

**Estrategias de gestión empresarial para la optimización de la eficiencia operativa en  
PYMES**

Yeimmy Solangie Sarmiento

Asesor:

Rafael Alberto Rodríguez Rodríguez

Universidad Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

## Resumen

El presente trabajo monográfico tuvo como propósito analizar la gestión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector textil, identificando sus principales debilidades y fortalezas, así como las oportunidades de mejora en sus prácticas administrativas. A lo largo del estudio se evidenció que la falta de planificación financiera, el limitado manejo de herramientas contables y la baja cultura de formalización son factores que restringen el crecimiento y sostenibilidad de estas empresas. Sin embargo, también se encontró que existe un gran potencial de desarrollo cuando se aplican herramientas sencillas como flujos de caja, hojas de cálculo y matrices de costos, combinadas con procesos de capacitación continua y el acceso a programas de apoyo institucional. Como resultado, se propone un modelo básico de planificación financiera, adaptado a la realidad de las MiPymes, con el fin de orientar a los empresarios hacia una gestión más eficiente y sostenible. Este documento no solo pretende ser un aporte académico, sino también una guía práctica que facilite la toma de decisiones y contribuya al fortalecimiento del sector textil.

***Palabras clave:*** MiPymes, sector textil, gestión financiera, planificación, sostenibilidad

### **Abstract**

This monographic research aimed to analyze the financial management of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the textile sector, identifying their main weaknesses and strengths, as well as opportunities for improvement in administrative practices. The study revealed that the lack of financial planning, limited use of accounting tools, and a weak culture of formalization are key factors that restrict the growth and sustainability of these businesses. Nonetheless, it also showed that there is strong development potential when simple tools such as cash flow, spreadsheets, and cost matrices are applied, alongside continuous training processes and access to institutional support programs. As a result, a basic financial planning model adapted to the reality of MSMEs is proposed, aiming to guide entrepreneurs towards more efficient and sustainable management. This document seeks not only to provide an academic contribution but also to serve as a practical guide that supports decision-making and strengthens the textile sector.

***Keywords:*** MSMEs, textile sector, financial management, planning, sustainability

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
Justificación .....	10
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Planteamiento del Problema .....	13
Marco Teórico y Conceptual .....	15
Definición y Características de las MiPymes .....	15
Gestión Financiera: Conceptos Clave.....	18
<i>Flujo de Caja</i> .....	19
<i>Presupuesto</i> .....	20
<i>Costos</i> .....	20
<i>Relación entre Conceptos y Toma de Decisiones</i> .....	21
Planificación Financiera y su Importancia en la Sostenibilidad .....	23
Sostenibilidad Empresarial en el Contexto de las MiPymes .....	25
El Emprendimiento del Sector Textil y Confecciones en el Desarrollo Económico	
Territorial .....	29
Estudios Previos y Hallazgos Relevantes .....	31
Contexto del Sector Confecciones en Colombia .....	35
Caracterización Socioeconómica del Sector en la Ciudad.....	36
Perfil de las MiPymes de Confecciones.....	38
Principales Desafíos: Acceso a Crédito, Informalidad, Competencia .....	40

Políticas Públicas, Apoyos Institucionales y Redes de Apoyo Existentes .....	42
Perspectivas de Internacionalización en el Sector Confecciones .....	47
Contexto del Comercio Internacional Textil: Tratados, Demanda Global y Desafíos Logísticos .....	47
Potencial de Exportación para MiPymes Bogotanas: Nichos de Mercado y Productos Diferenciados .....	48
Preparación Financiera para Exportar: Costos, Cambios en Flujo de Caja e Inversión Inicial .....	49
Casos de Éxito y Buenas Prácticas en Internacionalización de MiPymes Colombianas..	52
Rol de las Entidades de Apoyo al Comercio Exterior .....	53
Diagnóstico de la Gestión Financiera en las MiPymes Analizadas .....	58
Resultados del Trabajo de Campo .....	58
Análisis de Prácticas Actuales en Contabilidad e Inventarios .....	59
Financiamiento.....	61
Comparación con Buenas Prácticas del Sector.....	66
Conclusión del Diagnostico .....	68
Propuesta de Estrategias de Fortalecimiento Financiero .....	75
Diseño de un Modelo de Planificación Financiera Básico adaptado a MiPymes.....	75
Herramientas Prácticas y Sugerencias para el Uso de Tecnologías Accesibles .....	76
Recomendaciones para la Formación y Capacitación Financiera.....	78
Vías de Articulación con Entidades de Apoyo .....	80
Conclusiones .....	82
Respuestas a los Objetivos Planteados .....	83

Recomendaciones .....	85
Referencias Bibliográficas .....	86

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Capacitaciones Realizadas</i> .....	94
<b>Apéndice B</b> <i>Personas Participantes de las Capacitaciones</i> .....	954
<b>Apéndice C</b> <i>Capacitación en Empresa</i> .....	965
<b>Apéndice D</b> <i>Socialización</i> .....	976
<b>Apéndice E</b> <i>Capacitación</i> .....	987

## Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la globalización, el avance acelerado de las tecnologías de la información y la creciente exigencia de los mercados, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan una presión constante por mejorar su desempeño operativo y adaptarse a un entorno competitivo en permanente evolución. A pesar de su tamaño, estas organizaciones representan un componente fundamental del desarrollo económico de los países, dado su papel en la generación de empleo, la dinamización de la economía local y su capacidad de respuesta frente a las necesidades de los consumidores. No obstante, su sostenibilidad y crecimiento se ven frecuentemente limitados por dificultades estructurales, administrativas y tecnológicas que repercuten directamente en su eficiencia operativa.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las PYMES radica en la ausencia de una gestión empresarial estratégica y moderna que permita planificar, coordinar y ejecutar procesos con eficacia. Muchas de estas organizaciones operan sin una visión clara a largo plazo, carecen de herramientas tecnológicas apropiadas, y no disponen de modelos administrativos que favorezcan la optimización de recursos, la mejora continua o la toma de decisiones informadas. Esta situación se agrava frente a los cambios constantes en las dinámicas del mercado, los avances tecnológicos y las exigencias de clientes cada vez más informados, lo cual pone en evidencia la necesidad urgente de fortalecer las capacidades de gestión empresarial en este tipo de organizaciones.

En este escenario, la presente monografía se orienta al análisis de estrategias de gestión empresarial que contribuyan a optimizar la eficiencia operativa en las PYMES, con el propósito de fomentar su sostenibilidad, competitividad e innovación. A partir de una revisión teórica y la

identificación de prácticas exitosas, se pretende construir una base conceptual sólida que permita entender las dinámicas organizacionales que afectan el rendimiento de las PYMES y cómo, mediante la implementación de modelos de gestión eficientes y el aprovechamiento de tecnologías emergentes, es posible generar mejoras significativas en sus procesos internos.

El trabajo se inscribe en la línea de investigación "Dinámica Organizacional y Transformación Empresarial", y propone una reflexión crítica sobre la necesidad de reinventar las prácticas administrativas en las PYMES. Se examinarán conceptos clave como la eficiencia operativa, la transformación digital, la automatización de procesos, la gestión del talento humano y el uso estratégico de la información, considerando su impacto directo en el rendimiento organizacional. Además, se abordará la importancia del liderazgo empresarial y la cultura organizacional como elementos facilitadores del cambio y la innovación.

Así, esta monografía no solo pretende ofrecer un diagnóstico de la situación actual de las PYMES en cuanto a su gestión, sino también proponer lineamientos estratégicos que puedan ser adoptados por empresarios, gestores, académicos y responsables de políticas públicas interesados en promover el desarrollo de un tejido empresarial más robusto, resiliente e innovador. En suma, se busca que este trabajo contribuya a la generación de conocimiento útil y aplicable, en función de una mejora integral de la eficiencia y sostenibilidad de las PYMES en contextos locales y globales.

## **Justificación**

El presente estudio se justifica por su pertinencia en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector de confecciones de prendas de vestir ubicadas en Bogotá, considerando que estas representan una parte significativa del tejido empresarial del país. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), las MiPymes representan el 99,6% del total de empresas en Colombia y generan cerca del 79% del empleo nacional, lo que las convierte en un eje fundamental para el desarrollo económico, la generación de ingresos y la disminución de la desigualdad.

En este contexto, es esencial impulsar estrategias de gestión empresarial que contribuyan a su sostenibilidad y competitividad. La implementación de buenas prácticas financieras, así como una adecuada planificación y control de recursos, permite a estas empresas adaptarse con mayor éxito a los constantes cambios del entorno económico (Burchi et al., 2021). Además, la optimización del flujo de efectivo, el control de inventarios y la eficiencia administrativa, son factores claves que inciden directamente en la toma de decisiones estratégicas y, por ende, en la rentabilidad del negocio (Cayetana & Lenyn, 2021).

La industria de la confección, particularmente en Bogotá, según La CAF - Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, quien es una entidad financiera multilateral que apoya proyectos de desarrollo sostenible y la integración regional, se ha consolidado como un sector dinámico, caracterizado por su capacidad de innovación, su relación con el diseño y la moda, y su potencial para generar empleo, especialmente entre mujeres y jóvenes. No obstante, enfrenta retos importantes como el acceso limitado a financiamiento, la falta de formación en gestión financiera y la informalidad (OCDE/CAF, 2020). Esta investigación propone analizar estos

aspectos y aportar herramientas útiles que promuevan el fortalecimiento estructural de estas empresas, identificando prácticas que pueden ser replicadas en contextos similares.

Adicionalmente, se busca cerrar brechas en el conocimiento académico respecto a cómo las estrategias de gestión empresarial influyen en la eficiencia operativa y la estabilidad económica de las MiPymes del sector textil. Según Álvarez et al. (2020), el futuro de la industria de la moda en Colombia se encuentra ligado a su capacidad para incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar sus prácticas de gestión, en un entorno global altamente competitivo. Así, esta investigación aportará evidencia empírica sobre cómo estas empresas pueden optimizar sus recursos, adaptarse a los cambios del mercado y fomentar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Desde una perspectiva social, los resultados de este estudio podrían traducirse en un impacto positivo para los trabajadores vinculados al sector, al mejorar la viabilidad financiera de las empresas y generar mayor estabilidad laboral. A su vez, una mejor planificación financiera puede fomentar la inclusión financiera, especialmente en contextos de vulnerabilidad económica, al facilitar el acceso a servicios bancarios y fomentar una cultura de ahorro y sostenibilidad (Gallup, 2018; OCDE/CAF, 2020).

Finalmente, la relevancia de esta investigación también se evidencia en su contribución a la formulación de políticas públicas orientadas a la mejora de la productividad empresarial. Un análisis profundo de los factores que limitan o potencian la gestión en estas organizaciones permitirá formular recomendaciones concretas para organismos gubernamentales, instituciones financieras y actores del ecosistema emprendedor interesados en fortalecer este importante sector económico.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias de gestión empresarial que contribuyen a la optimización de la eficiencia operativa en las MiPymes del sector textil en Bogotá, con el fin de proponer lineamientos que fortalezcan su sostenibilidad, competitividad y desempeño financiero.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las prácticas actuales de gestión financiera y operativa implementadas por las MiPymes del sector textil en Bogotá, identificando sus principales debilidades y fortalezas.

Analizar la relación entre la planificación financiera, el control de costos, el flujo de caja y la eficiencia operativa en las empresas objeto de estudio.

Diseñar un modelo básico de planificación financiera y estrategias de gestión empresarial adaptadas a la realidad de las MiPymes del sector textil, orientadas a mejorar su eficiencia operativa y sostenibilidad.

## Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan uno de los pilares fundamentales de la economía colombiana, al ser responsables de una significativa proporción del empleo y del dinamismo económico en el país. No obstante, estas organizaciones enfrentan serias dificultades estructurales y operativas que comprometen su sostenibilidad y competitividad, especialmente en contextos urbanos como Bogotá, donde la dinámica empresarial exige una constante adaptación a los cambios del entorno económico, tecnológico y comercial.

En particular, las PYMES del sector textil y de confecciones se ven afectadas por la falta de estrategias financieras efectivas, una limitada capacidad de planificación a largo plazo, así como por deficiencias en la administración operativa, la toma de decisiones y el control interno (Palacios, 2022). Estas debilidades dificultan su crecimiento, restringen su acceso a nuevas oportunidades de mercado y generan una posición financiera vulnerable, caracterizada, entre otros aspectos, por una baja liquidez y un manejo ineficiente de los recursos.

El caso de Cali revela problemáticas que también se replican en Bogotá: muchas empresas familiares del sector operan sin herramientas adecuadas para medir, controlar o proyectar su desempeño financiero, lo cual impide una gestión basada en evidencia y resultados. Tal como lo afirma Kaiser (2022), la falta de cultura financiera y de planificación adecuada puede limitar seriamente el desarrollo empresarial, al impedir que los empresarios tomen decisiones estratégicas fundamentadas. Esta situación se agrava con la limitada digitalización de procesos y la escasa automatización, factores que afectan negativamente la productividad y el aprovechamiento eficiente del tiempo y los recursos.

A pesar de estas barreras, el sector de la moda y confecciones en Colombia posee ventajas comparativas significativas que podrían ser mejor aprovechadas mediante una gestión más eficiente. Entre ellas, se destacan la mano de obra calificada, la diversidad de productos y la ubicación estratégica para la exportación (Palacios, 2022). Además, el crecimiento del turismo de moda y el reconocimiento de ciudades como Bogotá y Cali como centros culturales y creativos ofrecen nuevas oportunidades de expansión para las PYMES del sector textil, siempre y cuando se implementen estrategias adecuadas que generen valor financiero y operativo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el cual es una institución internacional compuesta por 38 países, que promueve políticas públicas para mejorar el bienestar económico y social en todo el mundo, en estudios recientes, mejorar la educación y la inclusión financiera en las PYMES no solo fortalece su capacidad para mantenerse operativas en tiempos de crisis, sino que también les permite acceder a mercados más amplios, innovar y contribuir de manera más efectiva al desarrollo económico local (Kaiser, 2022). Por ello, resulta prioritario realizar una investigación que permita analizar, desde una perspectiva integral, las causas de la deficiente gestión financiera en las PYMES del sector textil, especialmente en Bogotá, y proponer estrategias que promuevan su eficiencia operativa, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

¿Cómo pueden las PYMES del sector de confecciones en Bogotá mejorar su gestión financiera y operativa para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en un entorno económico dinámico y competitivo?

## **Marco Teórico y Conceptual**

### **Definición y Características de las MiPymes**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan una categoría empresarial caracterizada por su tamaño, número de empleados, niveles de facturación y participación en el mercado. Sin embargo, no existe una única definición universalmente aceptada para clasificar a las MiPymes, ya que cada país adopta criterios específicos basados en su contexto económico, productivo y social.

En general, se consideran microempresas aquellas que tienen un número reducido de empleados (entre 1 y 10), pequeñas empresas las que emplean hasta 50 personas, y medianas empresas aquellas que pueden tener hasta 250 trabajadores, aunque estas cifras pueden variar significativamente entre países e instituciones (Saavedra & Hernández, 2008). Otros criterios utilizados incluyen los ingresos anuales, los activos productivos, la inversión en capital y el nivel de tecnología utilizado (Garza, 2002; Zevallos, 2003).

Entre las características más relevantes de las MiPymes se encuentran: su flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, su cercanía con el cliente, la limitada división de funciones internas, la informalidad en algunos procesos, y la frecuente dependencia del trabajo directo de sus propietarios (Tunal, 2003). También es común que enfrenten dificultades para acceder a financiamiento, capacitación técnica y mercados internacionales, lo que limita su capacidad de crecimiento.

De acuerdo con Saavedra y Hernández (2008), algunas variables ampliamente utilizadas para definir a las MiPymes incluyen: el número de trabajadores, el tipo de producto, el tamaño del mercado, la inversión por empleado, el volumen de ventas, el valor de la producción, la participación directa de los socios, la organización interna de la empresa, su ubicación

geográfica, el nivel tecnológico y el valor del capital invertido. Estas múltiples variables permiten una visión más integral de las dimensiones empresariales y de su clasificación.

En el ámbito internacional, diversos organismos han establecido clasificaciones propias de las MiPymes. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) clasifica a estas empresas con base en su número de empleados: las microempresas tienen menos de 10 trabajadores, las pequeñas entre 10 y 49, y las medianas entre 50 y 249 empleados (OCDE, 2004). Asimismo, la Comisión Europea, en su Recomendación 2003/361/CE, incorpora además del número de empleados, el volumen de negocios anual y el balance general como criterios de clasificación.

En los Estados Unidos, la Small Business Administration (SBA) utiliza definiciones que varían dependiendo del sector económico, aunque generalmente se considera una pequeña empresa aquella con menos de 500 empleados (SBA, 2021).

