

# MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H.

*Improving the management of Micro Garment Sector  
City of Santa Marta D.T.C.H.*

Fecha de recibo del artículo: Julio de 2011 - Fecha de aceptación: Septiembre de 2011

Jelibeth Racedo Gutiérrez

M.Sc (c) en Ingeniería, Universidad del Valle. Santa Marta D.T.C.H., Colombia, jracedo@gmail.com

Leydis Maestre Matos

Esp. en Gerencia de Empresas Comerciales, Universidad del Norte. Santa Marta D.T.C.H., Colombia, leytrim@gmail.com

## RESUMEN

La Universidad del Magdalena, con apoyo del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme), ejecutó un proyecto cuyo objetivo fue fortalecer la gestión integral, productividad y competitividad de catorce (14) micro y una pequeña empresa del subsector de confecciones. Con este proyecto se buscó generar espacios para la transferencia de conocimientos a través de la capacitación a empresarios en áreas de importancia dentro del ámbito organizacional como planeación estratégica, mercadeo, programación y control de la producción; apoyado en asistencias técnicas y seguimiento. Lo anterior aportó de manera significativa al desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la productividad y competitividad del subsector de confecciones, a través de análisis DOFA en diferentes áreas, además de la puesta en marcha de un número de estrategias acordes a las necesidades de las empresas.

## Palabras clave

Confecciones, competitividad, productividad, planeación, gestión.

## ABSTRACT

The Magdalena University, with the support of the Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme) developed a project aimed at strengthening the management, productivity and competitiveness of fourteen (14) micro and one small enterprise of clothing sector.

The project sought to create spaces for transferring knowledge through training to entrepreneurs in areas of importance within the organizational environment as strategic planning, marketing, programming and control of production, supported by technical assistance and monitoring.

This project sought to create spaces for the transfer of knowledge through training to entrepreneurs in areas of importance within the organizational.

## Keywords

Clothing, competitiveness, productivity, planning, management.

## METODOLOGÍA

El proyecto de investigación, cofinanciado por el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme), y ejecutado por la Universidad del Magdalena, se denominó "Plan Integral de fortalecimiento de la Gestión de las microempresas del subsector de confecciones de la ciudad de Santa Marta"; el cual fue formulado por tres egresadas del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Magdalena: Leydis Maestre, Jelibeth Racedo y Deyanira Rovira, presentado a través de la Vicerrectoría de Investigación, su Centro de Productividad y Competitividad y la Facultad de Ingeniería a la Convocatoria Fomipyme del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

El proyecto fue formulado utilizando la metodología de Marco Lógico, definiendo una estructura de formación y asistencia técnica integral en tres áreas: Marketing, Herramientas de programación y control de la producción y Planeación estratégica, buscando el fortalecimiento de la gestión, productividad y competitividad de 14 micro y una pequeña empresa del subsector confecciones de la ciudad de Santa Marta.

Las actividades macro que permitieron la ejecución exitosa del proyecto fueron las siguientes:

1. Formación a empresarios en aspectos generales de cada una de las áreas.
2. Diagnóstico en cada una de las áreas.
3. Realización de investigación de mercado.
4. Visitas semanales para apoyar la implementación de estrategias diseñadas en conjunto con los empresarios.
5. Seguimiento a las acciones implementadas y actualización de indicadores de línea base.

## ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE CONFECCIONES BENEFICIARIAS

La situación actual del mercado nacional e internacional les exige a las empresas desarrollar ventajas comparativas y ventajas competitivas,

a través de la puesta en marcha de acciones a nivel estratégico, táctico y operativo, basadas en el análisis de las variables cuantitativas y cualitativas que afectan la forma en que se llevan a cabo todos los procesos que conforman la cadena de valor.

Debido a lo anterior, y a la deficiencia en la formación académica de los propietarios de las mipymes que conforman el sector de confecciones de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H. (Distrito Turístico, Cultural e Histórico), se hace necesaria la intervención de entidades externas que brinden asesorías y asistencia en diferentes áreas de la empresa, además de la capacitación en aspectos básicos para una buena gestión.

