

Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección

Tarquino Barreto Ceballos

Magister en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios. Economista. Consultor privado en el área de gerencia y asociatividad empresarial. Correo electrónico: tarquinobarreto@hotmail.com

Martín García Montesinos

Doctor en Ciencias de la Educación, Magíster Scientiae en Ingeniería Hidráulica opción Suelos y Riego. Ingeniero Agrónomo. Docente investigador y Director del Instituto de Investigación y Postgrado de la Universidad Yacambú.

Correo electrónico: maragar2@cantv.net invepuny@uny.edu.ve

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue proponer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYME's) del sector confección del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la asociación ACTEL. La investigación correspondió a la modalidad de proyecto especial sustentado en investigación documental y de campo de tipo descriptivo. La muestra estudiada correspondió a 21 empresas pertenecientes a ACTEL. El modelo propuesto está constituido por tres elementos: la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial; una estrategia general, la asociatividad como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo y una estructura operacional de siete fases. El modelo fue verificado mediante la técnica del grupo focal modificada, por un grupo de 10 expertos.

Palabras Claves: Asociatividad, Confección, Competitividad, Pequeña y Mediana Empresa, Modelo.

Associative model for the improvement of the competitiveness of the small and medium sized company of the confection sector

ABSTRACT

The aim of this work was to propose an associative model for the improvement of the competitive level of the small and medium sized companies (PYME's) of the sector confection of the Lara state, Venezuela, grouped in the association ACTEL. The study fitted to the modality of special project sustained in documentary investigation and of field of descriptive type. The studied sample corresponded to 21 companies belonging to ACTEL. The proposed model is constituted by three elements: the PYME, the competitiveness and the managerial associativeness. The associativeness is shown as a collective tool for the increase of the competitive level as well as an operational structure of seven phases. The model was verified by means of a focus group modified, for a group of 10 experts.

Key words: Associativeness, Confection, Competitiveness, Small and Medium sized Company, Model.

Un modèle associatif pour l'amélioration de la compétitivité de la petite et moyenne entreprise du secteur de la confection

RÉSUMÉ

Le but de ce travail était de proposer un modèle associatif pour améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur de la confection dans l'État de Lara, au Venezuela. Ces entreprises sont regroupées dans une association, la ACTEL. Une recherche de terrain, de caractère descriptif, a été réalisée sur ces entreprises, à partir d'un échantillon de 21 entreprises membres de ACTEL. Ensuite, un modèle a été proposé, qui compte trois éléments : la PME, la compétitivité, et la associativité entrepreneuriale. La association est présentée comme un outil collectif de développement de la compétitivité, à partir d'une structure opérationnelle de sept phases. Le modèle a été vérifié par la technique du groupe focal modifié, par un groupe de 10 experts.

Mots clefs: association, compétitivité, secteur de la confection, petite et moyenne entreprise, modèle

INTRODUCCIÓN

La globalización económica, como realidad inexorable de la cual ningún país está exento, ha generado cambios en los procesos productivos de las empresas manufactureras modificando radicalmente las políticas industriales en el ámbito mundial, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996), requieren rediseñar sus mecanismos de interrelación con el entorno y entre ellas mismas. En Venezuela la industria de la confección en los últimos años ha experimentado una caída drástica en su actividad debido a causales como la devaluación de la moneda, los ilícitos aduaneros como el contrabando de mercancía, la falsificación de marcas y las altas tasas activas de interés (Chiape, citado por Romero y otros, 2000). Esta situación afecta también a las pequeñas y medianas empresas (PYME's) donde existen mayores debilidades estructurales y organizativas que les dificulta la consolidación de relaciones de confianza entre las empresas afines hacia el desarrollo de estrategias de trabajo colectivo como la contratación de servicios y la comercialización conjunta entre otros.