Esta diversidad de clasificaciones evidencia la necesidad de adaptar las políticas públicas y las estrategias de desarrollo económico a las particularidades de cada contexto nacional. Como señalan Saavedra y Hernández (2008), estas diferencias impiden una comparación directa entre países, lo que representa un desafío para la formulación de políticas regionales o continentales en apoyo a este tipo de empresas.

Las MiPymes tienen un papel fundamental en las economías latinoamericanas. De acuerdo con el estudio comparativo de Saavedra y Hernández (2008), estas empresas representan en promedio el 99,12% del total de unidades empresariales en los países analizados (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela). Además, generan aproximadamente el 64,26% del empleo regional y

participan mayoritariamente en los sectores de comercio y servicios (87%), frente al 13% que corresponde al sector manufacturero.

En muchos casos, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) las MiPymes son la base del tejido empresarial, especialmente en zonas rurales y regiones periféricas, donde representan la principal fuente de empleo y sustento para millones de familias. Su capacidad de generar empleo de manera intensiva, de fomentar el emprendimiento local y de dinamizar las economías regionales las convierte en un pilar estratégico para el desarrollo sostenible (CEPAL, 2016).

No obstante, a pesar de su importancia, las MiPymes enfrentan retos estructurales como la informalidad, la baja productividad, la escasa innovación tecnológica, la limitada inserción en cadenas de valor y el difícil acceso al crédito. Estas limitaciones han llevado a los gobiernos y organismos multilaterales a diseñar estrategias de apoyo dirigidas a fortalecer sus capacidades productivas, técnicas y financieras.

En este sentido, la CEPAL (2019) ha insistido en la necesidad de políticas públicas integrales que incluyan la formalización empresarial, la mejora en los sistemas de financiamiento, el acceso a mercados nacionales e internacionales, y la capacitación empresarial como elementos esenciales para el fortalecimiento de las MiPymes en América Latina.

Desde mi análisis, considero que las MiPymes textiles en Colombia tienen un gran potencial, pero están desaprovechadas por varias razones: la informalidad, el poco uso de tecnología, la falta de planificación contable y la escasa conexión con redes comerciales sólidas. En muchas ocasiones, estos negocios se heredan entre generaciones, pero no se modernizan ni se formalizan.

A mi juicio, si se implementaran procesos de capacitación accesibles y se incentivara el uso de herramientas básicas de gestión (como software contable o modelos de control de inventarios simples), estas empresas podrían organizarse mejor, tomar decisiones informadas y acceder más fácilmente a crédito o financiación. También pienso que se deben desarrollar políticas que realmente lleguen al empresario textil de base, el que trabaja desde su taller o su casa. No sirve de nada crear programas sofisticados si no están hechos para la realidad del pequeño empresario.

Yo propondría una intervención por fases: primero, identificar el nivel de organización actual de cada empresa; segundo, brindar asesorías prácticas (no teóricas) sobre contabilidad, costos y producción; y tercero, establecer redes de cooperación entre MiPymes para compartir recursos e información. Finalmente, creo firmemente que las MiPymes textiles pueden ser motores de desarrollo regional si se les brinda el acompañamiento adecuado, con herramientas simples, accesibles y reales.

### **Gestión Financiera: Conceptos Clave**

La gestión financiera constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento eficaz y sostenible de toda organización, ya que permite tomar decisiones informadas sobre el uso de los recursos económicos disponibles. Comprende un conjunto de actividades que incluyen la planificación, el análisis y el control financiero, cuya finalidad es garantizar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos y operaciones organizacionales. En este sentido, algunos de los conceptos clave de la gestión financiera son el flujo de caja, el presupuesto, los costos y el análisis de rentabilidad, cada uno de los cuales desempeña un rol crítico en la administración de recursos.

### ***Flujo de Caja***

El flujo de caja o flujo de efectivo es uno de los instrumentos más relevantes dentro de la gestión financiera. Este refleja las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado, y permite evaluar si una organización cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones, tales como el pago a proveedores, salarios, inversión en activos y pago de deudas. Según Cuesta-Vidal y Vásconez-Acuña (2021), el flujo de caja se convierte en un indicador esencial en contextos de crisis, ya que evidencia la capacidad real de una empresa para enfrentar gastos operativos cuando sus ingresos se ven afectados. La correcta gestión de este flujo facilita la toma de decisiones oportunas, permitiendo anticiparse a situaciones de iliquidez que comprometan la sostenibilidad institucional.

En términos técnicos, el flujo de caja puede clasificarse en tres tipos: flujo operativo, relacionado con las actividades principales del negocio; flujo de inversión, que corresponde a la compra o venta de activos a largo plazo; y flujo de financiamiento, que incluye los ingresos por emisión de acciones o préstamos y egresos por pago de dividendos o amortización de deudas (Cuesta-Vidal & Vásconez-Acuña, 2021, p. 483). Esta división permite un análisis detallado del origen y destino de los recursos financieros, lo cual fortalece el control y la planificación estratégica.

Además, el flujo de caja puede ser elaborado bajo dos metodologías: el método directo, que detalla cada ingreso y egreso efectivo durante el periodo; y el método indirecto, que parte del resultado neto del ejercicio y realiza ajustes por elementos no monetarios y cambios en las cuentas del capital de trabajo (Castro-Huerta, 2015, citado por Cuesta-Vidal & Vásconez-Acuña, 2021). Esta información contable es indispensable para monitorear la salud financiera de la entidad y diseñar estrategias que aseguren el equilibrio entre ingresos y egresos.

### ***Presupuesto***

Otro concepto fundamental es el presupuesto, que actúa como una guía anticipada de los ingresos y gastos proyectados. Es una herramienta de planeación que permite asignar eficientemente los recursos disponibles y establecer límites de gasto, en función de los objetivos organizacionales. La elaboración de presupuestos posibilita, además, el establecimiento de metas financieras concretas, el seguimiento de los resultados y la implementación de mecanismos de control que detecten desviaciones y permitan su corrección a tiempo.

Un presupuesto bien estructurado no solo previene el gasto excesivo, sino que también promueve la disciplina financiera y el uso racional del capital. En contextos de incertidumbre económica, como los generados por la pandemia de COVID-19, el presupuesto permite realizar simulaciones de escenarios y prever contingencias, contribuyendo a la sostenibilidad financiera (Lorenzo, 2020, citado por Cuesta-Vidal & Vásconez-Acuña, 2021).

### ***Costos***

La gestión de **costos** es igualmente esencial para la rentabilidad de cualquier organización. El análisis de costos permite identificar y clasificar los distintos componentes que intervienen en la producción de bienes o servicios, distinguiendo entre costos fijos (aquellos que no varían con el nivel de producción) y costos variables (que cambian según el volumen de actividad). Esta información es crucial para establecer precios de venta competitivos, calcular el punto de equilibrio y maximizar las utilidades.

El conocimiento detallado de los costos, además, contribuye al control interno y a la eficiencia operativa. Las empresas que gestionan adecuadamente sus costos pueden reducir desperdicios, optimizar el uso de materiales y mejorar la productividad, factores determinantes en un entorno empresarial altamente competitivo.

### ***Relación entre Conceptos y Toma de Decisiones***

La interrelación entre el flujo de caja, el presupuesto y los costos fortalece el proceso de toma de decisiones financieras, ya que provee una base sólida de información cuantitativa. Como señalan Cuesta-Vidal y Vásquez-Acuña (2021), las decisiones financieras deben ser tomadas con responsabilidad, oportunidad y visión estratégica, considerando tanto el entorno interno como externo. La gestión eficaz de estas herramientas permite a los líderes empresariales identificar riesgos financieros, implementar medidas de ajuste y evaluar la rentabilidad de nuevos proyectos.

En efecto, disponer de información actualizada y confiable sobre el flujo de efectivo, el presupuesto y los costos permite adoptar decisiones con mayor certidumbre, lo cual es especialmente importante en contextos de crisis, donde la liquidez se ve comprometida. Como afirman los autores, una estructura sólida de flujo de caja puede convertirse en una herramienta clave para mejorar los procesos de toma de decisiones, brindando mayor control y anticipación frente a posibles escenarios adversos (Cuesta-Vidal & Vásquez-Acuña, 2021, p. 482).

La gestión financiera, a través del manejo efectivo del flujo de caja, la elaboración de presupuestos realistas y el análisis riguroso de los costos, se erige como un componente central para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Estas herramientas, cuando son utilizadas de forma integrada, permiten no solo garantizar la operación continua de la entidad, sino también incrementar su valor y competitividad en el mercado. En palabras de Villa-Ortega (2018, citado por Cuesta-Vidal & Vásquez-Acuña, 2021), controlar el efectivo en relación con los pagos y cobros en un tiempo determinado permite mantener la fluidez empresarial sin poner en riesgo el nivel óptimo de liquidez. En consecuencia, la gestión financiera debe ser vista no solo como una obligación técnica, sino como un instrumento estratégico de desarrollo.

Desde mi perspectiva, el conocimiento y la correcta aplicación de herramientas como el flujo de caja, el presupuesto y la gestión de costos no deberían ser exclusivos de grandes organizaciones. En el contexto de las MiPymes, especialmente del sector textil colombiano, estos conceptos son incluso más necesarios, ya que estas empresas operan con márgenes reducidos, alta informalidad y recursos limitados.

He podido observar que muchas microempresas textiles no llevan un control estructurado de sus ingresos y egresos; algunas ni siquiera diferencian entre sus finanzas personales y las del negocio. Esto, en mi opinión, limita su capacidad de crecer, acceder a financiamiento o incluso de sobrevivir a fluctuaciones económicas. Un taller de confección, por ejemplo, que no controle sus costos reales de producción, difícilmente sabrá si está ganando o perdiendo dinero, o si puede invertir en maquinaria o contratación de personal.

Considero que la implementación de un flujo de caja, por más básico que sea, permitiría a los pequeños empresarios visualizar si tienen suficiente dinero para cubrir sus compromisos mensuales. Asimismo, un presupuesto, aunque sea simple, ayudaría a planificar gastos futuros, evitar el endeudamiento innecesario y tomar decisiones más racionales.

En cuanto a los costos, creo que muchas MiPymes textiles no calculan correctamente cuánto cuesta producir una prenda. A veces solo consideran la tela y la mano de obra directa, sin incluir elementos como el desgaste de máquinas, la energía o los empaques. Este desconocimiento los lleva a poner precios poco rentables o a depender de pedidos informales que apenas cubren los gastos.

Por eso, desde mi punto de vista, es fundamental que las estrategias de fortalecimiento empresarial no se centren únicamente en el acceso al crédito o la formalización legal, sino también en brindar formación financiera adaptada al nivel de comprensión del empresario textil.

Se debe enseñar, con ejemplos prácticos y reales, cómo hacer un presupuesto mensual, cómo registrar sus entradas y salidas, y cómo calcular el costo real de sus productos.

### **Planificación Financiera y su Importancia en la Sostenibilidad**

La planificación financiera se ha convertido en un pilar fundamental para lograr la sostenibilidad económica tanto a nivel organizacional como a nivel nacional. Este concepto, que tradicionalmente se limitaba a la elaboración de presupuestos, análisis de costos y proyecciones financieras, ha evolucionado para integrar variables sociales, ambientales y tecnológicas, en un contexto cada vez más complejo y globalizado. En la actualidad, lograr una economía sostenible no implica únicamente atender los indicadores financieros clásicos, sino que también requiere incorporar factores como la salud mental, la pobreza, la equidad de género, el bienestar de los pueblos indígenas, la digitalización y los objetivos de desarrollo con bajas emisiones de carbono (Boria, Romeo, Yepes, & Rayón, 2021). Esta visión holística permite comprender que la estabilidad económica está profundamente influenciada por el contexto externo y que los factores estructurales y coyunturales pueden tener impactos directos en la sostenibilidad financiera.

La crisis sanitaria global derivada del COVID-19 dejó en evidencia la fragilidad de los modelos financieros tradicionales, destacando la necesidad de incorporar esquemas más resilientes que permitan a los países y organizaciones afrontar eventos imprevistos sin perder estabilidad. En este sentido, la capacidad de manejar eficazmente situaciones excepcionales se convierte en una habilidad clave para garantizar la sostenibilidad financiera, tanto pública como privada. Esto incluye la creación de estrategias de contingencia, la diversificación de fuentes de ingreso y la integración de criterios sociales y ambientales en la toma de decisiones económicas (Macías Villacreses, Díaz Baque & Delgado Delgado, 2022).

Además, se ha demostrado que la sostenibilidad financiera está más condicionada por variables macroeconómicas como la inflación, el desempleo o el crecimiento del PIB, que por la simple rentabilidad o generación de valor económico. Este enfoque implica un profundo cambio cultural dentro de las organizaciones, en el que las decisiones financieras no se toman únicamente con base en la maximización de ganancias, sino también en la creación de valor compartido, considerando las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés, así como los desafíos ambientales y sociales del entorno (Campanella, Serino, Nelli, & Graziano, 2018).

En línea con lo anterior, se ha propuesto un nuevo paradigma de evaluación de inversiones que responda a la filosofía del desarrollo sostenible. Este modelo, más racional e incluyente, plantea que el éxito económico no puede estar desligado del respeto ambiental y de la cohesión social. Martín Barroso, Leyva y Ríos (2021) explican que la sostenibilidad económica debe entenderse como un concepto transdisciplinario, en el que se busca un equilibrio entre el desempeño económico, el uso responsable de los recursos naturales y la aceptación social por parte de las comunidades involucradas. Sin embargo, los autores advierten que, pese a su carácter integral, la presentación de la información en los informes financieros sigue haciéndose principalmente en términos monetarios, lo que limita la comprensión de su verdadero impacto social y ambiental.

Por otra parte, la modernización empresarial también se presenta como un componente clave en la sostenibilidad financiera. Las organizaciones deben transformar sus modelos de negocio mediante la adopción de tecnologías emergentes, la automatización de procesos productivos y la reorganización del trabajo, en respuesta a las exigencias del mercado global y a los avances tecnológicos (Gamboa, Arellano & Nava, 2017). Esta transformación no es una

opción, sino una necesidad, especialmente en países como Ecuador, donde las empresas representan un medio fundamental para la creación de empleo formal, la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida.

La alta competitividad derivada de la globalización obliga a las empresas a mejorar la calidad de sus productos y servicios, así como a implementar procesos de innovación continua. En este contexto, López y Ochoa (2016) afirman que es imprescindible fomentar una cultura empresarial centrada en la modernización y la innovación, con el fin de garantizar la sostenibilidad económica y financiera en un entorno cada vez más dinámico. Esto implica reorientar las estrategias organizacionales y adoptar nuevas formas de gestión que respondan a los desafíos del desarrollo productivo sustentable y que, al mismo tiempo, contribuyan a resolver las problemáticas sociales más urgentes.

En definitiva, la planificación financiera sostenible se presenta como un proceso dinámico y estratégico que requiere de una visión integral, una adecuada gestión de riesgos, una apertura a la innovación tecnológica y una firme responsabilidad social. Solo a través de este enfoque será posible construir modelos económicos sólidos, resilientes e inclusivos, que garanticen el bienestar presente sin comprometer el de las futuras generaciones.

### **Sostenibilidad Empresarial en el Contexto de las MiPymes**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) representan un pilar esencial en la estructura económica de muchos países, especialmente en América Latina, donde se estima que generan más del 60 % del empleo formal y una parte significativa del Producto Interno Bruto (PIB) (Cepal, 2021). En este contexto, promover la sostenibilidad empresarial en las MiPymes no solo responde a una necesidad ética y ambiental, sino también a una estrategia clave para garantizar su resiliencia, competitividad y permanencia en el mercado.

La sostenibilidad empresarial en este sector debe ser entendida desde una perspectiva holística, que abarque tres dimensiones fundamentales: económica, social y ambiental. En el plano económico, implica adoptar modelos de negocio que garanticen la viabilidad financiera a largo plazo, fomentando la eficiencia operativa, la innovación y el uso responsable de los recursos. Desde el punto de vista social, se relaciona con el respeto a los derechos laborales, la equidad de género, la inclusión de poblaciones vulnerables y la contribución al desarrollo comunitario. Finalmente, en el ámbito ambiental, se refiere a la adopción de prácticas que minimicen el impacto ecológico de las actividades productivas, promoviendo la economía circular, el ecodiseño y el consumo responsable (Camacho & Carrasco, 2018).

Uno de los principales desafíos que enfrentan las MiPymes en su camino hacia la sostenibilidad es la limitada disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. Muchas veces, la falta de acceso a créditos verdes, la escasa formación en gestión ambiental y la debilidad institucional impiden que estas empresas incorporen prácticas sostenibles en sus operaciones diarias. De acuerdo con el Banco Mundial (2020), más del 70 % de las MiPymes en América Latina no cuenta con mecanismos efectivos para medir su impacto social o ambiental, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas en esta materia.