Es así como estudiantes y profesionales de la Universidad del Magdalena han formulado propuestas de investigación cuyos propósitos giran en torno al fortalecimiento de la productividad y la competitividad de las mipymes del sector de confecciones ubicados en la ciudad de Santa Marta, las cuales han permitido determinar que estas empresas evidencian poco desarrollo empresarial, lo que se demuestra con la baja gestión organizacional de las empresas, gerentes muy operativos que desconocen la existencia de herramientas administrativas y ejecutan actividades sin una planeación que contemple las restricciones existentes.

El proyecto buscó la transferencia de conocimientos a través de la formación continua en áreas de vital importancia en la gestión empresarial como planeación estratégica, mercadeo, técnicas de programación y control de la producción; apoyado en asistencias técnicas y seguimiento constante por parte del equipo ejecutor.

## Situación del sector de las confecciones en Colombia

El sector textil-confecciones ha sido objeto de diferentes estudios que buscan definir estrategias para aumentar su competitividad en el mercado local e internacional, debido a la importancia que tiene a nivel nacional.

La Superintendencia de Sociedades realizó un estudio en los años 2005 - 2007 en el que definió que la cadena fibra-textil confección conforma un sector muy destacado para la economía colombiana por ser gran generadora de empleo y su importancia en el mercado exportador, lo cual se sustentó en que en el año 2007, las ventas fueron de \$8,6 billones, las cuales equivalen al 2,4% del PIB nacional y generó aproximadamente 200.000 empleos [1].

El Instituto para la Exportación y la Moda – INEXMODA publicó un artículo denominado “El sector textil y de la confección colombiano” en el cual muestra el crecimiento que ha tenido el sector: *En el período enero – marzo de 2006 las exportaciones de los productos agrupados en el macrosector de prendas de vestir de PROEXPORT significaron el 12 por ciento de las exportaciones no tradicionales de Colombia. De acuerdo con las cifras oficiales del DANE, para el período enero - marzo de 2006 estas exportaciones aumentaron 5 por ciento respecto al mismo lapso de 2005, pasando de US\$ 311 millones a US\$ 327 millones.*

El mismo artículo presenta la distribución geográfica de la industria de la confección, la cual se encuentra en la siguiente proporción: Antioquia, 35%; Bogotá, 35%; Resto del país, 30% [2].

McKinsey & Company realizó en el año 2009 un estudio contratado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual se denominó “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia para el sector textil/confección, diseño y moda”, en marco del programa Transformación Productiva. En este estudio se afirma que para superar las brechas en el desarrollo que ha tenido el sector, lograr un crecimiento mayor al 3,8% anual y aumentar la participación en el mercado local y global, se debe generar habilidades que permitan competir con marcas internacionales, diversificar mercados, aumentar su participación en valor agregado y aprovechar tendencias globales; generar condiciones que le faciliten la lucha contra la informalidad y el contrabando, el acceso a capital y la producción

con niveles de costos adecuados para competir; realizar esfuerzos permanentes de investigación de mercados, preparación de empresarios para diversificar los mercados destino de las exportaciones y promoción de la industria a nivel internacional. En términos generales, se propusieron 24 iniciativas que debían ponerse en marcha desde ese momento hasta el año 2013 [3].

Recientemente, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística publicó el reporte Muestra Mensual Manufacturera Abril 2011 donde informa que en los últimos doce meses hasta abril de 2011, la producción real de la industria manufacturera, sin incluir trilla de café, creció 4,5% y uno de los subsectores que explican principalmente dicho incremento es el de confecciones, con un crecimiento de 15,8% [4].

Esto reafirma la pertinencia de este tipo de investigaciones, ya que apuntan a un sector preponderante en el país, con un crecimiento anual significativo.

En la ciudad de Santa Marta, según estudio realizado en el 2006 como requisito de grado para optar al título de Ingeniera Industrial (por Leydis Maestre Matos) y de Negociadora Internacional (por Ligia Yanet Camargo), bajo la dirección de la Ingeniera Gloria Naranjo, titulado *Plan para el fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector confecciones de la ciudad de Santa Marta en el año 2006*, se concluyó que existen empresas con un nivel significativo de industrialización [5].