Dentro de las estrategias antes mencionadas Rosales (op. cit. a) señala a la inserción en redes verticales y horizontales de producción, la asociación en cooperativas, el benchmarking y la asociatividad. De manera particular, la última estrategia indicada permite aprovechar las fortalezas de las PYME's y aprovechar las oportunidades que se les presentan, pero cabe destacar que la asociatividad no surge de manera espontánea y requiere de una acción concertada entre el Estado, los gremios y las empresas (Bucher, 1998). En este sentido en el Estado Lara, Venezuela, las industrias de la confección representan un importante conglomerado del

parque industrial regional y se encuentran agrupadas en una asociación civil, ACTEL, con 46 empresas afiliadas para el año 2002.

En consecuencia surge la siguiente interrogante: ¿Es posible formular un modelo asociativo para la pequeña y mediana empresa de la confección agrupada en ACTEL?

Objetivos

General

Proponer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas de la confección del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la Asociación de Confeccionistas Textiles del Estado Lara, ACTEL.

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del entorno y del intorno de las PYME's del sector de la confección del Estado Lara, agrupadas en ACTEL.
2. Definir los elementos básicos del modelo asociativo a proponer y sus relaciones.
3. Diseñar un modelo asociativo para la PYME de la confección asociada en ACTEL.
4. Verificar el modelo asociativo propuesto.

Revisión de Literatura

Antecedentes

Se revisaron experiencias de cooperación asociativa en diversos países (Rosales, op. cit. a; López, 1998; Pombo, 1996; Ramírez, 1996; Cordeiro, 1996; Rodó, 1997; Bucher, op. cit.; Plaja, 1996) y en Venezuela (Plaja, op. cit.; Delgado, 1996), los cuales evidencian que las PYME's requieren del empleo de enfoques asociativos que les sean significativos a la empresa, donde la participación y la creatividad se empleen para el mejoramiento de la calidad de la gestión empresarial y el nivel competitivo. Asimismo se pone de manifiesto la flexibilidad de la asociatividad para el mejoramiento de los procesos empresariales en sus distintas fases y su adecuación a las necesidades de las PYME's. A pesar de lo antes expresado, los antecedentes revisados indican que en Venezuela todavía no existe una adhesión importante hacia esta estrategia de trabajo colectivo en las PYME's.

Bases Teóricas

A los efectos de la investigación se realizó una amplia revisión de las diferentes concepciones existentes con relación a la cooperación empresarial, la asociatividad empresarial, la pequeña y mediana empresa y la competitividad (Rodríguez, 1996; Rosales, 1997; Ramírez, op. cit.; Saez y Cabanela, 1997; López,

op. cit.; Antonorsi, 1999; Cardona; entre otros), así como de las bases legales en la materia para el caso venezolano. Producto de esta revisión se asume la existencia de una estrecha vinculación entre la competitividad y el tipo de relaciones productivas o comerciales que se establecen entre las empresas y dentro de estas relaciones se considera que la asociatividad permite mejorar la productividad de las PYME's asociadas al incrementar la cantidad y calidad de los productos elaborados contribuir a la disminución de los costos de producción; facilita el acceso y la optimización del uso del capital, del recurso humano calificado y de la tecnología lo cual conlleva a la elevación de la capacidad de gestión de las PYME's (Rosales, op. cit. b).

La asociatividad se definió como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, op.cit. b: 8). Este concepto engloba a la mayoría de los aspectos que inducen a una mayor agregación de intereses entre las PYME's, a los fines del presente trabajo. Como premisas para el diseño de una estrategia asociativa eficaz, se concuerda con Sáez (op.cit.) en cuanto a que deben existir:

1. Impulsores suficientes y convenientes para el desarrollo de la cooperación interempresarial.
2. Habilidades para la selección de los socios que conformarán el agrupamiento empresarial.
3. Plataforma de negociación que permita la estructuración del acuerdo de cooperación sobre la base de la confianza y el ganar/ganar.
4. Ejecución satisfactoria del acuerdo que garantice en el futuro el desarrollo de la articulación empresarial.
5. Marco de la gestión apropiado para la agregación de intereses que permita lograr los objetivos propuestos.