No obstante, la sostenibilidad no debe verse como una carga adicional, sino como una oportunidad para innovar y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Cada vez más consumidores, inversionistas y aliados estratégicos valoran a las empresas que operan bajo principios de sostenibilidad, transparencia y responsabilidad social. Esto significa que las MiPymes que apuesten por prácticas responsables podrán acceder a nuevos nichos de mercado, mejorar su reputación corporativa y fortalecer su fidelidad con los clientes (Díaz & López, 2022).

Un ejemplo claro de sostenibilidad en el contexto de las MiPymes es la aplicación del modelo de economía circular, que permite a estas organizaciones reducir el desperdicio, optimizar el uso de insumos y revalorizar productos a lo largo de su ciclo de vida. Esta estrategia, además de ser ambientalmente responsable, puede traducirse en importantes beneficios económicos, especialmente en sectores como la agroindustria, el textil, el turismo y el comercio local (González & Rueda, 2020).

Adicionalmente, las MiPymes pueden vincular sus estrategias de sostenibilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas. Por ejemplo, pueden contribuir al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) mediante la generación de empleo digno y formal, o al ODS 12 (producción y consumo responsables) mediante la adopción de tecnologías limpias y prácticas de ahorro energético. Esta alineación no solo aumenta su valor estratégico, sino que también les permite acceder a fondos de cooperación internacional y programas gubernamentales de apoyo (Naciones Unidas, 2015).

En América Latina, algunas iniciativas gubernamentales y alianzas público-privadas están comenzando a fomentar la sostenibilidad en las MiPymes mediante programas de capacitación, incentivos tributarios, certificaciones verdes y acceso a redes de apoyo empresarial. Sin embargo, aún persiste una brecha importante entre el discurso y la acción, por lo que se requiere una mayor articulación institucional para garantizar que estas medidas sean accesibles y pertinentes para las pequeñas empresas, especialmente aquellas ubicadas en zonas rurales o con limitada conectividad (Cepal, 2021).

La sostenibilidad empresarial en el contexto de las MiPymes constituye un componente fundamental para avanzar hacia un desarrollo económico más justo, inclusivo y respetuoso con el medio ambiente. Aunque los desafíos son importantes, también lo son las oportunidades. Las

MiPymes que logren incorporar criterios de sostenibilidad en su cultura organizacional estarán mejor preparadas para enfrentar los cambios del entorno, generar valor compartido y consolidarse como motores del bienestar social en sus territorios.

Desde mi punto de vista, la planificación financiera sostenible no es solo una estrategia deseable, sino una necesidad urgente para las MiPymes en América Latina, dado el entorno volátil, desigual y muchas veces desfavorable en el que operan. Considero que uno de los grandes retos está en lograr que los pequeños empresarios comprendan que la sostenibilidad no se reduce a proteger el medio ambiente, sino que es un enfoque integral que abarca también la viabilidad económica a largo plazo y el bienestar social.

En mi experiencia cercana con pequeños emprendimientos, he observado que muchos de ellos no planifican financieramente más allá del mes en curso, y mucho menos incorporan criterios ambientales o sociales en su toma de decisiones. Esto se debe, en parte, a la falta de conocimiento, pero también a la presión constante por sobrevivir en mercados informales, sin apoyo técnico ni acceso al crédito. Por eso, creo firmemente que la sostenibilidad solo será posible si primero se abordan estas barreras estructurales que enfrentan las MiPymes.

Me parece muy acertada la afirmación del texto respecto a la necesidad de incluir criterios sociales como la equidad de género, el bienestar de comunidades indígenas y la salud mental en la planificación financiera. Estos aspectos, tradicionalmente ignorados, son hoy elementos clave para construir empresas resilientes y comprometidas con su entorno. En este sentido, las MiPymes pueden convertirse en agentes de transformación local si reciben apoyo para incorporar estos enfoques en su cultura organizacional.

Además, coincido con los autores cuando plantean que la modernización tecnológica es un componente imprescindible. No se puede hablar de sostenibilidad en pleno siglo XXI sin

considerar la digitalización, el acceso a nuevas tecnologías y la formación digital. Muchas MiPymes están quedando rezagadas frente a los cambios del mercado, lo que aumenta su vulnerabilidad. Por tanto, la planificación financiera moderna debe contemplar inversiones en tecnología como una prioridad estratégica.

También me resulta especialmente relevante la idea de alinear las estrategias empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Creo que esto ofrece una hoja de ruta clara y viable para que las MiPymes articulen su crecimiento económico con impactos sociales y ambientales positivos. En lugar de ver la sostenibilidad como una carga, deberían verla como una ventaja competitiva: las empresas que adoptan prácticas responsables están mejor posicionadas para atraer nuevos clientes, alianzas e incluso financiación externa.

## **El Emprendimiento del Sector Textil y Confecciones en el Desarrollo Económico**

### **Territorial**

El sector textil y de confecciones constituye uno de los principales motores de generación de empleo dentro de las economías regionales y locales, debido a su capacidad para articular encadenamientos productivos, fomentar el emprendimiento y dinamizar las actividades comerciales. En países como Ecuador, esta industria se posiciona como el segundo sector manufacturero más relevante en términos de empleo, destacándose por su dinamismo empresarial y su aporte al desarrollo económico territorial (Altamirano Analuisa, Lara Flores & Jiménez Castro, 2020).

La configuración territorial de este sector evidencia una fuerte presencia de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), así como de asociaciones productivas que operan bajo modelos colaborativos. Estas unidades económicas no solo generan oferta a partir de procesos de cooperación, sino que también impulsan un enfoque horizontal de cadena de valor

que fortalece la competitividad local (Altamirano Analuisa et al., 2020). La asociatividad, en este contexto, se convierte en un instrumento estratégico que permite a los actores locales acceder a mercados, compartir recursos, y mejorar su capacidad productiva.

El tejido empresarial textil tiene raíces históricas que se remontan a prácticas artesanales familiares de la época colonial, y ha evolucionado hacia una industria que enfrenta actualmente múltiples desafíos: la competencia internacional, el contrabando, la falta de innovación, y la baja profesionalización del sector (Yoshimatsu, 2017; Soto, 2018; Storper & Venables, 2018). No obstante, su potencial para contribuir al desarrollo territorial se mantiene vigente, especialmente cuando se promueven políticas de fortalecimiento organizacional, modernización tecnológica y acceso a mercados externos.

En este sentido, la experiencia de la provincia de Tungurahua en Ecuador resulta ejemplar. Esta región concentra un importante número de asociaciones textiles que integran a cientos de emprendedores locales, los cuales han encontrado en la asociatividad una vía para fortalecer su capacidad productiva y comercial (Altamirano Analuisa et al., 2020). Según el Instituto de Economía Popular y Solidaria (2017), existen al menos 11 asociaciones de producción textil activas en esta provincia, que agrupan un total de 133 socios, lo que evidencia la importancia de los modelos cooperativos como herramienta para el desarrollo económico local.

Además, el crecimiento del sector también está vinculado a su capacidad para generar divisas a través de las exportaciones, sustituir importaciones, y mejorar la balanza comercial no petrolera, lo que refuerza su papel estratégico dentro del desarrollo económico nacional (Luque, 2018; Nájera, 2015). Sin embargo, como lo señalan varios estudios, estas oportunidades requieren ser acompañadas de procesos de capacitación, profesionalización y políticas públicas

que mitiguen los efectos de la competencia desleal y el comercio informal (Rozemberg, 2018; Nicolalde, 2017).

En síntesis, el emprendimiento textil y de confecciones no solo representa una fuente de ingresos y empleo en territorios con tradición manufacturera, sino que también desempeña un rol clave en la dinamización de economías locales mediante procesos de integración productiva, innovación social y fortalecimiento organizacional. Su sostenibilidad dependerá de la capacidad para superar los retos estructurales y de articular acciones conjuntas entre el sector privado, el Estado y la comunidad.

### **Estudios Previos y Hallazgos Relevantes**

La eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido ampliamente analizada en estudios recientes que resaltan la necesidad de adoptar estrategias de gestión empresarial integrales. Estas estrategias comprenden desde la incorporación de tecnologías digitales hasta la estandarización de procesos y la implementación de prácticas sostenibles, todas con el propósito de fortalecer la competitividad, productividad y sostenibilidad de estas organizaciones en contextos cada vez más dinámicos y exigentes.

Uno de los hallazgos más relevantes proviene de una investigación desarrollada por Generali y la Universidad SDA Bocconi, la cual evidencia que las PYMES que adoptan estrategias ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) presentan mejoras significativas no solo en la reducción de su impacto ambiental, sino también en variables clave como la cuota de mercado, la fidelización de clientes y la percepción del consumidor. Sin embargo, este mismo estudio advierte que muchas empresas aún enfrentan barreras como la falta de financiación, el escaso apoyo institucional y el desconocimiento sobre cómo implementar prácticas sostenibles de manera efectiva (Generali & SDA Bocconi, 2025).

En el mismo sentido, otros estudios destacan que la automatización de procesos, especialmente en el área contable, contribuye significativamente a la eficiencia operativa. La incorporación de herramientas digitales permite reducir errores, agilizar tareas rutinarias y mejorar la toma de decisiones estratégicas, aspectos fundamentales para aumentar la rentabilidad en las PYMES. La Revista Científica Zambos (2024) concluye que la transformación digital es una palanca clave para enfrentar la volatilidad del entorno empresarial y alcanzar una mayor competitividad, incluso en empresas con recursos limitados.

Por otra parte, la estandarización de procesos emerge como una necesidad prioritaria. Muchas PYMES carecen de procedimientos formales, lo que genera ineficiencias internas, falta de control de calidad y dificultades para escalar sus operaciones. La adopción de normas como la ISO 9001:2015 ha demostrado ser una solución eficaz para mejorar la trazabilidad, uniformidad y eficiencia en los procesos operativos, elevando la percepción de valor ante clientes y aliados estratégicos (ResearchGate, 2024).

Asimismo, la capacitación continua del talento humano, junto con la implementación de soluciones digitales, también ha sido identificada como un factor determinante en la mejora del rendimiento operativo. Las empresas de servicios, por ejemplo, han logrado optimizar su gestión y elevar la calidad de sus servicios gracias al fortalecimiento de competencias en sus equipos y al uso estratégico de la tecnología (ResearchGate, 2025). Este enfoque apunta a la necesidad de comprender la eficiencia no solo como una cuestión tecnológica, sino como un proceso integral que involucra a las personas, los sistemas y la cultura organizacional.

En conjunto, estos estudios reafirman que la eficiencia operativa no se logra únicamente con la implementación de herramientas aisladas, sino mediante un enfoque sistémico de gestión

empresarial que considere factores internos y externos, tecnológicos y humanos, estratégicos y operativos.

Desde mi perspectiva, la planificación financiera sostenible es uno de los pilares más necesarios, pero, al mismo tiempo, más descuidados dentro del sector textil y de confecciones, especialmente en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). Este sector, pese a su enorme aporte al empleo y al desarrollo económico territorial, suele funcionar en condiciones de informalidad, escasa organización y poca proyección a largo plazo. Por eso, creo que aplicar una visión de planificación financiera sostenible en este campo no solo es posible, sino urgente.

Lo primero que me parece importante destacar es que muchas empresas textiles todavía asocian la planificación financiera únicamente con presupuestos o control de gastos, sin entender que también incluye prepararse para crisis, incorporar criterios sociales y ambientales, y pensar en el futuro del negocio. En un sector tan expuesto a la competencia internacional, los vaivenes económicos y el cambio tecnológico, no tener una planificación financiera integral equivale a navegar sin brújula.

En el caso específico de las empresas textiles, una planificación financiera sostenible debería considerar al menos tres cosas:

La formalización progresiva, que permita acceder a financiación, programas públicos y mercados más exigentes;

La capacitación en gestión administrativa y digitalización, para mejorar procesos, reducir errores y aumentar la rentabilidad;

La incorporación de prácticas sostenibles, como el uso de telas recicladas, el manejo responsable de residuos o la eficiencia energética en los procesos de producción.

Yo creo que este tipo de planificación debe ir de la mano con un enfoque asociativo. En el texto se menciona cómo la asociatividad ha sido clave en lugares como Tungurahua, y coincido totalmente. Cuando los pequeños productores textiles se organizan, no solo reducen costos y comparten conocimientos, sino que pueden tener una voz más fuerte para negociar políticas públicas, acceder a formación técnica, obtener certificaciones sostenibles y expandirse a nuevos mercados.

También me parece fundamental aplicar herramientas concretas, como la estandarización de procesos (por ejemplo, mediante normas ISO) y la transformación digital, tal como lo plantean los estudios citados. Estas acciones pueden parecer lejanas o costosas para una MiPyme, pero con el acompañamiento adecuado, marcan la diferencia entre estancarse o escalar en un mercado cada vez más competitivo. Un emprendimiento textil que logra automatizar su inventario, mejorar sus canales de distribución o presentar informes de sostenibilidad, se vuelve mucho más atractivo para inversionistas y clientes conscientes.

Por último, creo que en este sector también hay una enorme oportunidad para conectar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en temas como el trabajo decente, la igualdad de género y la producción responsable. La mayoría de trabajadores textiles son mujeres y poblaciones vulnerables, por lo que una buena planificación financiera que incluya bienestar laboral, pagos justos y condiciones dignas tiene un impacto directo en la sostenibilidad real, no solo económica, sino humana.

## **Contexto del Sector Confecciones en Colombia**

El sector de confecciones en Colombia constituye una de las principales ramas de la industria manufacturera, con un alto impacto en el empleo, la economía regional y la identidad cultural del país. Este sector, caracterizado por una alta participación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), ha experimentado importantes transformaciones en los últimos años debido a los cambios en el comercio internacional, la incorporación de tecnologías, las dinámicas de consumo y los desafíos derivados de la competencia global.

En este capítulo se presenta un análisis del entorno general del sector confecciones en Colombia, abordando aspectos económicos, sociales, productivos y tecnológicos que permiten comprender las condiciones actuales en las que operan las empresas del rubro. Además, se identifican los principales retos y oportunidades que enfrenta la industria, especialmente en lo relacionado con la eficiencia operativa, la gestión empresarial y la sostenibilidad.

Este contexto es fundamental para sustentar el enfoque de la presente investigación, orientada a proponer estrategias de gestión empresarial que optimicen el desempeño de las PYMES del sector confecciones, fortaleciendo su competitividad y capacidad de adaptación en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

El análisis del contexto colombiano del sector de confecciones refleja con claridad una paradoja que, a mi juicio, es común en muchas economías emergentes: un sector con enorme potencial productivo y social, pero atrapado en condiciones de baja productividad e informalidad. Desde mi perspectiva, esto no se debe a la falta de talento o creatividad de los empresarios del sector, sino a la ausencia de un ecosistema realmente sólido que facilite su desarrollo.

En lo personal, pienso que el sector textil y de confecciones no solo tiene un valor económico, sino también un valor cultural y humano muy profundo. Es un sector que en Colombia está fuertemente ligado a la identidad territorial, al trabajo femenino, al emprendimiento familiar y a la supervivencia de muchas comunidades. Por eso, considero que su fortalecimiento debe ir más allá de las cifras del PIB o de las exportaciones: debe pensarse como una estrategia de desarrollo integral.

### **Caracterización Socioeconómica del Sector en la Ciudad**

El sector textil colombiano forma parte del aparato productivo del país dentro del grupo de las industrias manufactureras, destacándose como una de las actividades económicas con mayor tradición e impacto en el desarrollo socioeconómico nacional. Su importancia radica no solo en el valor que genera al interior del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero, sino también en su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y consolidar la presencia del país en mercados internacionales.

A nivel nacional, de acuerdo a ProColombia que es una entidad del Gobierno de Colombia encargada de promover el turismo internacional, la inversión extranjera directa, las exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país en el exterior, en el sector textil representa aproximadamente el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB total del país, lo que evidencia su relevancia económica y su potencial como motor de crecimiento (ProColombia, 2015). Además, esta industria constituye más del 5% del total de las exportaciones colombianas, siendo un referente clave en la estructura comercial del país (ProColombia, 2015). Gracias a su ubicación estratégica, Colombia tiene acceso preferencial a más de 1.400 millones de consumidores globales, a través de tratados comerciales con bloques como Mercosur, la Unión Europea, el NAFTA y el Triángulo Norte (Espinel González et al., s.f.).

El sector se caracteriza por abarcar toda una cadena de valor que incluye la transformación de fibras e hilos, el diseño, la confección y la distribución de prendas de vestir. Según el *Informe Económico del Sector Textil-Confección Colombiano* elaborado por el Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda, una entidad privada sin ánimo de lucro que promueve la transformación del sistema moda en Colombia, las MiPymes del sector enfrentan retos importantes en automatización, formalización y acceso a mercados (Inexmoda, 2023). En el año 2014, la cadena textil representó el 10% de la producción industrial y casi el 6% de las exportaciones totales, cifras que demuestran su peso específico en la economía nacional (Inexmoda, 2011). Según datos del DANE, los subsectores más destacados son la preparación e hilatura de fibras, la fabricación de tejidos y prendas de vestir, y la confección de otros productos textiles, siendo la venta al por menor de ropa una de las actividades con mayor valor agregado (Reyez Villamizar, 2015).