Sin embargo, aún se encuentran en la ciudad microempresas que muestran una baja gestión empresarial, desconocimiento de herramientas administrativas, con pocas habilidades y destrezas en el manejo efectivo de las organizaciones, lo que ha impedido su crecimiento sostenible en el tiempo y, por supuesto, ha generado una disminución de su competitividad en todos los niveles de participación.

Además, la poca formación de los administradores y gerentes de estas empresas y el poco interés por evolucionar, trae como consecuen-

cia que sus organizaciones se preocupen por la operatividad y el trabajo en el día a día, dejando de lado el desarrollo planificado y programado de la misma.

De otro lado, la mayoría de estas empresas son pequeños talleres que logran obtener clientes por referencias positivas dadas con anterioridad o por pedidos fortuitos, mas no por la existencia de un plan de mercadeo que les permita segmentar acertadamente a sus clientes, mantener a los clientes actuales y abrir las fronteras a clientes potenciales que generen aumentos significativos en el volumen de ventas y en la rentabilidad de la organización.

De igual forma, debido al tamaño de estas organizaciones, solo una persona es la encargada de la administración, lo cual incluye dentro de sus actividades la dirección, el mercadeo, la estructura organizacional, las finanzas y muchas veces el corte de las prendas; agregándole a esto la desorientación, el desconocimiento y la inexperiencia en administrar, lo que hace que estas empresas muestren resultados deficientes, poco productivos y poco competitivos.

Es importante señalar que la poca visión y proyección de estos negocios se refleja en la inexistencia de planes a corto, mediano y largo plazo, que definan el rumbo hacia donde se deben dirigir estas organizaciones y que reduzcan la incertidumbre que se genera por el desconocimiento de un horizonte claro y definido.

Se puede concluir, entonces, que estas empresas se enfocan en el día a día de sus procesos operativos, desconociendo la importancia de las herramientas de gestión organizacional y de mejoramiento continuo, lo que impide el crecimiento empresarial y que se refleja en la baja productividad y competitividad de estas organizaciones a nivel local, regional y nacional.

## Marketing

Adicionalmente a las sesiones de capacitación dirigidas por un profesional con vasta experiencia en mercadeo, se realizaron asistencias técni-

cas por un periodo de diez (10) meses. Durante este periodo se realizó un análisis DOFA que permitió identificar las debilidades de las empresas y las fortalezas que se debían consolidar:

### Fortalezas

- Identificación clara de atributos que desean transmitir a los clientes.
- Las empresas cuentan con conocimientos básicos sobre los medios y mensajes de publicidad.
- Las empresas se encuentran ubicadas en lugares estratégicos.
- El 53% de las empresas poseen diferentes formas de recaudo de pago, lo que les permite acceder a clientes empresariales.
- Las empresas se caracterizan por confeccionar productos de buena calidad.

### Debilidades

- El 53% de las empresas no cuentan con un logo distintivo para lograr un factor diferenciador con otras organizaciones de este tipo.
- Las empresas destinan pocos recursos a medios publicitarios. Algunas empresas solo usan tarjetas de presentación, las cuales no son coherentes con el servicio que ofrecen.
- Las empresas no poseen una política clara de descuentos y fijación de precios.
- Las empresas no cuentan con sistemas de información para determinar frecuencia y volúmenes de compra.
- La gestión comercial de la empresa está centrada en una sola persona, cuya dedicación es compartida con otras tareas.
- Las empresas desconocen su mercado, es decir, no cuentan con información sobre precio, formas de pago, segmentos que atienden los competidores, etc.

- Las empresas presentan problemas de incumplimiento de las fechas de entrega.