Al definir la competitividad se coincide con Antonorsi (op. cit.) quien expresa que la competitividad se refiere a la capacidad de las empresas para sobrevivir, competir, ganar y mantenerse compitiendo y por incluir este autor en la conceptualización de esta categoría los siguientes aspectos:

1. La competitividad es un atributo que se alcanza con el esfuerzo y la cual debe ser desarrollada en todas las fases del proceso de producción y estructura organizativa de la empresa.

2. Esta cualidad se expresa a través de bienes y servicios elaborados con calidad, precios accesibles al consumidor y óptima atención al cliente.
3. Exige de la empresa la flexibilidad y agilidad para adecuarse a los cambios con la capacidad de respuesta requeridos por el mercado.
4. La competitividad reclama de la empresa la mejora y superación continua frente a las empresas similares.

Asimismo, aunque existen distintas definiciones de Pequeña y Mediana Empresa, a los efectos de esta investigación se adoptó la establecida en la Ley para el Fomento de la Artesanía, Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara (1998) que señala en el Artículo 2 literal b lo siguiente: “Son personas jurídicas dedicadas a la actividad manufacturera o de servicios que contribuyen con el desarrollo económico del Estado Lara y que su capacidad empleadora no exceda de ciento veinticinco (125) puestos de trabajo directos”. Esta definición se ajusta a la realidad socioeconómica de las PYME’s en el área de estudio.

Marco Metodológico

El trabajo está orientado por la modalidad de Proyecto Especial (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 1998) sustentado en investigación documental y de campo de carácter descriptivo. La población objeto de estudio fue la correspondiente a las PYME’s del sector confección agrupadas en ACTEL, en total 33 empresas activas y la muestra calculada estuvo constituida por 21 empresas lo que representó el 63,4 % de la población. Para el logro de los objetivos del trabajo se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se realizó el diagnóstico de la situación actual del entorno e intorno de las PYME’s del sector confección agrupadas en ACTEL, mediante las siguientes actividades: a) operacionalización del objetivo 1 del trabajo en dos categorías, entorno e intorno, subdividiendo a cada una de ellas en dos indicadores: aspectos socioeconómicos y aspectos político-institucionales. A su vez se definieron subindicadores para cada indicador, b) Se realizó una revisión documental, partiendo de la lista de cotejo elaborada a partir de la operacionalización del objetivo 1, de los anuarios, memorias y cuentas existentes tanto en los organismos públicos como gremios vinculados al sector empresarial. Asimismo se elaboraron dos cuestionarios: a) uno dirigido a directivos de los organismos y gremios involucrados con la PYME para diagnosticar el funcionamiento de las empresas en cuanto a los aspectos tecnológicos y administrativos y b) otro dirigido a las organizaciones públicas de la región para conocer el apoyo técnico y financiero que aportan a las PYMEs’s para el desarrollo de la asociatividad, c) Finalmente se realizó un

taller con los dueños-gerentes de las empresas asociadas a ACTEL integrantes de la muestra para actualizar los lineamientos estratégicos existentes para el sector elaborados por la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, FUNDAPYME, en el año 1998.

2. Definición de los elementos básicos del modelo asociativo y sus relaciones, tomando en consideración los resultados del diagnóstico realizado y las bases teóricas de la investigación. Constituye la fase heurística del trabajo.
3. Diseño del modelo asociativo para la PYME del sector confección agrupadas en ACTEL, con base en los resultados de las actividades previas. El modelo se estructuró de acuerdo al siguiente esquema general: objetivos, justificación, sustentación teórica y fases de actuación.
4. Verificación del modelo propuesto, para ello se efectuó un grupo focal con 10 expertos regionales en el área a quienes se les explicó el modelo y posteriormente se les aplicó un instrumento evaluativo con preguntas cerradas valoradas con una escala tipo Likert y preguntas abiertas para su valoración cualitativa.