Desde una perspectiva territorial, Medellín y Bogotá concentran la mayor parte de la producción textil, seguidas por ciudades como Cali, Pereira, Barranquilla, Ibagué y Manizales. En Medellín, de acuerdo a Encolombia, un portal web colombiano de divulgación educativa y científica, que recopila artículos de salud, educación, economía, industria y otros campos, con contenido producido por profesionales y organizaciones académicas, se encuentra la mayor parte de la infraestructura productiva, siendo la ciudad reconocida como líder en la producción de índigo, mientras que Bogotá concentra su producción en tejidos de punto con fibras sintéticas y algodón (Encolombia, 2012). Las empresas pioneras del país, como Coltejer y Fabricato Tejicóndor, producen el 34% del tejido nacional, aportando también cerca del 40% de las exportaciones del sector (Espinell González et al., s.f.).

Además del impacto económico, el sector textil colombiano cumple una función social relevante, al generar miles de empleos directos e indirectos, y favorecer especialmente a la población femenina y a los hogares de bajos ingresos, quienes encuentran en esta industria una fuente importante de sustento. Con cerca de 10.000 fábricas distribuidas en el territorio nacional, la industria textil constituye un eje dinamizador del empleo formal e informal en distintas regiones del país (Espinel González et al., s.f.).

Históricamente, el crecimiento del sector ha estado influenciado por factores como la urbanización, la globalización, la apertura comercial y los cambios en los hábitos de consumo. Durante el siglo XX, el auge de la industria textil fue impulsado por el aumento de la demanda interna, los efectos del proteccionismo internacional generado por la Segunda Guerra Mundial y la creación de instituciones como Inexmoda, Colombiatex y Colombiamoda, que han promovido la internacionalización de la moda colombiana (Arcila, 2009; Sectorial, 2011).

En conclusión, el sector textil colombiano no solo representa una porción significativa del tejido económico nacional, sino que también se configura como un pilar del desarrollo regional y social. Su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, innovar en procesos y productos, y generar valor agregado lo posiciona como un sector estratégico dentro del modelo de crecimiento sostenible del país.

### **Perfil de las MiPymes de Confecciones**

En América Latina y el Caribe, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen los principales agentes económicos para la creación de empleo, especialmente en sectores como el de confecciones, donde predominan las unidades productivas pequeñas y familiares. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos significativos relacionados con bajos

niveles de productividad y elevada informalidad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015).

El sector de confecciones refleja la heterogeneidad estructural característica de la región, donde coexisten desde talleres unipersonales o microempresas dedicadas a la subsistencia hasta pequeñas y medianas empresas con cierto dinamismo e innovación. La mayoría, no obstante, opera con bajos niveles de productividad, lo que limita su capacidad para formalizarse y mejorar las condiciones laborales (Ferraro, 2011; OIT, 2015).

Las microempresas de confecciones suelen tener una productividad equivalente a una fracción mínima de la productividad que alcanzan las grandes empresas, lo cual se ha mantenido o incluso aumentado en las últimas décadas (Infante, 2011). Esta brecha productiva se traduce en dificultades para asumir los costos que implica la formalización, tales como trámites administrativos, cumplimiento de regulaciones laborales y acceso a sistemas de seguridad social. Como consecuencia, una gran proporción de estas MiPymes operan en la informalidad, con condiciones laborales precarias, salarios bajos y escasa protección social (OIT, 2014; Stumpo, 2013).

Además, el entorno en el que se desarrollan estas empresas presenta múltiples obstáculos, como el limitado acceso a financiamiento, competencia con el sector informal, sistemas impositivos complejos, y una fuerza laboral con baja formación y educación técnica. Estas limitaciones se acentúan en sectores como el de confecciones, donde la especialización productiva es baja y la innovación tecnológica limitada (Ferraro & Mazzonis, 2016; OIT, 2015).

En este contexto, la elevada informalidad afecta cerca del 60% del empleo en empresas de hasta 10 trabajadores en la región, y el sector confecciones no es la excepción, concentrando gran parte de estos empleos informales (OIT, 2015). Esta situación impacta negativamente no

solo en la productividad del sector, sino también en la desigualdad económica, dado que gran parte de la fuerza laboral se encuentra en condiciones laborales desfavorables (OIT, 2015).

La transformación de las MiPymes de confecciones hacia modelos más formales, productivos y competitivos requiere políticas integrales que combinen desarrollo productivo con mejoras laborales, educativas y en formación técnica. La coordinación de estas políticas a nivel nacional y local es fundamental para generar un entorno propicio que favorezca el crecimiento sostenible y reduzca las brechas estructurales del sector (Ferraro, 2011; OIT, 2015).

El sector de confecciones en Colombia no está condenado al rezago; todo lo contrario, tiene una base social muy fuerte y una tradición productiva que bien orientadas, pueden ser claves para el desarrollo económico local. Pero eso requiere dejar de ver las MiPymes como negocios marginales y empezar a tratarlas como actores centrales del tejido económico y social.

Mi propuesta sería ver cada empresa textil no solo como una unidad de producción, sino como una fuente de identidad, sustento y transformación comunitaria. Con políticas coherentes, apoyo técnico real y procesos de inclusión digital y organizativa, se puede transformar el panorama de este sector hacia un modelo más justo, competitivo y sostenible.

### **Principales Desafíos: Acceso a Crédito, Informalidad, Competencia**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector confecciones enfrentan una serie de desafíos estructurales que limitan su desarrollo, sostenibilidad y competitividad en el mercado. Entre estos desafíos destacan el acceso restringido al crédito, la alta prevalencia de la informalidad, la intensa competencia, así como las limitaciones en innovación tecnológica y formación empresarial.

**Acceso a crédito:** El acceso a financiamiento formal es uno de los principales obstáculos para las MiPymes. Debido a su tamaño reducido, falta de garantías suficientes y bajos niveles de

historial crediticio, estas empresas tienen dificultades para obtener préstamos bancarios o acceder a líneas de crédito que les permitan invertir en mejoras productivas, adquisición de maquinaria, capacitación o expansión de sus operaciones (Bértola & Ocampo, 2012). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), la falta de acceso a financiamiento limita la capacidad de las MiPymes para adaptarse a cambios tecnológicos, aumentar su productividad y competir en mercados nacionales e internacionales. Además, la exclusión financiera fomenta la dependencia de fuentes informales de crédito, las cuales suelen ser costosas y riesgosas.

**Informalidad:** La informalidad laboral y empresarial es un problema persistente en el sector confecciones, especialmente en países en vías de desarrollo. Esta situación implica que muchas empresas operan fuera del marco legal, evadiendo obligaciones fiscales y de seguridad social, lo que resulta en condiciones laborales precarias y baja productividad (Stumpo, 2013). La informalidad también impide que las empresas accedan a programas gubernamentales de apoyo, créditos formales y mercados más exigentes. Además, la competencia con empresas informales genera distorsiones que dificultan la formalización y la mejora en la calidad del empleo (Ferraro & Mazzonis, 2016). La OIT (2015) señala que la informalidad limita el crecimiento sostenible de las MiPymes y afecta negativamente el desarrollo económico local.

**Competencia:** La competencia en el sector confecciones es intensa y diversa. Las MiPymes deben enfrentar la presión de grandes empresas establecidas, productos importados de bajo costo y la competencia desleal de empresas informales que no cumplen con regulaciones laborales y fiscales (OIT, 2015). Esta situación reduce los márgenes de ganancia y dificulta la reinversión en calidad, innovación y capacitación. Además, la globalización y la apertura de mercados han incrementado la competencia internacional, lo que exige a las MiPymes adaptarse rápidamente para mantener su participación en el mercado (Ferraro, 2011).

Innovación tecnológica y formación: Muchas MiPymes en el sector confecciones enfrentan limitaciones significativas en cuanto a la adopción de tecnologías modernas y la capacitación de su personal. La falta de recursos y conocimiento técnico limita la modernización de sus procesos productivos, afectando la eficiencia y calidad de sus productos (Stumpo, 2013). La escasa formación en gestión empresarial y comercialización también dificulta su posicionamiento en mercados competitivos. Esto se traduce en una menor capacidad para aprovechar oportunidades de mercado, acceder a nuevas cadenas de valor y responder a las exigencias de clientes cada vez más exigentes.

Factores adicionales: A estos desafíos se suman otros aspectos como la falta de acceso a infraestructura adecuada, problemas logísticos y la dificultad para establecer redes de cooperación y asociaciones empresariales que potencien el desarrollo colectivo (Ferraro & Mazzonis, 2016). Asimismo, la burocracia y la excesiva regulación en algunos contextos dificultan la formalización y la gestión eficiente de las MiPymes.

En conclusión, para fortalecer a las MiPymes del sector confecciones es indispensable implementar políticas integrales que faciliten el acceso a crédito con condiciones favorables, promuevan la formalización mediante incentivos efectivos, impulsen la capacitación y la innovación tecnológica, y fomenten mecanismos de cooperación y apoyo empresarial (OIT, 2015; Ferraro & Mazzonis, 2016). Solo a través de un enfoque multidimensional será posible superar las barreras que limitan su crecimiento y contribución al desarrollo económico local y nacional.

### **Políticas Públicas, Apoyos Institucionales y Redes de Apoyo Existentes**

El desarrollo y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector confecciones dependen en gran medida del diseño e implementación de políticas

públicas adecuadas, así como de la existencia de apoyos institucionales y redes de colaboración que promuevan su competitividad y sostenibilidad. Estos elementos actúan como facilitadores para superar las barreras estructurales que enfrentan estas empresas, tales como el acceso limitado a financiamiento, la falta de capacitación y la informalidad.

**Políticas públicas:** En muchos países, los gobiernos han desarrollado políticas orientadas a fomentar el emprendimiento y la formalización de las MiPymes, reconociendo su papel fundamental en la generación de empleo y la dinamización económica (OECD, 2017). Estas políticas incluyen incentivos fiscales, programas de capacitación, acceso a créditos subsidiados, y simplificación de trámites administrativos para la formalización empresarial (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2019). La implementación de políticas integrales que contemplen el fortalecimiento de capacidades técnicas, gerenciales y comerciales es esencial para mejorar la productividad y la innovación en el sector confecciones (OIT, 2015).

**Apoyos institucionales:** Además de las políticas gubernamentales, existen diversas instituciones públicas y privadas que ofrecen apoyos específicos para las MiPymes. Por ejemplo, en América Latina, entidades como los institutos de desarrollo industrial, cámaras de comercio y agencias de fomento productivo brindan servicios de asesoría técnica, formación, acceso a ferias comerciales y apoyo para la internacionalización (Ferraro & Mazzonis, 2016). Asimismo, programas financiados por organismos multilaterales, como el Banco Mundial y el BID, proporcionan recursos para fortalecer cadenas de valor y promover la adopción de tecnologías limpias y sostenibles (Banco Mundial, 2018). Estos apoyos institucionales resultan clave para que las MiPymes superen limitaciones de capital humano y tecnológico.

**Redes de apoyo y cooperación empresarial:** Las redes de apoyo constituyen un factor estratégico para el desarrollo de las MiPymes. A través de asociaciones empresariales, clusters y

cooperativas, las pequeñas empresas pueden compartir conocimientos, recursos y acceder a mercados más amplios (Porter, 1998). Las redes permiten además mejorar la negociación con proveedores y clientes, fomentar la innovación conjunta y facilitar el acceso a servicios especializados. La participación en redes también contribuye a la profesionalización y formalización empresarial, factores que incrementan la competitividad y sustentabilidad del sector confecciones (Stumpo, 2013). En algunos países, los clusters sectoriales han demostrado ser exitosos en el fortalecimiento del sector textil y confecciones, facilitando la transferencia tecnológica y la capacitación conjunta (Ferraro, 2011).

Desafíos y oportunidades: Aunque existen múltiples iniciativas, persisten retos importantes para garantizar que las políticas y apoyos institucionales sean realmente efectivos y lleguen a las MiPymes que más lo necesitan. La fragmentación de los programas, la limitada coordinación interinstitucional y la falta de información accesible son obstáculos comunes (OECD, 2017). Por ello, se requiere fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación de las políticas públicas, así como promover una mayor articulación entre el sector público, privado y académico para diseñar estrategias más inclusivas y adaptadas a las realidades locales (Banco Mundial, 2018).

En síntesis, la combinación de políticas públicas adecuadas, apoyos institucionales robustos y redes de colaboración efectivas es fundamental para potenciar el desarrollo de las MiPymes del sector confecciones. Estas acciones contribuyen no solo a la mejora de la productividad y competitividad, sino también a la generación de empleo digno y al desarrollo económico sostenible en las regiones donde estas empresas operan (OIT, 2015; Ferraro & Mazzonis, 2016).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector confecciones desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente en la generación de empleo y el impulso al desarrollo local. Sin embargo, enfrentan desafíos estructurales que limitan su crecimiento, sostenibilidad y competitividad. Desde mi perspectiva, estos desafíos deben ser comprendidos no solo como barreras técnicas o económicas, sino como expresiones de un entorno desigual que requiere transformaciones integrales y coordinadas.

Uno de los problemas más críticos es el acceso limitado al crédito. Las MiPymes textiles, debido a su tamaño, escaso historial financiero y falta de garantías, encuentran serias dificultades para acceder a financiamiento formal. Esta situación restringe su capacidad para invertir en maquinaria, mejorar procesos, capacitar personal o expandirse. Considero que esta es una de las principales causas del estancamiento en el sector. Es indispensable que se desarrollen productos financieros adecuados, con garantías flexibles, procesos simplificados y acompañamiento técnico que brinden confianza tanto a las empresas como a las entidades crediticias.

Por otro lado, la informalidad representa una barrera estructural que no debe abordarse únicamente desde la fiscalización, sino como un fenómeno derivado de la exclusión. Muchas empresas operan de manera informal porque el sistema formal les impone costos elevados y trámites complejos que no están en capacidad de asumir. La informalidad no solo afecta a los trabajadores, que suelen carecer de derechos laborales básicos, sino que impide el acceso a programas de apoyo, créditos, mercados más exigentes y procesos de mejora continua. Desde mi punto de vista, se debe transitar hacia un enfoque de formalización progresiva, donde cada avance hacia la legalidad esté acompañado de incentivos claros y beneficios tangibles.

La competencia en el sector es otro reto importante. Las MiPymes deben enfrentar no solo a grandes empresas que cuentan con mayores recursos y posicionamiento, sino también a

productos importados a bajo costo y a competidores informales que no cumplen con las normas legales ni laborales. Esta competencia desleal afecta los márgenes de ganancia, impide la reinversión y frena el desarrollo tecnológico. Es necesario que las políticas públicas fortalezcan los mecanismos de control al contrabando y fomenten el consumo responsable de productos nacionales, destacando su valor cultural, social y económico.

En cuanto a la innovación tecnológica y la formación empresarial, muchas MiPymes textiles trabajan con maquinaria obsoleta y procesos repetitivos, sin aprovechar herramientas modernas de diseño, producción o comercialización. Esto afecta directamente la productividad y la capacidad de competir en mercados nacionales e internacionales. Creo firmemente que sin innovación y formación, estas empresas están condenadas a mantenerse en una economía de subsistencia. Por eso, es clave que se fortalezcan programas de capacitación técnica, adopción tecnológica y acceso a plataformas digitales, especialmente adaptadas a las necesidades del sector.

Desde una visión aplicada, considero que las empresas de textiles pueden beneficiarse enormemente del trabajo colaborativo. La creación de alianzas entre talleres, proveedores, instituciones educativas y entidades públicas permitiría compartir recursos, mejorar procesos y fortalecer capacidades. También es importante promover modelos de financiamiento solidario, como fondos rotatorios gestionados por cooperativas del sector, que favorezcan el acceso al crédito con responsabilidad compartida. Además, impulsar campañas que valoren lo hecho en Colombia, promoviendo el diseño local y la identidad cultural, puede ser una estrategia poderosa para competir no por precio, sino por calidad y autenticidad.

## **Perspectivas de Internacionalización en el Sector Confecciones**

### **Contexto del Comercio Internacional Textil: Tratados, Demanda Global y Desafíos**

#### **Logísticos**

El sector textil y de confecciones es uno de los más activos en el comercio internacional, impulsado por tratados de libre comercio, preferencias arancelarias y fenómenos como la moda rápida. En el caso colombiano, el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, en vigor desde 2012, ha permitido el ingreso de confecciones nacionales a este mercado con arancel cero, lo que ha beneficiado especialmente a productos como ropa interior, jeans, camisetas y textiles para el hogar (ProColombia, s.f.).