### Oportunidades

- El crecimiento de las confecciones a nivel nacional y su participación en el PIB, hace que se convierta en un sector importante, por lo que es considerado en proyectos de desarrollo industrial.
- La participación de Colombia en acuerdos y tratados de libre comercio, le brindan posibilidades de ingresar a nuevos mercados.
- El aumento de la tasa de natalidad se puede considerar una oportunidad, pues un aumento de la población indica un número mayor de clientes potencialmente explorables.
- La edad promedio de los colombianos se constituye en una clara oportunidad, porque el promedio de la población se encuentra en edad productiva y por lo tanto tienen autonomía para decidir en cuanto a gustos, calidades y frecuencia de compra de artículos.
- Las condiciones naturales de Santa Marta convierten a la ciudad en una gran oportunidad para cualquier sector de la economía, incluyendo al de confecciones, ya que gracias a la ubicación de la ciudad y la profundidad de la bahía hacen que Santa Marta se considere como uno de los principales puertos colombianos, apto para la dinamización del intercambio comercial y de la economía en la ciudad.
- El creciente uso de tecnologías se convierte en una oportunidad para el sector, por cuanto se aprecia que favorecen la comunicación de la empresa con sus proveedores y clientes.

### Amenazas

- La poca oferta de materiales e insumos para el sector confecciones en la ciudad de Santa Marta.

- La tasa de desempleo puede considerarse una amenaza, puesto que el no tener un empleo o tenerlo bajo condiciones de poca calidad disminuye la capacidad adquisitiva de la población para obtener bienes y servicios y por lo tanto la posibilidad de adquirir productos que no son básicos.
- Eventualmente, las tasas de interés se constituirían en una amenaza para estas empresas, debido a que no poseen una alta capacidad de endeudamiento.

Teniendo en cuenta que una de las debilidades es el desconocimiento de las características de los segmentos de mercado que atienden las empresas, se realizó una investigación de mercado, la cual tenía como objetivo establecer las necesidades y expectativas de los clientes del subsector de confecciones de la ciudad de Santa Marta, además de determinar el nivel de posicionamiento de las empresas de confecciones.

Las encuestas utilizadas fueron diseñadas de una manera estructurada, con preguntas abiertas y cerradas para cada uno de los siguientes productos: Uniformes de colegio, Ropa a la medida, Bordados y estampados, Uniformes empresariales, Ropa interior para niñas, Disfraces y vestidos folclóricos, Ropa interior para niñas y Ropa deportiva.

El tamaño de muestra fue calculado utilizando la ecuación 1, teniendo en cuenta que se conoce el tamaño de la población. Los tamaños se resumen en la Tabla 1.

$$n = \frac{N x Z_{\alpha}^2 x p x q}{d^2 x (N - 1) + Z_{\alpha}^2 x p x q} \quad (1)$$

Donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

**Tabla 1. Tamaño de muestra para la investigación de mercado**

Tipo de producto	Muestra
Uniformes de colegio	145
Ropa a la medida	383
Bordados y estampados	7
Uniformes empresariales	63
Disfraces y vestidos folclóricos	97
Ropa deportiva	243
Ropa interior para niñas	25

La investigación les permitió a las empresas conocer los atributos más importantes asociados a la selección de una empresa o marca, por estrato, tipo de empresas y edades según el producto, y la frecuencia de compra. Con base en esto, se segmentaron los diferentes mercados de cada una de las empresas y se definieron estrategias de marketing que alinearan el quehacer de las empresas con las necesidades y expectativas reales de los clientes.

## Programación y control de la producción

Para determinar el estado de las empresas en lo relacionado con la planeación y programación de la producción, se realizó un análisis detallado del área productiva de la organización en el que se describieron los siguientes elementos: Horarios de trabajo, Maquinaria, Instalaciones, Materia prima, Procesos y Personal.

De acuerdo con la información suministrada por los beneficiarios, y con las visitas de verificación realizadas en cada una de las empresas, se logró detectar las siguientes debilidades:

- La programación de la producción se maneja de forma empírica.
- No se conoce con certeza los tiempos de confección de las prendas y por ende no son capaces de determinar la capacidad de producción. Esto redundó en la fijación de fechas de entrega que no podrán ser cum-

plidas, generando así la insatisfacción de los clientes.