Todos los cuestionarios e instrumentos de indagación aplicados fueron validados por tres expertos: 1 en el área metodológica y dos en aspectos temáticos. El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante estadística descriptiva y los resultados mostrados mediante cuadros y gráficos; las preguntas abiertas se agruparon en categorías cualitativas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

De la evaluación documental:

El sector confección genera el 15,21 % del empleo manufacturero, representa el 19,59 % del total de establecimientos manufactureros de la región, la PYME cuenta con un sector institucional importante en el Estado Lara,

Del cuestionario 1: carencia de planificación para la generación de actividades, mentalidad autosuficiente, bajo nivel gerencial, técnico y administrativo, ausencia de automatización en los procesos gerenciales; todo lleva a una ausencia de cultura empresarial que bloquea el diseño y la ejecución de estrategias competitivas, no obstante existe preocupación por mejorar los niveles de eficiencia y productividad. Por otra parte se evidenciaron: relaciones comunicacionales, generación de nexos dinámicos y productivos, acciones conjuntas para el logro de objetivos comunes y disposición a trabajar en proyectos asociativos; lo que conlleva a: microclima favorable a la asociatividad

Los resultados del diagnóstico mostraron la necesidad del mejoramiento del nivel competitivo de las empresas para su sobrevivencia en un ambiente empresarial de marcada competencia. Cabe mencionar que los lineamientos estratégicos para las PYME's se mantienen vigentes: asociación de empresas del sector para realizar prácticas cooperativas, creación de una oficina de apoyo al sector, promoción de las exportaciones, capacitación de los pequeños y medianos empresarios, promoción de acuerdos entre grandes expendedores-empresarios-gobierno, con miras a colocar productos del sector en las hipertiendas, establecimiento de un plan para el cambio de paradigma de que todo lo importado es lo mejor, promoción de la creación de empresas textiles en la región, creación mediante la asociatividad de tiendas y marcas, promoción de la participación de los municipios en el sector y fijación de metas claras y alcanzables.

MODELO ASOCIATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL COMPETITIVO DE LAS PYMES'S DEL SECTOR CONFECCIÓN AGRUPADAS EN ACTEL, ESTADO LARA

