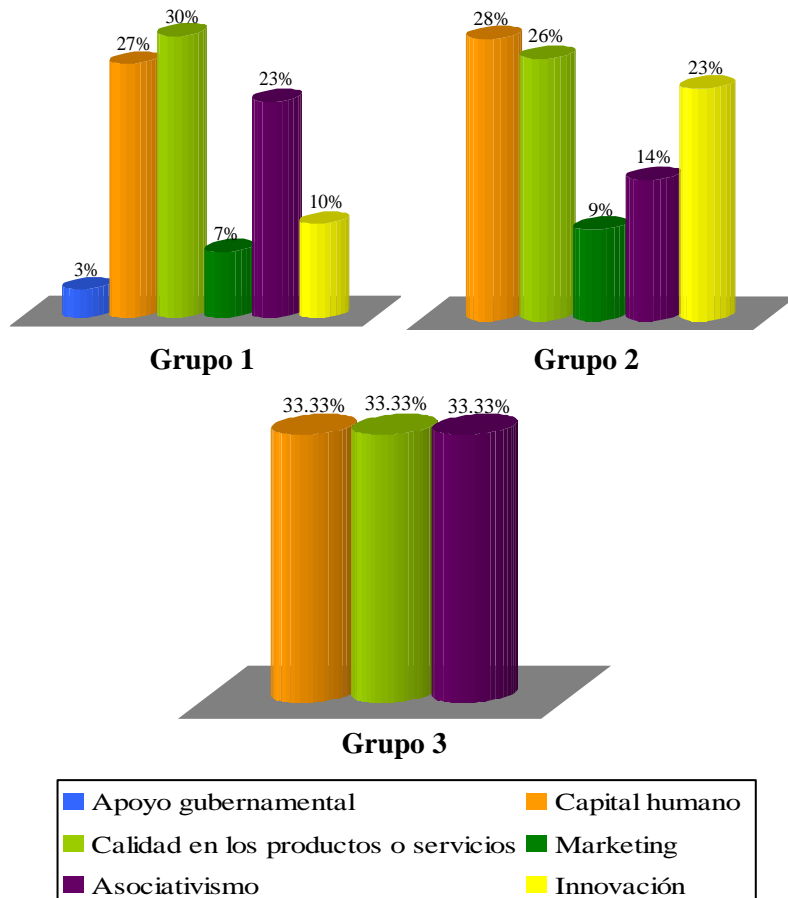


Figura 7: Valoraciones respecto al asociativismo discriminado grupo.
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que en las empresas pertenecientes al grupo 1, el asociativismo es considerado un importante FCE, ocupando un tercer lugar en la escala de ordenamiento. Desde otro punto de vista, si se evaluara sobre el total de las empresas de este grupo cuantas consideraron como un FCE al asociativismo, se puede observar que se alcanza el 64%. Esto puede explicarse en que, mediante la integración con otras empresas los pequeños emprendimientos pueden ampliar sus actividades y sus horizontes comercial y exportador, accediendo a oportunidades a las que, por su escasa dimensión, no tendrían acceso por sí solos.

Se observa también en la figura 7, que el asociativismo ocupa un cuarto lugar en la escala de ordenamiento para las empresas del grupo 2 (empresas que poseen entre 11 y 50 empleados). En este caso, además se puede afirmar que solo el 38% ve al asociativismo como un FCE. Este hecho puede sustentarse en que este tipo de empresa ya ha superado su etapa inicial, está en pleno funcionamiento y si bien en un futuro posiblemente planea asociarse a otras empresas con el fin de ampliar sus horizontes, actualmente solo se enfoca en la actividad que está desarrollando. Para este tipo de empresa el factor más preponderante es el capital humano.

Las empresas del grupo 3 solo consideran tres FCE, para este tipo de empresas el asociativismo adquiere igual importancia que la calidad de los productos y servicios y el capital humano. Por otro lado, también se puede apreciar que el 100% de las empresas del grupo 3, es decir aquellas que cuentan con más de 50 empleados, contemplan al asociativismo como un FCE. Son empresas que ya cuentan con una trayectoria reconocida y experiencias en las que el asociativismo les ha aportado grandes beneficios, como por ejemplo en la integración productiva con sus proveedores.