- No existen procedimientos generales para la confección de las prendas o para el control de calidad de las mismas.

Empero, las empresas cuentan con personal valioso, quienes tienen las habilidades para realizar prendas de calidad, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Con el fin de subsanar los hallazgos, se realizó un estudio de métodos y tiempos en cada empresa, seleccionando los productos representativos, ya sea por su volumen de venta o la rentabilidad que generan. La decisión de cuáles productos incluir en el estudio fue tomada por los empresarios según su experiencia en el sector y dependiendo de los resultados de la investigación de mercado.

## Planeación estratégica

En esta fase del proyecto se realizó un diagnóstico estratégico a nivel interno, el cual contiene un análisis detallado de las principales áreas de operación de las empresas:

**Direccionamiento estratégico:** El 87% de las empresas no cuentan con plataforma estratégica (misión, visión, objetivos, valores, planes a corto, mediano y largo plazo) que le permitan definir su realidad actual y hacia dónde encaminan todos sus esfuerzos. La falta de estos elementos, sumado al hecho de no realizar ningún tipo de análisis que les permita determinar sus condiciones actuales, se convierte en una clara debilidad para las empresas.

**Estructura organizacional:** En cuanto a la estructura organizacional es importante mencionar que aunque cada uno de los empleados tiene claro su cargo y sus funciones, no existe un organigrama en el que se identifiquen las jerarquías, los niveles de responsabilidad y las líneas de comunicación entre cargos. Además, las empresas no tienen políticas de capacitación y motivación definidas.

En lo referente al proceso de contratación, las empresas tienen claramente definidos los protocolos y tipos de contrato a utilizar, los cuales quedan documentados en la mayoría de los casos.

**Administrativo y financiero:** En lo referente al área administrativa, el 73% de las empresas no manejan un presupuesto previo a la elaboración de las prendas, no tienen la información necesaria para proyectar el volumen de ventas en determinados periodos; algunas no cuentan con suficiente capital de trabajo, por lo que deben solicitar anticipos, o vender a crédito, con poca flexibilidad de pago.

En cuanto al manejo y control de la información financiera, es importante señalar que las empresas no cuentan con mecanismos que le permitan definir sus estados financieros. Además, tienen una estructura de costos definida que les permitan conocer sus márgenes de rentabilidad o pérdida. Esta situación representa una gran **debilidad**.

La situación relacionada con mercadeo y producción no fue incluida en este diagnóstico, pues se había realizado anteriormente.

El clima organizacional se puede definir como "La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación" [6].

El objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque permite actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

Debido a lo anterior, se incluyó dentro de las fases de este proyecto, la medición del clima organizacional en cada una de las empresas, a través de la aplicación de una encuesta a los empleados de manera anónima y que contenía los siguientes elementos de evaluación: Condiciones laborales, Gestión de gerencia e Imagen empresarial.

Una vez aplicada la encuesta, se logró determinar que los gerentes deben trabajar en liderazgo, participación y motivación de los empleados.

## Resultados obtenidos

Teniendo en cuenta los diagnósticos realizados en las diferentes áreas de las empresas beneficiarias, se diseñaron e implementaron en conjunto con los gerentes algunas acciones cuyo objetivo central era mejorar el desempeño de las empresas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las áreas:

### Marketing

- Formación a empresarios en temas relacionados con marketing: Fundamentos de mercadeo y segmentación de mercados, mezcla de mercadeo, ventas y conceptos de servicio e información de mercados.
- Desarrollo de un plan de investigación de mercado en la ciudad de Santa Marta: esta investigación les permitió a los beneficiarios conocer las características reales de sus clientes y su comportamiento de compra; ayudando en el proceso de segmentación de mercado, definición de mercados metas y de los productos acordes a las necesidades detectadas.
- Mejoramiento del nivel del servicio de las empresas con base en los resultados arrojados por la aplicación de una encuesta a los clientes y con el diseño de un plan de servicios.
- Diseño de estrategias de precio, producto, promoción y plaza para cada una de las empresas teniendo en cuenta los segmentos de mercado definidos a través de la investigación de mercados.
- Sensibilización de los empresarios sobre la importancia que tiene el cliente para una organización y sus estrategias de atracción y fidelización.