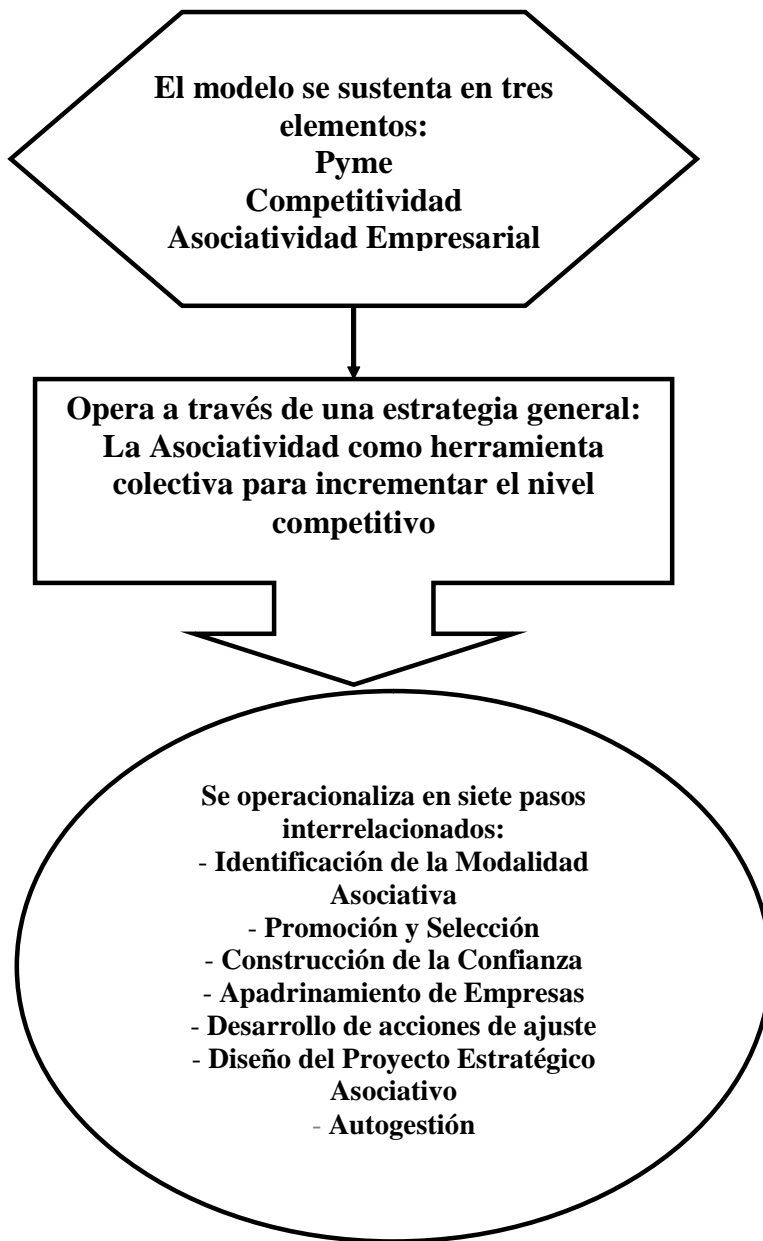
Objetivo y Tipo

El objetivo del modelo es contribuir a la estructuración de una red asociativa para la PYME del sector confección agrupada en ACTEL, de tal manera que permita el incremento del nivel competitivo a través de la cooperación interempresarial y la complementación de sus recursos. Es un modelo descriptivo (Gerez y Grijalva, 1992), por constituir una figura de una realidad expresada por medio de la palabra humana y de manera natural, con el desarrollo secuencial y procedimiento lógico de un conjunto de fases para lograr la agregación de intereses asociativos en la PYME perteneciente a ACTEL.

Estrategia General del Modelo

La estrategia se fundamenta en asumir a la asociatividad como la herramienta colectiva mas apropiada para el incremento del nivel competitivo de las PYME's agrupadas en ACTEL. Este incremento se logra al mejorar el desempeño en todas las fases y las actividades del proceso empresarial, lo que permite en estas empresas el desarrollo de ventajas competitivas, al poder ofertar sus productos con la calidad, el nivel de precios y la agilidad requeridos por el mercado. Lo anterior requiere de una gestión apropiada que permita el cambio paradigmático de la cultura individualista arraigada en las PYME's hacia una cultura de cooperación interempresarial. Esta estrategia general se refleja en la estructura del modelo propuesto mostrado en el **Gráfico 1**.

Gráfico 1. El Modelo de Asociatividad Propuesto



Elementos Constituyentes del Modelo

Los elementos constituyentes del modelo son: las PYME's, la competitividad y la asociatividad. Su definición y caracterización se detalla a continuación.

La Pequeña y Mediana Empresa

Este tipo de empresa tiene como rasgos distintivos su aislamiento, lo que se manifiesta en la poca cooperación y limitada confianza entre ellas; el bajo nivel gerencial, técnico y administrativo; la ausencia de sistemas administrativos y de información; la resistencia al cambio hacia el interior de las empresas; la mentalidad autosuficiente; el desconocimiento de sus deficiencias como empresas; el fabricar lo que el competidor confecciona sin evaluar las tendencias del mercado, y la ausencia de la noción de mantenimiento preventivo de sus activos. Se conceptualiza a las PYME's como personas jurídicas del sector manufacturero de confección cuya capacidad empleadora no supere los 125 puestos de trabajo.

Competitividad

El modelo persigue el propósito de incrementar el nivel competitivo de las PYME's agrupadas en ACTEL y articuladas mediante una estructura de red en racimos. Se asume que la competitividad se expresa mediante la capacidad de las empresas de sobrevivir, competir, ganar y mantenerse compitiendo, la cual se adquiere con esfuerzos a través del modelo asociativo al permitir: la cooperación interempresarial, el rediseño de mecanismos de relación con el entorno y entre ellas mismas, el logro de la complementación eficiente de las respectivas capacidades de producción, la especialización por producto o por proceso, la contratación de servicios colectivos especializados, el aprovisionamiento de insumos y la comercialización conjunta de sus productos.