No obstante, de acuerdo a CLM Cargo es una empresa colombiana especializada en servicios logísticos integrales, transporte de carga nacional e internacional, aduanas y almacenamiento, las MiPymes del sector enfrentan importantes desafíos logísticos. En Colombia, los costos logísticos pueden representar hasta el 12,6% de los ingresos totales de una empresa, lo cual limita su competitividad frente a mercados más eficientes (CLM Cargo, 2023). Estos costos incluyen transporte, almacenamiento, aduanas y trámites documentales, que se convierten en barreras especialmente difíciles para las pequeñas empresas.

A esto se suma la necesidad de cumplir con exigencias internacionales en estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad, requerimientos que muchas veces las MiPymes no están preparadas para afrontar debido a limitaciones técnicas y financieras (Inexmoda, 2024).

Además, el panorama internacional presenta riesgos adicionales. En 2025, conforme a lo emitido por el periódico El País, el gobierno de Estados Unidos impuso un arancel del 10% a varios productos colombianos, incluidos los del sector confecciones, lo cual ha generado incertidumbre respecto a la vigencia y estabilidad del TLC. Según expertos, esta medida pone en

evidencia la vulnerabilidad de los mecanismos de defensa comercial contemplados en los tratados internacionales (El País, 2025).

En cuanto a la demanda global, si bien existen oportunidades en nichos especializados como la moda sostenible, la diversificación de destinos y el cumplimiento de normativas técnicas específicas son tareas aún pendientes para muchas MiPymes colombianas (Inexmoda, 2024).

### **Potencial de Exportación para MiPymes Bogotanas: Nichos de Mercado y Productos Diferenciados**

Las MiPymes del sector confecciones en Bogotá poseen un potencial significativo para incursionar en mercados internacionales, particularmente si enfocan su oferta hacia nichos con alto valor agregado como la moda ética, prendas deportivas, ropa funcional y moda infantil sostenible. El diseño diferenciado, el uso de materiales ecológicos, la producción responsable y las historias de marca basadas en identidad cultural y diversidad se han consolidado como factores clave para acceder a consumidores más exigentes en países como Alemania, Canadá o Estados Unidos (Inexmoda, 2023).

Según un estudio del Observatorio de Moda de Inexmoda, el 66% de los consumidores en mercados desarrollados está dispuesto a pagar más por prendas que garanticen procesos sostenibles y condiciones laborales justas, lo que representa una oportunidad estratégica para las empresas colombianas con apuestas responsables y auténticas (Inexmoda, 2023).

En este sentido, Bogotá se destaca por contar con un ecosistema empresarial en expansión que incluye clústeres textiles especializados, zonas francas, laboratorios de innovación y una oferta creciente de formación técnica. Estos factores favorecen la articulación entre empresas, instituciones de apoyo y centros de conocimiento, lo que puede traducirse en

economías de escala, reducción de costos, acceso a nuevas tecnologías y mejores prácticas productivas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Asimismo, se han identificado casos de MiPymes bogotanas que, gracias a alianzas estratégicas y procesos de certificación internacional, han logrado acceder a mercados exigentes. Por ejemplo, marcas locales que han sido acompañadas por ProColombia en ruedas de negocios y ferias internacionales han logrado consolidar exportaciones a países como México, Perú y Estados Unidos con productos diferenciados, especialmente en las categorías de ropa deportiva, moda femenina y accesorios con identidad artesanal (ProColombia, 2023).

### **Preparación Financiera para Exportar: Costos, Cambios en Flujo de Caja e Inversión Inicial**

La internacionalización implica retos financieros significativos para las MiPymes del sector confecciones en Bogotá. Entre los principales desafíos se encuentran la necesidad de ajustar los flujos de caja, ya que los ciclos de pago en el comercio exterior suelen ser más largos que en el mercado local, y en muchos casos dependen de factores como la negociación de términos de pago, el tiempo de tránsito y la nacionalización de mercancías (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Asimismo, se requiere una inversión inicial considerable para adaptar los productos a los requisitos del mercado de destino. Esto incluye certificaciones de calidad, cumplimiento de normas técnicas, etiquetado en idioma extranjero, pruebas de laboratorio y diseño de empaques específicos, lo que puede representar un costo elevado para empresas pequeñas si no se planifica adecuadamente (ProColombia, 2023). También deben asumirse costos logísticos internacionales, como el transporte marítimo o aéreo, seguros de mercancía, gastos aduaneros y documentación legal.

Una planificación financiera robusta permite anticiparse a estos desafíos, incorporar análisis de costos de exportación en sus presupuestos y utilizar herramientas como simuladores de costos logísticos o calculadoras de rentabilidad internacional (BID, 2021). Además, entidades como Bancóldex ofrecen líneas de crédito especializadas para prefinanciación y postfinanciación de exportaciones, que permiten a las empresas manejar mejor sus necesidades de liquidez (Bancóldex, 2022).

También es clave el uso de seguros de crédito a la exportación, ofrecidos por entidades como Segurexpo o Coface, que permiten cubrir el riesgo de impago por parte de compradores internacionales, especialmente en operaciones con mercados emergentes o de alto riesgo político y financiero (OECD, 2021).

Desde mi punto de vista, el proceso de internacionalización en el sector confecciones colombiano, especialmente para las MiPymes, representa una gran oportunidad de crecimiento, pero también un camino lleno de retos que requieren preparación, acompañamiento institucional y visión estratégica. El contexto global actual ha transformado las dinámicas del comercio textil, exigiendo no solo calidad y precios competitivos, sino también compromiso con la sostenibilidad, trazabilidad y condiciones laborales justas. Para muchas MiPymes, esto representa un giro importante frente al modelo tradicional de producción y comercialización.

Considero que una de las principales barreras que deben enfrentar las pequeñas empresas es la logística internacional. Los altos costos de transporte, almacenamiento y trámites aduaneros restan competitividad frente a países con infraestructura más eficiente. En este punto, las alianzas con operadores logísticos confiables y el acceso a zonas francas o clústeres especializados puede marcar una diferencia sustancial. Además, la simplificación de procesos mediante plataformas

digitales, así como la formación continua en comercio exterior, puede ayudar a reducir estos costos y optimizar los tiempos de entrega.

Otro aspecto clave es el cumplimiento de estándares internacionales. Si bien muchas MiPymes carecen de los recursos para acceder a certificaciones de calidad, es posible iniciar con pasos graduales, como el uso de materiales certificados, el fortalecimiento de los procesos de manufactura y la implementación de buenas prácticas laborales. Desde mi experiencia y visión, el enfoque debe estar en la diferenciación a través de productos con identidad cultural, diseño innovador y responsabilidad social. En el mercado global actual, el valor simbólico y ético del producto puede ser incluso más atractivo que el precio.

Las empresas textiles en Bogotá, por ejemplo, tienen una ventaja estratégica: un ecosistema creciente de innovación, formación técnica, asociaciones empresariales y zonas económicas especiales. Estas condiciones pueden facilitar el acceso a conocimiento, tecnología y mercados, siempre que las MiPymes estén dispuestas a integrarse activamente a estos entornos y a innovar en su modelo de negocio. No basta con tener productos de calidad; se necesita contar con una narrativa de marca sólida, canales digitales bien estructurados y una estrategia comercial adaptada al mercado objetivo.

Financieramente, pienso que el mayor riesgo está en la improvisación. Muchas MiPymes desean exportar pero desconocen los impactos reales en su flujo de caja. Al ingresar al comercio internacional, los ciclos de pago se alargan, los costos aumentan y los riesgos de impago también crecen. Por eso, es fundamental construir un plan financiero que contemple no solo la inversión inicial, sino también las contingencias que puedan surgir. Existen herramientas útiles, como los

simuladores de rentabilidad y las líneas de crédito para exportadores ofrecidas por entidades como Bancóldex, que pueden facilitar la toma de decisiones más seguras.

### **Casos de Éxito y Buenas Prácticas en Internacionalización de MiPymes Colombianas**

En Colombia se han documentado múltiples experiencias exitosas de MiPymes que han logrado insertarse en mercados internacionales gracias a una combinación de estrategias empresariales inteligentes, alianzas estratégicas y un adecuado aprovechamiento del ecosistema institucional. Empresas del sector confecciones ubicadas en regiones como el Valle del Cauca, Antioquia, Cundinamarca y Santander han exportado con éxito a destinos como Estados Unidos, México, Centroamérica, Canadá y países europeos, participando activamente en ferias internacionales como Colombiamoda, Magic Las Vegas o Expo Riva Schuh en Italia (ProColombia, 2023).

Uno de los factores determinantes en estos procesos ha sido la articulación con programas institucionales de acompañamiento como "Fábricas de Internacionalización", que proporciona asesoría técnica personalizada para adaptar modelos de negocio al contexto global, ajustar precios de exportación, identificar mercados potenciales y mejorar la presentación del producto (MinCIT, 2021). Asimismo, el acceso a herramientas de diagnóstico de madurez exportadora y capacitaciones en comercio exterior ha permitido a estas empresas tomar decisiones informadas y sostenibles.

Un denominador común en los casos exitosos ha sido la gestión financiera disciplinada y la capacidad de reconfigurar el portafolio de productos hacia líneas con valor agregado, como la moda ética o la ropa funcional. También destaca la importancia del conocimiento del cliente internacional, el diseño estratégico de empaques, el dominio de la logística y la consolidación de canales de comunicación digital multilingües (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Estas buenas prácticas demuestran que, con planificación, conocimiento y apoyo institucional, las MiPymes colombianas pueden superar barreras estructurales y aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio internacional.

### **Rol de las Entidades de Apoyo al Comercio Exterior**

En Colombia, el ecosistema de apoyo al comercio exterior cuenta con diversas instituciones clave que facilitan el proceso de internacionalización de las MiPymes. ProColombia se ha consolidado como una de las principales agencias de promoción de exportaciones, ofreciendo asesoría técnica especializada, estudios de mercado personalizados, programas de formación sobre normativas internacionales y acompañamiento continuo en ferias y ruedas de negocios a nivel global (ProColombia, 2023). Su iniciativa *Fábricas de Internacionalización* ha beneficiado a cientos de empresas, ayudándoles a diseñar estrategias efectivas de ingreso a nuevos mercados y a adaptar sus productos a estándares internacionales.

Bancóldex, como banco de desarrollo empresarial, también cumple un rol fundamental. Ofrece líneas de crédito con condiciones preferenciales para actividades relacionadas con la exportación, como la adquisición de maquinaria, capital de trabajo para pedidos internacionales, y la financiación de la adecuación de productos. Además, dispone de herramientas como el factoring internacional, cobertura contra riesgos cambiarios y programas de financiación verde para empresas sostenibles que desean competir en mercados exigentes (Bancóldex, 2022).

Las cámaras de comercio regionales, como la de Bogotá, Medellín y Cali, desempeñan funciones estratégicas en la capacitación de empresarios en temas logísticos, legales y financieros relacionados con la exportación. Asimismo, promueven la creación de redes empresariales, eventos de networking, y plataformas como *Compra Lo Nuestro* y *Conexión*

*Exportadora*, que permiten visibilizar la oferta local en mercados internacionales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

A pesar de la existencia de estas herramientas, persisten barreras asociadas a la falta de información, desconocimiento sobre los requisitos legales y logísticos del comercio exterior, y limitaciones en capacidades administrativas dentro de muchas MiPymes. Esto implica la necesidad de fortalecer las estrategias de divulgación y asesoría directa por parte de estas entidades para que su oferta llegue efectivamente a los empresarios que más la necesitan (MinCIT, 2021).

### **Rol de las Entidades de Apoyo al Comercio Exterior y la Embajada de Alemania en la Internacionalización del Sector Confecciones**

La Embajada de Alemania en Colombia ha desempeñado un papel activo en el fortalecimiento de las capacidades productivas y exportadoras de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), especialmente mediante iniciativas de cooperación técnica. Uno de los mecanismos más relevantes ha sido el programa de microproyectos, de acuerdo a la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, a través del cual se financian propuestas de desarrollo local centradas en la sostenibilidad, el desarrollo económico y la cohesión social (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia [APC-Colombia], 2016).

Estas microactividades ofrecieron en años anteriores financiamiento de hasta 60 millones de pesos colombianos (aproximadamente 25.000 euros) por iniciativa, solicitando como requisito una cofinanciación local mínima del 10 % y la aplicación de un enfoque participativo en el diseño y ejecución de los proyectos (APC-Colombia, 2016). Esta modalidad ha sido particularmente útil para pequeñas empresas del sector confecciones, ya que permite mejorar

procesos productivos, adquirir maquinaria o implementar prácticas más sostenibles sin depender de grandes estructuras institucionales.

Además, en línea con los objetivos globales de sostenibilidad, la Embajada de Alemania ha impulsado el desarrollo de proyectos de economía circular en el sector textil. Por ejemplo, ha respaldado iniciativas para producir dotaciones y ropa de trabajo a partir de materiales reciclados y revalorizados, lo cual no solo tiene un impacto positivo en el medio ambiente, sino que también fortalece la imagen exportadora de las MiPymes colombianas bajo criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) (Embajada de Alemania en Colombia, 2021).

De igual forma, en cooperación con gobiernos regionales y actores institucionales, la Embajada ha promovido proyectos orientados a la reutilización de residuos textiles y la implementación de cadenas productivas sostenibles, como se evidenció en el apoyo brindado al Valle del Cauca en temas de economía circular y construcción de paz (Gobernación del Valle del Cauca & Embajada de Alemania, 2024). Este tipo de alianzas fortalece las condiciones para la internacionalización de las empresas del sector confecciones, al posicionarlas en el marco de la producción responsable y la innovación social.

Por último, la Embajada promueve un procedimiento claro y transparente para la aplicación a estos fondos. Se inicia con la presentación de una nota conceptual, seguida de una solicitud formal, una evaluación técnica y una visita de verificación antes de la firma del convenio (Embajada de Alemania, 2024). Este proceso asegura la calidad y viabilidad de los proyectos seleccionados.

En mi opinión, los casos de éxito en la internacionalización de MiPymes colombianas en el sector confecciones demuestran que no es necesario ser una gran empresa para competir en los mercados globales, siempre que se cuente con estrategia, planificación y apoyo institucional. Me

parece inspirador ver cómo empresas pequeñas, ubicadas incluso fuera de los grandes centros industriales del país, han logrado posicionarse internacionalmente gracias a una visión empresarial clara y un enfoque diferenciado.

En lo personal, creo que el éxito no radica solamente en exportar productos, sino en construir una propuesta de valor que sea atractiva, sostenible y adaptada a las demandas de consumidores internacionales. Es decir, lo que realmente marca la diferencia no es solo la calidad del producto, sino todo lo que lo rodea: desde el diseño del empaque, el relato de marca, hasta el cumplimiento de estándares ambientales y laborales.

Aplicando esto a las empresas textiles, considero que la clave está en la especialización. Hoy en día, la moda genérica y de bajo costo ya no es suficiente para competir con gigantes asiáticos. En cambio, las MiPymes colombianas tienen una gran oportunidad si se enfocan en nichos como la moda ética, la ropa deportiva personalizada, los textiles funcionales o las prendas con identidad cultural. En estos segmentos, el consumidor valora la historia detrás del producto, su impacto social y ambiental, y su autenticidad.

Además, veo con mucho potencial la posibilidad de fortalecer alianzas entre empresas y entidades como ProColombia, Bancóldex o las cámaras de comercio. Estos actores cumplen un rol fundamental al brindar asistencia técnica, capacitación, financiamiento y acompañamiento para participar en ferias o ruedas de negocios internacionales. Sin embargo, pienso que muchas veces las MiPymes desconocen estas herramientas o no saben cómo acceder a ellas, por lo cual sería muy útil que estas entidades hicieran esfuerzos más activos en la divulgación y acompañamiento en territorio.

También me parece muy valioso el papel que juega la cooperación internacional, como en el caso de la Embajada de Alemania. Estas iniciativas de microfinanciación y proyectos de

economía circular abren nuevas puertas para las MiPymes del sector confecciones, dándoles acceso a recursos económicos, formación y visibilidad en mercados exigentes. Creo firmemente que la sostenibilidad no solo debe verse como una obligación, sino como una oportunidad de diferenciación. Apostar por la producción limpia, el reciclaje de materiales o las cadenas productivas éticas puede convertirse en una poderosa ventaja competitiva.

## **Diagnóstico de la Gestión Financiera en las MiPymes Analizadas**

### **Resultados del Trabajo de Campo**

Un diagnóstico realizado por Quintero-Quesada (2007) sobre la gestión productiva y administrativa en 132 MiPymes del sector confección en el Valle de Aburrá reveló que la mayoría de estas organizaciones presentan estructuras organizacionales de carácter familiar y una gestión empresarial eminentemente empírica. Esta condición se traduce en un uso limitado de técnicas y herramientas formales para el control y la mejora de la productividad. En este sentido, solo el 40% de las empresas encuestadas realiza estudios de tiempos, herramienta fundamental para la optimización de procesos, mientras que aproximadamente el 50% utiliza tiempos estándar para el costeo de sus productos, lo que evidencia un manejo parcial y poco sistematizado del control de costos (Quintero-Quesada, 2007).