4. Conclusiones

En el contexto actual, las pequeñas y medianas empresas juegan un importante rol en cuanto al desarrollo de las economías regionales y en la generación de empleos, no obstante es bien sabido que son las grandes firmas las que, gracias a su dimensión y posibilidades, fijan precios y condiciones en base a sus estructuras de costo y beneficios, haciendo cada vez menos viable, para las primeras, mantenerse y subsistir en el mercado.

Esta situación está obligando a las PyMEs a enfrentarse con la necesidad de replantear su funcionamiento y empezar a percibir a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para poder competir contra las grandes empresas y lograr un desarrollo sostenido y mejor posicionamiento en el mercado.

El asociativismo significa aliarse para poder alcanzar una meta en común. Esa alianza permite potenciar las capacidades individuales, permitiendo comprar, conseguir financiamientos, negociar con bancos tasas de interés con una mejor relación costo beneficios. No obstante lo expresado precedentemente es necesario mencionar que a pesar de las bondades de esta nueva modalidad de cooperación, su viabilidad, se ve limitada por algunos factores propios del ambiente donde se desarrolla. Uno de los más importantes es la falta de cultura asociativa en los pequeños empresarios que tradicionalmente han desarrollado un espíritu competitivo y no de cooperación.

Para finalizar, podemos reconocer a los esquemas asociativos tales como la CIIECA, como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, contribuyendo a su sostenibilidad conjunta y potenciando su desarrollo y crecimiento.

En la práctica, estimamos que para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo tanto por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del Estado en lo atinente a su apoyo y regulación.

5. Referencias

- [1] ESTRADA BÁRCENAS, R; GARCÍA PEREZ DE LEMA, D; SANCHEZ TREJO, VG. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo, Venezuela. v.14 n.46 p. 169 – 182. Versión impresa ISSN 1315-9984.
- [2] BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Texas, EEUU. V. 17, n 1 p. 99-120.
- [3] PENROSE, E. (1959). The theory of the growth of the firm. New York. John Wiley & Sons.
- [4] GIL, I, M. E IBARRA, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial Colombia*. v. 12, n 2, p. 117-126.
- [5] TAVELLA, M.; GONZÁLEZ, G; MIROPOLSKY, A. (2008). Los Parques Industriales como Estrategia para el Desarrollo Sustentable en Ciudades de la Provincia de Córdoba. En DELGADINO, F.A. *Municipios y Servicios Públicos: Herramientas para el Desarrollo*, Coord. FCEFYN U.N.C. Córdoba. Argentina.
- [6] MIROPOLSKY, A; TAVELLA, M, GONZÁLEZ, G. (2010). Nueva metodología para la localización óptima de grandes plantas industriales bajo un criterio de sustentabilidad. Congreso Mundial y Exposición Ingeniería 2010 – Buenos Aires – Argentina.
- [7] Corporación Andina de Fomento – CAF (2007). Electrónica colombiana de clase mundial. Fortalecimiento del clúster de eléctricos y electrónicos. Colección PAC. Versión digital en www.caf.com/publicaciones
- [8] LOZANO MONROY, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover Las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad*. Bogotá (Colombia). v.5. n 2. p. 161 – 191.
- [9] OLAVE GUTIÉRREZ, J. E. (2005). Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico. *Pensamiento & Gestión*. Colombia, Universidad del Norte. N 19. p. 141-199.
- [10] SURRACO, G. (2004). Las PyMEs argentinas y el apoyo estatal. *Anuario de investigaciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP*. La Plata. Pág. 127 a 131. Disponible en: www.mp.gba.gov.ar. Fecha de consulta 17 de Junio de 2016.

- [11] BERENSON, M. L.; LEVINE, D. M.; KREHBIEL, T. C. (2006). *Estadística para administración*. Sexta Edición. México. Editorial Pearson Education Latinoamerica. 615.p.
- [12] HERNANDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 600 p.