Asociatividad Empresarial

La configuración del modelo se sustenta en la cooperación interempresarial, la cual sin menoscabo de la independencia jurídica y autonomía gerencial de cada una de las PYME's y por voluntad propia, deciden su participación en el proyecto de integración asociativo, a través del cual las empresas que confeccionan el mismo producto y aquellas que por especialización productiva o limitación tecnológica no trabajan todas las fases del proceso de manufactura, suman sus capacidades de producción y se complementan, resultando la estructuración de redes horizontales y verticales de producción, que se articula conformando una estructura de red en racimos.

La Estructura Operacional del Modelo

El modelo asociativo para las PYME's agrupadas en ACTEL está conformado operacionalmente por siete fases las cuales se describen a continuación:

1. Fase I. Identificación de la modalidad asociativa: En ella se identifica la modalidad asociativa mas apropiada para el grupo de empresas pertenecientes a ACTEL dispuestas a constituir un agrupamiento empresarial, determinando si la red tendrá estructura horizontal, vertical o de racimos. Esta fase se desarrolla en dos pasos:

- Paso 1:** Prediagnóstico de las empresas, para conocer las capacidades internas de cada una de las empresas participantes en aspectos como: uso de herramientas gerenciales, propensión a la capacitación del personal, manejo de tecnologías, eficiencia productiva, flexibilidad, ventas y recurso humano.
- Paso 2:** Detección de los impulsores de la cooperación, para determinar los motivos que impulsan la cooperación entre las empresas.

2. Fase II. Promoción y selección: se procede a la sensibilización de las empresas hacia las bondades de la asociatividad y la selección final de las empresas que participarán en el proceso de asociatividad. Tiene lugar en cuatro pasos:

- Paso 1:** Promoción de la idea, mediante distintas actividades grupales para el establecimiento de una visión global de la modalidad asociativa adoptada.
- Paso 2:** Identificación de empresas dispuestas al socio, se determinan las empresas dispuestas a participar invirtiendo recursos propios para el logro del agrupamiento empresarial.
- Paso 3:** Evaluación de factores, principalmente los vinculados a la actitud hacia la asociatividad de los dueños-gerentes de las empresas y los costos de transacción en tanto los costos derivados del acuerdo asociativo.
- Paso 4:** Selección definitiva de las empresas, para la constitución de un grupo homogéneo de empresas en cuanto a su motivación, liquidez financiera y deseos de asociación.

3. Fase III. Construcción de confianza: se realizan actividades para el «rompimiento del hielo» entre las PYME's participantes y el establecimiento de una base de confianza entre ellas. Consta de tres pasos:

- Paso 1:** Ejecución de reuniones colectivas, para reforzar la visión compartida de los beneficios de la asociatividad utilizando estrategias como

testimonios de participantes en experiencias similares exitosas y análisis de casos exitosos así como de experiencias fallidas.

-Paso 2: Análisis de los prediagnósticos de las empresas, para el reforzamiento de la confianza mutua entre las empresas participantes.

-Paso 3: Creación de acuerdo macro, producto de un proceso de negociación de los términos de la asociatividad entre los representantes de las empresas participantes.

4. Fase IV. Apadrinamiento de empresas: Consiste en el apoyo que brindan las PYMES's participantes con mayor experiencia en alguna tarea a las demás para superar debilidades técnicas y gerenciales. Se realiza en dos pasos:

-Paso 1: Selección de las empresas a apadrinar, mediante un proceso que toma en cuenta la disponibilidad tecnológica, ubicación geográfica y empatía de las PYME's "ahijadas" con las PYME's "padrinos".

-Paso 2: Reuniones de trabajo, para la realización de la negociación de los apoyos a brindar y el establecimiento de los cronogramas de actividades a realizar.

5. Fase V. Desarrollo de acciones de ajuste: Comprenden actividades de definición y desarrollo de proyectos que se desarrollan en dos pasos:

-Paso 1: Discusión sobre posibles proyectos sencillos a ejecutar, mediante acuerdos entre las empresas padrino y las empresas ahijadas.