Este panorama se complementa con el bajo nivel de automatización de los procesos productivos, donde la mayoría de las empresas no comprende completamente los beneficios que la automatización puede aportar en términos de productividad y reducción de errores. De acuerdo con el estudio, la automatización es escasa y se limita a tareas básicas, lo que repercute negativamente en la competitividad y la capacidad de respuesta del sector frente a los retos del mercado globalizado (Quintero-Quesada, 2007).

Adicionalmente, investigaciones recientes como las de Rico Buitrago et al. (2022) han señalado que la gestión financiera en las MiPymes del sector textil en Medellín presenta falencias significativas, especialmente en lo relacionado con el control de inventarios y la obtención de financiamiento. La ausencia de sistemas estructurados para la administración financiera dificulta la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas, afectando directamente la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas. Los autores resaltan que la

implementación de indicadores financieros y sistemas automatizados puede contribuir a mejorar la gestión y reducir riesgos operativos (Rico Buitrago et al., 2022).

El análisis de los datos recopilados también mostró que las empresas encuestadas carecen en su mayoría de programas de aseguramiento metrológico y sistemas de gestión de calidad formalizados, lo que limita la capacidad para garantizar la calidad constante de sus productos y la satisfacción del cliente. Este déficit se vincula con un desconocimiento generalizado de las normativas y estándares de calidad, así como con la carencia de capacitación especializada para el personal encargado de la producción y la gestión administrativa (Quintero-Quesada, 2007; Rico Buitrago et al., 2022).

Finalmente, se identificaron oportunidades importantes para mejorar la gestión financiera y administrativa en estas MiPymes, entre ellas la incorporación de tecnologías para la automatización de procesos, el fortalecimiento de la formación en gestión empresarial, y la adopción de prácticas de contabilidad y control de inventarios basadas en estándares internacionales. Esto permitiría no solo optimizar la productividad, sino también facilitar el acceso a nuevos mercados y fuentes de financiamiento (Quintero-Quesada, 2007; Rico Buitrago et al., 2022).

### **Análisis de Prácticas Actuales en Contabilidad e Inventarios**

La gestión contable y de inventarios en las MiPymes del sector textil en Medellín presenta diversas características que reflejan tanto avances como áreas de oportunidad. Según Rico Buitrago et al. (2022), la implementación de un sistema de indicadores de eficiencia financiera ha demostrado ser una herramienta útil para diagnosticar la situación económica de estas empresas, facilitando la identificación de áreas críticas dentro de la gestión contable, tales como las cuentas por cobrar, el manejo de inventarios y la liquidez. Este sistema de indicadores,

basado en parámetros cuantitativos y cualitativos, permite a los gestores evaluar la salud financiera y detectar potenciales riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de la empresa.

En cuanto a la contabilidad, la mayoría de las MiPymes textiles analizadas manejan procesos contables tradicionales, con limitaciones en la integración tecnológica y en la aplicación de sistemas automatizados para el control financiero. La ausencia de sistemas contables informatizados dificulta la generación de reportes financieros oportunos y precisos, lo que limita la capacidad para la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento efectivo del desempeño económico (Rico Buitrago et al., 2022; García & Pérez, 2021).

Respecto al control de inventarios, se observa que muchas empresas utilizan métodos manuales o poco estructurados, lo que conlleva a una baja precisión en el registro y seguimiento de materias primas y productos terminados. Esta práctica puede generar pérdidas por deterioro, obsolescencia o errores en la contabilización, afectando directamente los costos y la rentabilidad (López & Martínez, 2020). Además, la falta de integración entre la gestión de inventarios y la contabilidad implica que la información financiera no refleje adecuadamente el estado real del stock, dificultando la planificación de compras y la gestión de la cadena de suministro.

Por otro lado, algunos estudios apuntan que la implementación de sistemas de gestión integrados (ERP) en estas MiPymes podría mejorar sustancialmente el control contable y de inventarios, optimizando procesos y reduciendo errores humanos. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías se ve limitada por factores como el costo, la falta de capacitación y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones (García & Pérez, 2021; López & Martínez, 2020).

En síntesis, el análisis revela que las prácticas actuales en contabilidad e inventarios en las MiPymes textiles de Medellín aún presentan un alto grado de informalidad y subutilización

de herramientas tecnológicas, lo que afecta la eficiencia financiera y operacional. Es imperativo avanzar hacia la modernización de estos procesos mediante la adopción de indicadores de gestión, sistemas automatizados y capacitación continua, para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector (Rico Buitrago et al., 2022; García & Pérez, 2021).

El diagnóstico presentado sobre la gestión financiera y administrativa de las MiPymes del sector textil en Colombia refleja una realidad preocupante, pero también ofrece una gran oportunidad de transformación. La persistencia de estructuras familiares, la administración empírica y el bajo uso de tecnologías no son solo limitaciones operativas; son barreras directas al crecimiento sostenible, a la internacionalización y a la generación de valor agregado.

Creo firmemente que, si no se fortalece la gestión financiera y el control de inventarios, cualquier intento por internacionalizar estas empresas será insostenible. La competitividad internacional no solo se basa en tener buenos productos, sino en garantizar eficiencia, cumplimiento de plazos, calidad estandarizada y capacidad de respuesta. Y todo eso se gestiona desde adentro, con procesos sólidos y bien medidos.

## **Financiamiento**

El acceso al financiamiento constituye una de las principales dificultades enfrentadas por las MiPymes en la región, afectando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. Un análisis integral del entorno financiero regional evidencia que una de las barreras más significativas es la limitada disponibilidad de historial crediticio formal por parte de estas empresas, lo que genera una percepción de alto riesgo para las entidades financieras tradicionales (Gutiérrez & Ramírez, 2019). Esta situación dificulta la estructuración y obtención de deuda formal, lo que restringe la posibilidad de acceder a capital para inversión, renovación tecnológica o expansión operativa.

Adicionalmente, el desconocimiento sobre las alternativas de financiación existentes representa otra limitante importante. Pradales (2020) advierte que muchas MiPymes no cuentan con la información necesaria sobre instrumentos financieros alternativos como leasing, factoring, fondos de capital de riesgo, líneas de crédito especializadas o programas de apoyo gubernamental. Esta falta de conocimiento limita la diversificación de las fuentes de financiamiento y la capacidad de negociación con los proveedores de crédito, incrementando la dependencia de recursos propios o de fuentes informales, que suelen implicar condiciones menos favorables.

Asimismo, la informalidad financiera y la baja capacidad de gestión administrativa agravan la dificultad para acceder a financiamiento estructurado. Estudios previos indican que muchas pequeñas empresas no presentan estados financieros auditados o completos, lo cual es un requisito común para la aprobación de créditos bancarios (Rodríguez & Sánchez, 2021). Esta carencia reduce la confianza de las instituciones financieras y limita la posibilidad de negociar mejores condiciones de crédito, tales como tasas de interés competitivas o plazos flexibles.

Las barreras financieras no solo afectan la liquidez inmediata de las MiPymes, sino que también tienen un impacto directo en su capacidad de innovación, inversión en tecnología y competitividad en el mercado (Méndez, 2018). En consecuencia, se hace necesaria la implementación de estrategias integrales que incluyan programas de capacitación financiera, asesoría técnica y la promoción de mecanismos alternativos de financiamiento, tales como fondos de garantía, microcréditos y cooperativas de ahorro y crédito.

En resumen, el acceso restringido al financiamiento formal, combinado con el desconocimiento de opciones financieras y la falta de capacidades administrativas, configura un entorno complejo para las MiPymes de la región. Para superar estas barreras, es fundamental

fortalecer la educación financiera y promover políticas públicas orientadas a facilitar el acceso al crédito, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible y la formalización empresarial (Pradales, 2020; Rodríguez & Sánchez, 2021).

### **Identificación de Debilidades, Fortalezas y Oportunidades**

El análisis de las características organizacionales de las MiPymes textiles permite evidenciar un panorama complejo que combina fortalezas internas con significativas debilidades y oportunidades para la mejora. Según Quintero-Quesada (2007), una de las fortalezas más destacadas en estas empresas es la comunicación directa y fluida entre los miembros del equipo, lo que facilita la toma de decisiones rápidas y la flexibilidad operativa ante cambios en el entorno o la demanda del mercado. Esta flexibilidad es especialmente relevante en contextos donde las estructuras formales y rígidas dificultan la adaptación inmediata.

No obstante, las deficiencias identificadas son notables y afectan directamente la sostenibilidad y competitividad del sector. La gestión empresarial se caracteriza en muchos casos por ser improvisada y carente de una planeación financiera estructurada, lo que limita la capacidad para anticipar riesgos y planificar inversiones estratégicas (Quintero-Quesada, 2007). Además, existe una baja cultura de calidad que se refleja en la falta de registros contables sistemáticos y precisos, lo que obstaculiza la toma de decisiones informadas y el control adecuado de los recursos.

Otra debilidad crítica radica en el débil control metrológico, es decir, en la ausencia de sistemas adecuados para la medición y control de procesos, que impacta la calidad y consistencia del producto final. A esto se suma la inexistencia de programas formales de salud y seguridad ocupacional, lo que pone en riesgo el bienestar de los trabajadores y puede generar sanciones legales o problemas laborales (Quintero-Quesada, 2007).

Por otro lado, Rico Buitrago et al. (2022) enfatizan que el uso de indicadores financieros representa una herramienta valiosa para el diagnóstico de áreas críticas, como cuentas por cobrar, inventarios y liquidez. Estos indicadores no solo permiten detectar debilidades, sino que también constituyen una oportunidad para mejorar la gestión empresarial mediante la implementación de estrategias focalizadas en la optimización de recursos y procesos. La adopción sistemática de estos indicadores podría contribuir significativamente a fortalecer la administración y aumentar la competitividad de las MiPymes textiles en Medellín.

En conclusión, la identificación clara y objetiva de fortalezas, debilidades y oportunidades constituye un paso fundamental para diseñar planes de acción que permitan superar las limitaciones actuales y potenciar las capacidades internas. La combinación de comunicación efectiva y flexibilidad, junto con la incorporación de mejores prácticas contables y administrativas, podría transformar significativamente el desempeño de estas empresas (Quintero-Quesada, 2007; Rico Buitrago et al., 2022).

El problema del financiamiento en las MiPymes textiles no solo representa una barrera económica, sino también una limitación estructural que evidencia falencias profundas en la gestión administrativa, la educación financiera y el acceso a la información. Muchas de estas empresas, a pesar de su esfuerzo y compromiso, operan sin las herramientas necesarias para crecer de manera sostenible y responder eficazmente a los desafíos del entorno competitivo. El principal reto no radica únicamente en la falta de acceso al crédito, sino en la ausencia de preparación adecuada para acceder y administrar estos recursos de forma eficiente. Las empresas no solo deben querer financiamiento, sino también demostrar que cuentan con la capacidad de gestionarlo correctamente, invertirlo con criterio y generar retornos que garanticen su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, considero que cualquier estrategia para resolver esta

problemática debe centrarse, en primer lugar, en la formación empresarial y la formalización administrativa antes que en el desembolso de capital.

Aplicado al sector textil, propongo una serie de acciones concretas que podrían implementarse para mejorar el panorama financiero. En primer lugar, es fundamental establecer programas de formación financiera práctica y continua, que aborden temas clave como elaboración de presupuestos, flujo de caja, interpretación de estados financieros y evaluación de proyectos de inversión, todo adaptado al contexto específico del sector. Paralelamente, es indispensable promover un proceso de formalización progresiva, mediante el cual las empresas desarrollen registros contables adecuados, implementen herramientas digitales simples para la gestión financiera, y fortalezcan su conocimiento sobre normativas tributarias y laborales. Esta formalización facilitaría no solo el acceso a financiamiento, sino también la posibilidad de participar en licitaciones, establecer alianzas comerciales y obtener beneficios del sistema financiero formal.

Asimismo, se debe fomentar el conocimiento y la utilización de mecanismos de financiamiento alternativos, como el leasing, el factoring, los fondos de capital de riesgo, los créditos ofrecidos por cooperativas o instituciones de microfinanzas, e incluso plataformas de financiamiento colectivo (crowdfunding). Estas opciones ofrecen condiciones más flexibles y accesibles que la banca tradicional y pueden adaptarse mejor a la realidad de las MiPymes textiles. También es crucial impulsar el uso de indicadores financieros básicos que permitan a los empresarios conocer su situación económica de forma clara y objetiva. Indicadores como el margen de rentabilidad por línea de producto, los días promedio de cartera e inventario, o el punto de equilibrio, resultan fundamentales para la toma de decisiones estratégicas y la detección temprana de problemas financieros.

Por otro lado, promover la asociatividad entre las MiPymes textiles puede representar una oportunidad valiosa para acceder a créditos colectivos, compartir recursos, reducir costos y fortalecer su capacidad de negociación. Las alianzas estratégicas dentro del sector permiten además la transferencia de conocimientos, la innovación colaborativa y una mayor proyección comercial. En síntesis, considero que el verdadero cambio en las MiPymes textiles debe partir de una transformación cultural profunda, donde el conocimiento, la planificación y la profesionalización reemplacen la improvisación y el empirismo que históricamente han caracterizado a muchas de estas organizaciones. Acceder al crédito no debe ser un fin en sí mismo, sino una herramienta que, bien gestionada, permita alcanzar el desarrollo, la innovación y la sostenibilidad. Si estas empresas logran combinar su flexibilidad operativa con una gestión financiera sólida, podrán no solo sobrevivir, sino también crecer y competir con éxito en mercados cada vez más exigentes. En consecuencia, el enfoque debe ser integral: educar, formalizar, planificar y, posteriormente, financiar. Solo así será posible construir un sector textil más competitivo, dinámico y sostenible en el tiempo.

### **Comparación con Buenas Prácticas del Sector**

La comparación entre las prácticas actuales observadas en las MiPymes textiles de Medellín y las buenas prácticas recomendadas en el sector permite evidenciar una brecha significativa que afecta la eficiencia y sostenibilidad empresarial. Una de las principales herramientas identificadas para cerrar esta brecha es la integración de sistemas de indicadores financieros, los cuales permiten un seguimiento estructurado del desempeño económico y operativo. Esta herramienta facilita la adopción de buenas prácticas contables tales como la adecuada gestión de cuentas por cobrar, el control eficiente de inventarios y el monitoreo

constante de la liquidez, aspectos claves para mantener la estabilidad financiera y evitar crisis de flujo de caja (Rico Buitrago et al., 2022).

En estudios comparativos realizados en otras regiones y contextos industriales, se ha demostrado que las empresas que aplican de manera sistemática estos indicadores logran una mayor capacidad de anticipación ante posibles desequilibrios financieros, así como una mejor asignación de recursos (Mejía-Tobón & Ortiz-González, 2021). En ese sentido, la planificación financiera, el registro contable preciso y el control de costos no solo son componentes de una gestión contable efectiva, sino que constituyen pilares fundamentales para la competitividad en un entorno económico cada vez más exigente (González-Hernández et al., 2020).

Estas buenas prácticas, además, no se limitan al ámbito interno. También permiten mejorar la relación con actores externos como proveedores, entidades financieras y clientes, al demostrar capacidad de gestión y cumplimiento de compromisos. La estandarización contable, por ejemplo, facilita la obtención de financiamiento formal al presentar estados financieros claros y verificables, mientras que el control de inventarios mejora los niveles de servicio y la satisfacción del cliente (Mejía-Tobón & Ortiz-González, 2021).

Por tanto, la implementación de estas buenas prácticas contables y financieras debe ser considerada no como un lujo o una carga, sino como una estrategia indispensable para la sostenibilidad del negocio. En comparación con las prácticas informales que aún predominan en muchas MiPymes del sector textil, los estudios coinciden en que adoptar una gestión financiera formal y sistemática representa una oportunidad real para incrementar la productividad, la rentabilidad y la permanencia en el mercado (González-Hernández et al., 2020; Rico Buitrago et al., 2022).

## Conclusión del Diagnostico

El análisis conjunto de los datos obtenidos en campo (a través de entrevistas, encuestas y observación directa) y la revisión de literatura científica evidencia que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector confecciones, especialmente en Medellín y Bogotá, presentan una serie de desafíos estructurales que limitan su desarrollo sostenible. Uno de los principales problemas identificados es la baja formalización financiera, manifestada en una gestión contable de carácter empírico, sin el uso de sistemas integrados de información ni procesos de planeación financiera que orienten la toma de decisiones (Quintero-Quesada, 2007; Rico Buitrago et al., 2022).

A este problema se suma un débil control de costos y baja eficiencia operativa, producto del uso limitado de herramientas técnicas como estudios de tiempos, medición de productividad o sistemas de costeo estándar. Este escenario conlleva una alta variabilidad en los procesos, dificultad para establecer precios competitivos y escasa capacidad de respuesta ante los cambios del mercado (Quintero-Quesada, 2007).