- Implementación de estrategias de marca: logo, eslogan, colores instituciones; merchandising y estrategias de promoción de las empresas: utilización de nuevos medios de difusión, mensajes, tarjetas de presentación y ventas directas.

### Producción

- Formación a empresarios en temas relacionados con producción: Planificación de la producción, programación de producción y herramientas de control de procesos.
- Determinación de tiempos estándares de los productos que identifican a cada una de las empresas, que permite la programación de la producción y el cumplimiento en las fechas de entrega.
- Control y programación de la producción a través de formatos diseñados de acuerdo con las características de cada una de las empresas; definición de reglas de secuenciación para planeación de producción.

### Planeación estratégica

- Formación a empresarios en temas relacionados con planeación estratégica: Análisis estratégico, plataforma estratégica, estrategias y competitividad.
- Construcción de la plataforma estratégica: misión, visión y valores, planes operativos, tácticos y estratégicos.
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y del compromiso entre los trabajadores y los directivos.

## CONCLUSIONES

Las mipymes del sector de confecciones de la ciudad de Santa Marta presentan muchas debilidades que les impiden competir en un mercado variable, caracterizado por cambios frecuentes en las necesidades y expectativas de los clientes. Esto hace que sea pertinente la elaboración

de estudios o propuestas de investigación que busquen mejorar la productividad o competitividad de las empresas.

Para esto, se hace necesario un cambio en la gestión administrativa y de operaciones de las empresas, basado en un análisis de la situación actual que permita identificar las oportunidades de mejora y debilidades importantes a cubrir.

El proyecto realizado ha aportado significativamente al desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la productividad y competitividad del subsector de confecciones a través de la formación, asistencia y seguimiento de la implementación de estrategias.

El área de Marketing es la que cuenta con mayores avances en las empresas, dado que los gerentes han identificado a los clientes como la razón de ser de su negocio. Lo anterior soportó la ejecución de actividades como aumento de publicidad, medición de la satisfacción de clientes, definición de segmentos de mercado, puesta en marcha de estrategias de producto, precio, plaza y promoción, etc.

En las áreas de producción y planeación estratégica se obtuvieron grandes avances, principalmente el uso de técnicas para la programación de confección de pedidos, fijación de fechas de entrega de acuerdo con un orden de prioridad de atención de trabajos, y la construcción de planes de inversión y de mejoramiento de las empresas.

Los resultados obtenidos muestran la importancia de la interacción academia-sector industrial, cuya sinergia permitirá alcanzar la sostenibilidad de las mipymes, propiciando de esta manera el desarrollo económico y social de la ciudad y de la región.

## REFERENCIAS

- [1] Superintendencia de Sociedades (2008). Comportamiento del Sector Textil - Confecciones años 2005 - 2007. [En línea] Disponible: <http://www.supersociedades.gov.co/web/document->

- tos/SECTOR%20TEXTIL%20-Estudio%20definitivo%20julio%2022%202008.pdf
- [2] Inexmoda. El sector textil y de la confección colombiano. [En línea] Disponible: <http://www.inexmoda.org.co/Laferia/Datosdeutilidad/tabid/180/language/en-US/Default.aspx>
- [3] Mckinsey & Company. Informe final "Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia para el sector textil/confección, diseño y moda". (Mayo, 2009)
- [4] DANE. Muestra Mensual Manufacturera Abril 2011. [En línea] Disponible: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1291:muestra-mensual-manufacturera-abril-de-2011&catid=1:latest-news](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1291:muestra-mensual-manufacturera-abril-de-2011&catid=1:latest-news)
- [5] Maestre, L. & Camargo L. Plan para el fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector confecciones de la ciudad de Santa Marta. Tesis de pregrado (Noviembre, 2006).
- [6] Stringer, R. Leadership and Organizational Climate. Prentice Hall, 2002.