-Paso 2: Ejecución de los proyectos piloto, los cuales deben ser de fácil ejecución y con resultados tangibles en el corto plazo.

6. Fase VI. Diseño del proyecto estratégico asociativo: Comprende el diseño definitivo del proceso de cooperación asociativa entre las empresas participantes en cuanto a estructura, objetivos, formalidad, temporalidad, constitución jurídica y categorías interna. Esta fase se desarrolla en tres pasos:

-Paso 1: Plan de ajuste empresarial, tomando en consideración los resultados de las fases IV y V, para el desarrollo de los procesos productivos acordados.

-Paso 2: Contratación de consultor externo, para la coordinación de la ejecución del plan de negocios de la actividad asociativa.

-Paso 3: Diseño del proyecto de red empresarial: Comprende la formulación definitiva de la red asociativa integral en racimos, de cooperación explícita con duración indefinida en cuanto al establecimiento de la red pero con tiempos finitos en cuanto a los proyectos a desarrollar y jerarquizada en cuanto a la existencia de empresas “padrino”.

7. Fase VII. Autogestión: En esta fase se consolidan las bases para la autosostenibilidad del agrupamiento empresarial y se desarrolla en tres pasos:

-Paso 1: Contratación del gerente-administrador de la red, para asegurar la gestión profesionalizada del asocio.

-Paso 2: Puesta en marcha de la red, para adelantar las acciones operativas de la red.

-Paso 3: Monitorización y evaluación, para el seguimiento operativo de la red empresarial establecida bajo la responsabilidad del gerente-administrador de la red y mediante el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión.

VERIFICACIÓN DEL MODELO

La verificación del modelo se realizó de acuerdo a lo previsto metodológicamente. Los integrantes del grupo focal estuvieron constituidos por un grupo con las siguientes características: sexo masculino (60%) y femenino (40%), edad promedio de 35 años, con experiencia empresarial (100%) y docente (60 %), 60 % con educación superior y con nivel de Postgrado en un 30 %.

Los resultados del instrumento de 11 ítemes aplicado para la evaluación del modelo presentado en cuanto a los objetivos, aspectos teóricos y operacionales evidencian una aceptación generalizada de los integrantes del grupo focal superior al 90 % en las frecuencias de las respuestas. De igual manera en la opinión cualitativa sobre el modelo, las categorías de respuestas de los verificadores evidenciaron un amplio acuerdo en aspectos como: aporte/novedad, sustentación teórica, aplicabilidad y coherencia, entre otras. En consecuencia se puede señalar que los verificadores del modelo aceptaron de manera mayoritaria al modelo presentado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se propuso un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las PYME's agrupadas en ACTEL, adoptando la definición de asociatividad de Rosales (op. cit.), las premisas para una estrategia asociativa eficaz de Sáez y Cabanelas (op. cit.), la clasificación de acuerdos de cooperación asociativa propuesta por los autores del trabajo, la definición de PYME establecida en la Ley para el Fomento de la Artesanía, Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara y la definición de competitividad de Antonorsi (op. cit.).
2. Se detectó un microclima empresarial y el soporte institucional de apoyo técnico-financiero para el desarrollo de la asociatividad mediante el diagnóstico realizado, así como la disposición de los miembros de ACTEL para abordar la asociatividad como la estrategia de cooperación interempresarial para la solución de su problemática común.
3. El modelo asociativo propuesto define y caracteriza a la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial como sus elementos básicos, estableciendo de manera clara y precisa su interrelación. Está integrado por siete fases las cuales a su vez se dividen en pasos los cuales varían en número de acuerdo a la naturaleza de cada fase.
4. La conceptualización y estructura general del modelo propuesto contó con la opinión positiva mayoritaria de los miembros del grupo focal que se constituyó al efecto.