En términos de financiamiento, la restricción al acceso de fuentes formales de crédito constituye un obstáculo recurrente. La falta de historial financiero, sumada a la percepción de riesgo por parte de las entidades bancarias, ha llevado a que muchas MiPymes dependan del capital propio o del crédito informal, lo que limita su margen de maniobra para expandirse, invertir o innovar (Pradales, 2020; Rico Buitrago et al., 2022).

No obstante, el estudio también identifica oportunidades claras de mejora. La implementación de sistemas de indicadores financieros, junto con la adopción de prácticas contables estandarizadas, ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar el desempeño empresarial. Estas prácticas permiten monitorear variables clave como la liquidez, rotación de

inventarios, cuentas por cobrar y márgenes de rentabilidad, lo cual favorece la toma de decisiones basadas en datos objetivos y en tiempo real (González-Hernández et al., 2020; Mejía-Tobón & Ortiz-González, 2021).

Si bien las MiPymes de confecciones enfrentan múltiples debilidades estructurales, la transición hacia una gestión más técnica, planificada y basada en buenas prácticas financieras representa no solo un camino viable, sino necesario, para fortalecer su competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación en mercados dinámicos y exigentes.

Durante el desarrollo del diagnóstico de la gestión financiera en las MiPymes del sector textil, no solo realicé una revisión bibliográfica y análisis de datos secundarios, sino que también llevé a cabo un acercamiento directo con tres pequeñas empresas del sector confección ubicadas en el entorno local. Esta experiencia de campo resultó ser profundamente enriquecedora, ya que permitió contrastar la teoría con la práctica real que enfrentan estas organizaciones. En las conversaciones sostenidas con los propietarios y encargados de administración, se evidenciaron muchas de las problemáticas mencionadas en estudios previos, como la gestión empírica del negocio, la ausencia de planificación financiera estructurada, el uso de herramientas contables rudimentarias y las dificultades recurrentes para acceder a fuentes de financiamiento formal.

En la mayoría de los casos, las empresas manifestaron no contar con conocimientos sobre las alternativas financieras disponibles, limitándose a recurrir a recursos propios o préstamos informales, con altas tasas de interés. Asimismo, los procesos de control de inventarios se llevan de forma manual, con errores frecuentes en los registros, lo que afecta directamente la planificación de compras, la producción y el control de costos. Muchos de los propietarios reconocieron que, a pesar de su experiencia en el oficio, carecen de formación en gestión

empresarial y financiera, lo cual ha generado dificultades para el crecimiento sostenible del negocio.

Ante esta realidad, propuse y llevé a cabo una breve capacitación dirigida a estos emprendedores, centrada en tres ejes básicos: introducción a la planificación financiera, nociones fundamentales de contabilidad y estrategias para el manejo eficiente de inventarios. Durante las sesiones, se explicó cómo calcular costos de producción, elaborar un flujo de caja sencillo y utilizar indicadores financieros básicos como el margen de utilidad y la rotación de inventario. También se presentaron herramientas gratuitas y de fácil acceso (como plantillas de Excel) que pueden facilitar el control de ingresos, egresos y el seguimiento de stock de productos. La respuesta de los participantes fue positiva, mostrando gran interés en aplicar lo aprendido para mejorar su gestión interna.

Esta experiencia de contacto directo con las empresas me permitió comprender con mayor profundidad las barreras que enfrentan las MiPymes textiles, y reafirmó la importancia de promover procesos de formación adaptados a sus necesidades reales. Considero que estos espacios de acompañamiento práctico pueden generar un impacto significativo en el fortalecimiento empresarial, pues brindan herramientas sencillas pero eficaces para tomar decisiones informadas, optimizar recursos y aumentar la competitividad. Desde esta perspectiva, el conocimiento académico cobra mayor valor cuando se convierte en una herramienta útil para transformar la realidad de las organizaciones que más lo necesitan.

Durante el proceso de diagnóstico de la gestión financiera en las MiPymes del sector textil, tuve la oportunidad de acercarme directamente a tres pequeñas empresas familiares dedicadas a la confección de ropa en Bogotá. Este contacto me permitió observar de primera mano las dificultades que enfrentan estas organizaciones, especialmente en relación con la

gestión contable, el acceso al financiamiento y el manejo de inventarios. A partir de estas conversaciones informales y el interés manifestado por los empresarios, decidí realizar una serie de capacitaciones prácticas, con el objetivo de aportar al fortalecimiento de sus capacidades administrativas y financieras.

Las capacitaciones se realizaron los días 02, 03 y 04 de junio de 2025, con una duración promedio de dos horas por sesión, en las instalaciones de las mismas empresas, lo que permitió adaptar los contenidos al contexto real de cada organización. Participaron un total de nueve personas, entre propietarios, contadores auxiliares y personal encargado de producción, pertenecientes a las siguientes empresas: Confecciones Yuliana, Moda Textil El Paraíso y Creaciones D'Andrea.

Los talleres se desarrollaron en tres módulos temáticos:

En esta sesión se explicó cómo construir un flujo de caja mensual utilizando herramientas simples como hojas de cálculo de Excel. Se trabajó en la identificación de ingresos fijos, variables, egresos recurrentes, y en la proyección de escenarios de liquidez. También se discutió la importancia de contar con reservas de emergencia y de establecer metas financieras claras para la toma de decisiones estratégicas.

Esta sesión se centró en el registro adecuado de ingresos y gastos, clasificación de cuentas, cálculo de costos de producción y márgenes de utilidad. Se entregaron plantillas prediseñadas para llevar un libro diario básico y se explicaron conceptos clave como punto de equilibrio, rentabilidad, e interpretación de un estado de resultados. Se motivó a las empresas a mantener registros claros y actualizados como base para acceder a financiamiento formal.

En el último taller se abordó la importancia del inventario como activo clave de la empresa. Se enseñaron métodos de control como PEPS (primero en entrar, primero en salir), el

uso de códigos o referencias por producto, y la implementación de inventarios semanales o mensuales. Además, se hizo énfasis en la relación entre inventario y flujo de caja, y en cómo los errores en esta área impactan directamente en los costos y la utilidad.

Cada sesión combinó una breve presentación teórica con ejercicios prácticos, discusión de casos reales y asesoría personalizada según las necesidades de cada empresa. Los participantes manifestaron gran interés y disposición para aplicar lo aprendido, señalando que nunca habían recibido capacitación sobre estos temas en un lenguaje tan claro y ajustado a su realidad. Como resultado, dos de las empresas iniciaron la implementación de sus primeros registros contables en formato digital y expresaron interés en continuar formándose en temas de facturación electrónica y costos por procesos.

Estas actividades no solo enriquecieron este trabajo desde un enfoque práctico, sino que reafirmaron mi compromiso con el fortalecimiento empresarial desde la acción directa. La experiencia me demostró que el conocimiento académico, cuando se traduce en herramientas útiles y aplicables, puede tener un impacto real en la sostenibilidad de los negocios locales. Además, evidenció la necesidad de ampliar estos procesos de formación para que más MiPymes del sector textil puedan mejorar sus prácticas administrativas, acceder a mejores oportunidades de financiamiento y avanzar en su formalización y crecimiento.

Cuando terminé este diagnóstico sobre la gestión financiera en las MiPymes del sector textil me di cuenta de que los problemas que se mencionan en los libros y en los artículos sí están ahí en la vida real, que no son solo teoría, sino que realmente hacen parte del día a día de estas empresas. Lo pude comprobar cuando tuve la oportunidad de trabajar directamente con tres pequeñas empresas familiares de confección en Bogotá, porque al hablar con los dueños y con las personas encargadas de la parte administrativa confirmé lo que dicen autores como Quintero-

Quesada (2007) o Rico Buitrago et al. (2022), que la gestión financiera suele ser empírica, que casi todo se hace “a mano”, sin planificación clara y con muchas dificultades para acceder a créditos formales.

En varias conversaciones los dueños me contaban que dependen casi siempre de recursos propios o de préstamos informales con intereses muy altos, y que eso les limita muchísimo para crecer, invertir o incluso innovar. También pude ver que los inventarios los manejan de manera manual, en cuadernos o en notas sueltas, lo que genera errores constantes que luego se reflejan en la producción, en las compras y en los costos. Todo esto me mostró que, como lo señalan Pradales (2020) y Mejía-Tobón y Ortiz-González (2021), la falta de formación en gestión financiera sigue siendo una de las grandes barreras para el crecimiento de estas empresas.

A partir de esa experiencia decidí no quedarme solo en la observación, sino organizar unas capacitaciones sencillas, algo muy práctico y adaptado a su realidad. Fueron tres sesiones, realizadas los días 2, 3 y 4 de junio de 2025, donde participaron nueve personas de tres empresas: Confecciones Yuliana, Moda Textil El Paraíso y Creaciones D’Andrea. En estas capacitaciones trabajamos temas como la planificación de un flujo de caja mensual, el registro básico de ingresos y gastos, el cálculo de costos de producción, la rentabilidad y la importancia de llevar un control de inventarios más ordenado. Todo con ejemplos simples, con plantillas de Excel y con ejercicios prácticos, porque la idea era que ellos mismos vieran que se puede empezar a mejorar sin necesidad de grandes inversiones ni de programas complejos.

Lo más valioso fue ver la reacción de los participantes, porque muchos decían que nunca antes habían recibido una explicación sobre estos temas en un lenguaje claro y ajustado a lo que viven en su negocio. Dos de las empresas incluso comenzaron a implementar sus primeros registros contables digitales y manifestaron interés en seguir aprendiendo sobre facturación

electrónica y costos por procesos. Eso me dejó claro que cuando el conocimiento académico se traduce en herramientas prácticas y accesibles puede tener un impacto real y positivo.

Al final, esta experiencia me permitió entender de manera más cercana lo que significan las barreras estructurales de las que hablan los autores y cómo esas barreras se viven en la cotidianidad de las MiPymes. También reafirmé que acompañamientos como estos, aunque sean pequeños, pueden marcar una diferencia, porque ayudan a que los empresarios se motiven a formalizarse, a organizar mejor sus finanzas y a tomar decisiones con más confianza. Creo que este proceso no solo enriqueció mi trabajo, sino que también me mostró la importancia de que desde la academia sigamos generando espacios de formación práctica que respondan a las verdaderas necesidades del sector textil.

## **Propuesta de Estrategias de Fortalecimiento Financiero**

### **Diseño de un Modelo de Planificación Financiera Básico adaptado a MiPymes**

Una de las principales estrategias de fortalecimiento financiero para las MiPymes del sector textil consiste en el diseño e implementación de un modelo de planificación financiera básico, que responda a las características y limitaciones propias de estas organizaciones. Este modelo tiene como propósito principal dotar a las pequeñas empresas de una herramienta sencilla pero eficaz para la toma de decisiones económicas, la proyección de ingresos y gastos, y el control eficiente de los recursos disponibles.

El modelo propuesto se estructura en cinco componentes clave:

**Diagnóstico financiero inicial:** Se plantea la realización de un análisis básico del estado actual de la empresa, incluyendo el registro de ingresos, egresos, pasivos, activos, y capital disponible. Para esto, se propone el uso de una hoja de cálculo adaptada, que permita visualizar el flujo de caja mensual y detectar posibles desequilibrios financieros. Este diagnóstico constituye el punto de partida para establecer objetivos financieros realistas.

**Definición de metas financieras a corto y mediano plazo:** Las empresas deben fijar metas claras y medibles en términos de rentabilidad, ahorro, inversión o reducción de deudas. Estas metas deben estar alineadas con las capacidades operativas de la empresa y su contexto de mercado. Se sugiere trabajar con metas semestrales, revisables cada tres meses, lo que favorece un seguimiento periódico y ajustes oportunos.

**Proyección de flujo de caja mensual:** El corazón del modelo es la elaboración de una proyección financiera mensual que contemple ingresos esperados, costos fijos y variables, margen de ganancia, y reservas para imprevistos. Esta proyección permite anticipar necesidades

de liquidez, identificar posibles periodos de déficit y planificar compras, producción o inversiones con mayor claridad.

Registro sistemático y control de gastos: El modelo incluye plantillas simplificadas para el registro diario o semanal de gastos, clasificándolos por tipo (materias primas, mano de obra, servicios, transporte, etc.). Esto facilita el análisis posterior de costos y la toma de decisiones sobre reducción de gastos innecesarios o reajuste de precios de venta.

Evaluación y ajustes periódicos: Finalmente, el modelo propone una revisión mensual o bimestral de los resultados obtenidos frente a las metas planteadas. Este ejercicio de autoevaluación permite hacer correcciones tempranas, mejorar la gestión financiera y fortalecer la cultura del control interno. También permite preparar a las MiPymes para presentar información más estructurada en caso de requerir acceso a crédito formal.

Este modelo básico de planificación financiera está pensado para ser utilizado por microempresarios con conocimientos limitados en finanzas, por lo que prioriza la claridad visual, el lenguaje sencillo y el uso de herramientas accesibles como Excel o Google Sheets. Su implementación contribuye no solo a mejorar la salud financiera de la empresa, sino también a generar una cultura de planificación, previsión y sostenibilidad, elementos clave para enfrentar con éxito los retos del entorno económico actual.

### **Herramientas Prácticas y Sugerencias para el Uso de Tecnologías Accesibles**

Para mejorar la gestión financiera en las MiPymes del sector textil, resulta crucial la implementación de herramientas prácticas que permitan optimizar el uso de los recursos, facilitar el análisis financiero y apoyar la toma de decisiones informadas. Estas herramientas deben ser accesibles, adaptables y de fácil uso, especialmente considerando que muchas de estas empresas no cuentan con personal especializado en contabilidad o finanzas.

Una de las herramientas fundamentales es el flujo de caja proyectado, que permite visualizar la entrada y salida de dinero en un periodo determinado, anticipando momentos de déficit o superávit. El flujo de caja ayuda a planificar pagos, controlar la liquidez y anticipar necesidades de financiamiento (Gitman & Zutter, 2015). A través de hojas de cálculo como Excel o Google Sheets, las MiPymes pueden construir plantillas personalizadas que incluyan ingresos por ventas, egresos operativos, costos fijos y variables, así como un balance neto por semana o mes.

Otra herramienta esencial es la matriz de costos de producción, que permite calcular con mayor precisión el costo unitario de las prendas. Esta matriz debe incluir los costos directos (materias primas, mano de obra directa) y los indirectos (energía, arrendamiento, mantenimiento de maquinaria). Según Horngren et al. (2012), una correcta asignación de costos no solo mejora la fijación de precios, sino que también permite detectar cuellos de botella y oportunidades de reducción de gastos.

En complemento, es recomendable utilizar tablas de control de inventarios y cuentas por cobrar/pagar, que ayuden a monitorear la rotación de productos, los tiempos de pago de los clientes y las obligaciones con los proveedores. El manejo adecuado de estas cuentas es clave para la sostenibilidad del negocio y la prevención de riesgos financieros (Rico Buitrago et al., 2022).

Con respecto al uso de tecnologías accesibles, se propone integrar soluciones digitales de bajo costo que puedan ser fácilmente adoptadas por las MiPymes. Herramientas como Google Sheets ofrecen la ventaja de ser gratuitas, colaborativas y accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Estas plataformas permiten automatizar cálculos financieros, realizar

simulaciones de escenarios y mantener actualizados los registros contables básicos (OECD, 2020).

Asimismo, existen aplicaciones móviles y plataformas diseñadas para pequeños negocios, como QuickBooks Simple Start, WAVE o Tulaa, que ofrecen funcionalidades para gestionar facturación, inventarios y reportes financieros sin necesidad de software especializado (Méndez, 2018). También se pueden aprovechar programas de código abierto como ERPNext o Odoo Community, que permiten llevar un control integral de operaciones, contabilidad, producción e inventarios, siendo especialmente útiles para empresas en crecimiento.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), el acceso a herramientas tecnológicas básicas y el desarrollo de capacidades digitales son factores decisivos para el fortalecimiento de las pequeñas empresas. Por ello, además de ofrecer estas herramientas, es indispensable diseñar programas de capacitación práctica para el personal administrativo y operativo de las MiPymes, con el fin de garantizar su uso adecuado y sostenible.

La implementación de flujos de caja, matrices de costos y herramientas digitales sencillas, acompañadas de procesos de formación continua, puede mejorar significativamente la salud financiera de las MiPymes textiles. Esta estrategia no solo fortalece la toma de decisiones internas, sino que también aumenta las posibilidades de acceder a financiamiento externo, formalizar operaciones y consolidarse en mercados más exigentes.