Recomendaciones

1. El apoyo a ACTEL a través de las instituciones regionales de servicios financieros y no financieros dirigidos a la PYME con experticia en asociatividad empresarial, para que esta asociación constituya la articulación productiva propuesta en este trabajo.
2. La difusión del modelo asociativo propuesto entre los diferentes gremios empresariales que agrupan a la PYME de la confección en Venezuela, con el propósito de despertar el interés en la asociatividad empresarial como herramienta para el mejoramiento de la competitividad.
3. La evaluación del potencial de aplicación del modelo propuesto en otras empresas pertenecientes al sector de la confección y de otros sectores de la actividad económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANTONORSI BLANCO, MARCEL** (1999), *Guía práctica de la empresa competitiva*. Venezuela Competitiva, Caracas.
- BUCHER, SILVIA** (1998), “La experiencia salvadoreña en la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana empresa bajo esquemas asociativos”. Ponencia presentada en el Seminario Taller Internacional sobre Asociatividad y Competitividad de la PYME: “El Reto de la PYME hacia el Tercer Milenio”. Lima, 20,21 y 22 de mayo de 1998.
- CARDONA ACEVEDO, MARLENE** (2000). *Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.
- CORDEIRO, SILVIO** (1966), “Integración y cooperación entre pequeñas y medianas empresas: Experiencias brasileñas”. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Asociatividad, Factor Clave para la Competitividad. Caracas, 12 y 13 de marzo de 1996.
- DELGADO, ALEXIS** (1996), “Parques industriales impulsores de la asociatividad”. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Asociatividad, Factor Clave para la Competitividad. Caracas, 12 y 13 de marzo de 1996.
- GEREZ, VÍCTOR Y MANUEL GRIJALVA** (1992), *El enfoque de sistemas*. Editorial Limusa, México.
- LEY PARA EL FOMENTO DE LA ARTESANÍA**, Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara (1998). *Gaceta Oficial del Estado Lara*, 761 (Extraordinario), Septiembre 1, 1998.
- LÓPEZ CERDÁN, CARLOS** (1997), “El desarrollo de mecanismos de promoción para el agrupamiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES)”. Ponencia presentada en el Seminario Taller Internacional sobre Asociatividad y Competitividad de la PYME: “El Reto de la PYME hacia el Tercer Milenio”. Lima, 20, 21 y 22 de mayo de 1998.
- PLAJA COLMENARES, JUAN** (1996), “Programa sobre organizaciones empresariales para la adquisición de materias primas e insumos”. Seminario Internacional Asociatividad, Factor Clave para la Competitividad. Caracas, 12 y 31 de Marzo de 1996.
-

POMBO, PABLO (1996), “Las sociedades de garantías y la asociatividad: Revisión de experiencias europeas”. Seminario Internacional Asociatividad, Factor Clave para la Competitividad. Caracas, 12 y 13 de Marzo de 1996.

RAMÍREZ BUSTOS, JUAN ANTONIO (1996), “Experiencias en el asociativismo empresarial: Caso mexicano”. Seminario Internacional Asociatividad, Factor Clave para la Competitividad. Caracas, 12 y 13 de Marzo de 1996.

RODRÍGUEZ, FRANCISCO (1996), “La asociatividad, clave para la competitividad”. Seminario Internacional Asociatividad, Factor Clave para la Competitividad. Caracas, 12 y 13 de Marzo de 1996.

ROMERO DE CUBA, JENNY, Maryana Sandra, Mariherm Morales, Mariby Boscán y Ana Acosta (2000), “La industria de la confección zuliana en la era de la competitividad”. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol 5, no 11:189-208.

ROSALES, RAMÓN. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. IESA, Caracas.

ROSALES, RAMÓN (1997), “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y la mediana empresa en América Latina y el Caribe. Ponencia presentada en el Taller de Expertos sobre Estrategias para el Desarrollo de Capacidades de Asistencia Técnica y de Consultoría para Pequeñas y Medianas Empresas. Santa Fé de Bogotá.

SÁEZ, DEMETRIO y José Cabanelas (1997), *Cooperar para competir con éxito*. Editorial Pirámide, Madrid.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1998). Manual de trabajos de grado, de especialización y maestría y tesis doctorales. UPEL, Caracas.