### **Recomendaciones para la Formación y Capacitación Financiera**

Una de las principales estrategias para mejorar la sostenibilidad de las MiPymes del sector textil consiste en fortalecer sus capacidades financieras a través de procesos de formación y capacitación estructurados, accesibles y orientados a la práctica. La falta de conocimientos técnicos en áreas como gestión presupuestal, análisis financiero, planeación tributaria o

formulación de proyectos de inversión, constituye una de las barreras más significativas que enfrentan estas empresas para acceder a crédito, implementar mejoras tecnológicas y expandir sus operaciones (Rodríguez & Sánchez, 2021).

Por esta razón, se recomienda establecer programas de capacitación periódica en temas clave como elaboración de flujos de caja, análisis de rentabilidad, interpretación de estados financieros, estructuración de costos, administración de inventarios y evaluación de riesgos financieros. Estos procesos deben ser adaptados al lenguaje y realidad operativa de las MiPymes, y orientarse hacia la resolución de problemas concretos. Además, es importante incluir componentes prácticos, simulaciones y ejercicios con datos reales de la empresa para facilitar la aplicación inmediata del conocimiento (Gutiérrez & Ramírez, 2019).

De igual manera, resulta pertinente promover la formación en el uso de herramientas digitales y tecnológicas de bajo costo, como hojas de cálculo avanzadas, plataformas de contabilidad en línea y aplicativos móviles, lo cual potencia el desarrollo de competencias digitales en los equipos de trabajo. La capacitación también debe contemplar contenidos sobre gestión del riesgo, ahorro empresarial, acceso a fuentes de financiamiento formal y manejo de relaciones con entidades financieras (Méndez, 2018).

Una modalidad eficaz es la creación de “Escuelas Financieras para MiPymes” lideradas por alianzas entre instituciones educativas, cámaras de comercio y agencias de desarrollo local, que articulen formación teórica con acompañamiento técnico directo. Estas escuelas pueden ofrecer microcursos, mentorías personalizadas y plataformas virtuales para el autoaprendizaje, permitiendo a los empresarios avanzar a su propio ritmo y de acuerdo con sus necesidades.

## **Vías de Articulación con Entidades de Apoyo**

Para que las estrategias de fortalecimiento financiero sean sostenibles en el tiempo, es indispensable establecer canales de articulación con entidades que ya cuentan con programas, recursos y experiencia en el acompañamiento a MiPymes. En primer lugar, las cámaras de comercio regionales como las de Bogotá, Medellín, Cali o Bucaramanga ofrecen capacitaciones gratuitas o de bajo costo, asesoría jurídica y contable, orientación sobre formalización y programas de fortalecimiento empresarial que pueden ser aprovechados por el sector textil (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

En segundo lugar, instituciones como ProColombia, MinCIT, Bancóldex, Artesanías de Colombia y el SENA, disponen de líneas de crédito especializadas, capacitaciones técnicas, ferias comerciales y convocatorias para cofinanciación de proyectos de modernización. La participación activa de las MiPymes en estos programas amplía sus oportunidades de financiamiento, visibilidad y crecimiento (Bancóldex, 2022; MinCIT, 2021).

Asimismo, existen ONGs y fundaciones con enfoque en desarrollo productivo que trabajan directamente con comunidades empresariales para fortalecer capacidades de gestión, comercialización y sostenibilidad. Ejemplos de estas organizaciones en Colombia incluyen Fundación Bavaria, Fundación Carvajal y Fundación Corona, las cuales implementan proyectos en alianza con empresas, gobiernos locales y cooperantes internacionales.

Una vía estratégica de articulación es conformar mesas de trabajo sectoriales entre asociaciones empresariales, universidades y actores institucionales, para diseñar rutas de atención integral que integren diagnóstico, formación, acceso a financiación, innovación y acompañamiento técnico. Estas mesas pueden facilitar el intercambio de experiencias exitosas, la

creación de redes de apoyo y la generación de proyectos colaborativos orientados al fortalecimiento del tejido empresarial local (OECD, 2017).

En conclusión, las MiPymes textiles deben ser protagonistas activas en su proceso de fortalecimiento financiero, aprovechando las múltiples oportunidades de formación y articulación institucional. El trabajo conjunto con entidades de apoyo no solo amplía su capacidad técnica y financiera, sino que también fortalece su inserción en cadenas productivas formales, sostenibles y competitivas.

## Conclusiones

Después de haber desarrollado este estudio sobre la gestión financiera de las MiPymes del sector textil y de confecciones, puedo decir que queda bastante claro que estas empresas enfrentan varios retos que van más allá de la producción diaria. Problemas como la falta de acceso a financiamiento formal, la informalidad en la contabilidad y el control de inventarios, y la poca capacitación en planificación financiera, son obstáculos reales que dificultan su crecimiento y la posibilidad de competir en mercados más grandes o internacionales. Muchas veces estas empresas funcionan con base en la experiencia de sus fundadores o en decisiones improvisadas, lo que limita la eficiencia y hace que tomar decisiones estratégicas sea más complicado.

Sin embargo, también se pueden notar fortalezas muy importantes. Por ejemplo, la comunicación directa dentro de los equipos permite adaptarse rápido a cambios en la demanda o en las condiciones del mercado. Además, la creatividad y la flexibilidad de estas empresas les da la capacidad de generar productos diferenciados que les permiten mantenerse relevantes en ciertos nichos. Estas cualidades, aunque no siempre estén formalizadas, son recursos que pueden potenciarse si se acompañan de formación financiera, herramientas de control y estrategias claras de gestión.

En resumen, las MiPymes textiles tienen un gran potencial si logran combinar sus fortalezas con procesos más estructurados. Con capacitación en finanzas, uso de herramientas accesibles de planificación y un acompañamiento institucional adecuado, estas empresas podrían mejorar su competitividad, asegurar su sostenibilidad y abrir nuevas oportunidades de negocio. Además, formalizar procesos y fortalecer la gestión financiera no solo beneficiaría a la empresa

misma, sino que también tendría un impacto positivo en el empleo, la economía local y el desarrollo del sector textil en general.

### **Respuestas a los Objetivos Planteados**

El desarrollo del estudio permitió dar respuesta a los objetivos propuestos de manera clara y progresiva. En primer lugar, se logró identificar las principales debilidades y fortalezas en la gestión financiera de las MiPymes del sector textil y confecciones. Entre las debilidades más notorias se encuentra la ausencia de registros contables organizados, el manejo empírico de los recursos y la falta de proyección a mediano y largo plazo. No obstante, también se reconocieron fortalezas como el compromiso de los propietarios con sus negocios, la capacidad de adaptación a los cambios del mercado y el aprovechamiento de redes de apoyo familiares o comunitarias para sostener la operación.

En segundo lugar, el análisis permitió visibilizar oportunidades de fortalecimiento, especialmente relacionadas con la formación en temas financieros y la articulación con programas de apoyo institucional. Es evidente que capacitaciones en aspectos como el flujo de caja, la planeación de costos y el acceso a créditos con entidades financieras podrían marcar una diferencia significativa en la sostenibilidad de estas microempresas. La apertura hacia el aprendizaje y la disposición de muchos emprendedores para mejorar sus prácticas constituyen un terreno fértil para este tipo de procesos.

Por último, se planteó un modelo básico de planificación financiera ajustado a la realidad de estas empresas, el cual no pretende ser complejo ni de difícil aplicación, sino más bien una guía práctica que incluya herramientas simples y de uso inmediato. Este modelo está pensado para que los microempresarios puedan registrar sus ingresos y egresos de manera organizada, proyectar sus ventas, identificar sus principales gastos y tomar decisiones con mayor claridad.

De esta forma, se da cumplimiento al propósito de la investigación al brindar un panorama integral y a la vez práctico que pueda servir como punto de partida para mejorar la toma de decisiones estratégicas, fortalecer la competitividad y contribuir al crecimiento sostenible del sector textil y de confecciones.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se pueden plantear varias recomendaciones que buscan aportar al fortalecimiento de los empresarios del sector textil. En primer lugar, es importante que se priorice la capacitación financiera, no solo de los dueños, sino también de sus equipos de trabajo. Temas como la planificación de flujos de caja, el control de inventarios, la correcta identificación de costos de producción y el análisis de rentabilidad deberían convertirse en parte del día a día de la empresa, ya que son los que marcan la diferencia entre “ir a ciegas” y tomar decisiones con base en información real.

También resulta muy valioso implementar sistemas contables sencillos pero organizados, que se ajusten a la realidad de cada negocio. No se trata necesariamente de invertir en software costoso, sino de aprovechar las herramientas disponibles y accesibles, como hojas de cálculo o aplicaciones en línea, que hoy en día son fáciles de manejar y permiten mantener un registro claro de ingresos y egresos.

Otra recomendación tiene que ver con la formalización y el cumplimiento normativo. Muchas veces se percibe como un proceso engorroso o poco útil, pero en realidad ofrece grandes ventajas. Estar formalizados brinda confianza a clientes, proveedores y entidades financieras, además de abrir puertas para acceder a créditos, subsidios o programas de apoyo que pueden marcar la diferencia en la modernización de procesos y en la posibilidad de crecer dentro del mercado.

Finalmente, se sugiere fomentar una cultura empresarial abierta al aprendizaje y la innovación, donde se valore la capacitación constante y se promueva la adaptación a las nuevas tendencias. Esto no solo permitirá a los empresarios mantenerse competitivos, sino que también ayudará a consolidar negocios más estables y sostenibles en el tiempo.

### Referencias Bibliográficas

- APC Colombia. (2016). *Microproyectos*. Agencia Presidencial de Cooperación Colombia.
- Altamirano Analuisa, D. J., Lara Flores, A., & Jiménez Castro, W. F. (2020). El emprendimiento del sector textil y confecciones en el desarrollo económico territorial. *Uniandes Episteme*, 7(3), 306–320.
- Álvarez, J., Restrepo, L., & Gutiérrez, A. (2020). La industria textil y de la moda en Colombia: retos y oportunidades en la era de la innovación. *Revista de Estudios Económicos*, 35(2), 77–95.
- Bancóldex. (2022). Líneas de crédito para MiPymes exportadoras. Recuperado de <https://www.bancoldex.com>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *Políticas para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. BID.
- Banco Mundial. (2018). *Informe sobre desarrollo mundial 2018: Aprendizaje para hacer realidad la promesa de la educación*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2020). *Pequeñas empresas, grandes oportunidades: Promoviendo la sostenibilidad en las MIPYMES de América Latina*. <https://www.worldbank.org>
- Bértola, L., & Ocampo, J. A. (2012). *The economic development of Latin America since independence*. Oxford University Press.
- Boria, J., Romeo, L., Yepes, V., & Rayón, E. (2021). Planificación financiera sostenible: integración de factores ESG en la toma de decisiones. *Universidad Politécnica de Valencia*.

- Burchi, F., Ciani, F., & Malerba, D. (2021). Promoting inclusive growth through SME development: Evidence from Sub-Saharan Africa. *World Development*, *143*, 105464. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105464>
- Camacho, R., & Carrasco, M. (2018). Estrategias de sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas: Un enfoque latinoamericano. *Revista de Gestión y Ambiente*, *21*(2), 115–130.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). Programas de apoyo empresarial. Recuperado de <https://www.ccb.org.co>
- Campanella, F., Serino, L., Nelli, M., & Graziano, D. (2018). Sustainable financial planning: A framework for decision making. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *8*(4), 350–365. <https://doi.org/10.1080/20430795.2018.1420154>
- Cayetana, V., & Lenyn, J. (2021). Importancia del flujo de efectivo en la planificación financiera de organizaciones sin fines de lucro. *Revista de Finanzas y Sociedad*, *19*(1), 33–49.
- Cepal. (2021). *MiPymes en América Latina y el Caribe: Un eje central para la recuperación transformadora pos-COVID-19*. <https://www.cepal.org>
- CLM Cargo. (2023). *Logística de exportación en Colombia*. <https://www.clmcargo.com/es-co/logistica-de-exportaci%C3%B3n-en-colombia>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Estudios económicos de América Latina y el Caribe 2016*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Pequeñas y medianas empresas en América Latina: hacia una agenda de productividad*. <https://www.cepal.org>

- Cuesta-Vidal, C. F., & Vásquez-Acuña, L. G. (2021). Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 479–483. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.519>
- Díaz, L., & López, M. (2022). Sostenibilidad como ventaja competitiva en las MIPYMES: Retos y oportunidades. *Revista de Estudios Empresariales*, 18(1), 45–60.
- El País. (2025, abril 11). El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia se agrieta con los aranceles de Trump. <https://elpais.com/america-colombia/2025-04-11/el-tratado-de-libre-comercio-entre-estados-unidos-y-col>
- En Colombia. (2012). *Industria textil en Colombia*.
- Embajada de Alemania. (2020). Juntos creando el futuro: La cooperación alemana en Colombia. Municipio de Bogotá.
- Espinel González, P. A., Aparicio Soto, D. M., & Mora, A. J. (s.f.). *Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país*.
- Facebook Embajada de Alemania. (2025, mayo 10). ¿Sabías que la cooperación alemana en Colombia apoya la circularidad de las dotaciones y ropa de trabajo? [Publicación en Facebook]. <https://www.facebook.com/EmbajadaAlemaniaColombia>
- Ferraro, C. (2011). *Desarrollo productivo y empleo: La experiencia de América Latina*. CEPAL.
- Ferraro, C., & Mazzonis, D. (2016). Políticas de desarrollo productivo y empleo en América Latina: desafíos y perspectivas. *Revista de Economía*, 34(2), 45–67.
- Gallup. (2018). *Financial inclusion insights: Colombia 2018*. <https://www.finclusion.org>
- Gamboa, J., Arellano, P., & Nava, M. (2017). Modernización empresarial: desafíos para la competitividad en América Latina. *Revista de Estudios Empresariales*, 4(2), 15–29.
- Garza, E. (2002). *Economía de la pequeña empresa*. Editorial Trillas.

- García, M., & Pérez, R. (2021). Implementación de sistemas contables informatizados en pequeñas y medianas empresas textiles. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 9(1), 55–68.
- GestionandoTe.org. (2016). Financiamiento de microproyectos – Embajada de Alemania en Colombia. <https://gestionandote.org>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- González-Hernández, G., López-Medina, W., & Rivera-Gallego, D. (2020). Buenas prácticas contables y financieras en MiPymes manufactureras: una revisión crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 234–251.  
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/gerencia/article/view/35644>
- González, S., & Rueda, P. (2020). Economía circular: una alternativa sostenible para las MiPymes. *Revista Latinoamericana de Innovación*, 4(1), 75–89.
- Gutiérrez, F., & Ramírez, L. (2019). Barreras de acceso al crédito para las MiPymes en regiones emergentes. *Revista de Economía y Finanzas Regionales*, 12(1), 45–62.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Infante, D. (2011). *América Latina en el umbral del desarrollo: un ejercicio de convergencia productiva*. CEPAL.
- Instituto de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Informe anual de asociaciones productivas*. Quito, Ecuador.
- Inexmoda. (2011). *Informe económico del sector textil colombiano*.
- Kaiser, T. (2022). Inclusión financiera y estabilidad económica: beneficios para las PYMES en América Latina. OCDE. <https://www.oecd.org>

- López, A., & Martínez, J. (2020). Control de inventarios en PYMEs del sector manufacturero: retos y perspectivas. *Revista Latinoamericana de Logística*, 7(3), 34–48.
- López, M., & Ochoa, J. (2016). Cultura de innovación para el desarrollo sostenible de las empresas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 69(1), 34–50.
- Lorenzo, M. (2020). *La gestión financiera en tiempos de crisis*.
- Luque, F. (2018). *Industria textil y comercio exterior en Ecuador*. Quito: Cámara de Industrias Textiles.
- Macías Villacreses, T. L., Díaz Baque, W. M., & Delgado Delgado, A. M. (2022). Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 2186–2204. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2637>
- Martín Barroso, M., Leyva, E., & Ríos, R. (2021). Planificación financiera y desarrollo sostenible: una visión integrada. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 35(2), 91–108.
- Mejía-Tobón, J., & Ortiz-González, M. (2021). Prácticas contables en pequeñas empresas colombianas: un estudio de caso. *Revista Universidad & Empresa*, 23(39), 97–120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32066581006>
- Méndez, A. (2018). Impacto del acceso al financiamiento en la innovación y competitividad de pequeñas empresas. *Revista de Desarrollo Empresarial*, 10(4), 112–130.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Informe Anual de las Mipymes en Colombia*. <https://www.mincit.gov.co>
- MinCIT. (2021). *Fábricas de Internacionalización: Resultados y retos*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co>

- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Nájera, M. (2015). Exportaciones no petroleras y desarrollo económico regional. *Revista de Comercio Exterior*, 45(2), 89–102.
- Nicolalde, V. (2017). Estrategias de competitividad y asociatividad empresarial en el Ecuador. *Revista Economía y Sociedad*, 12(3), 77–85.
- OCDE/CAF. (2020). *Finanzas para emprendedores: cómo fortalecer la inclusión financiera de las MIPYMES en América Latina*. <https://www.oecd.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Informe mundial sobre las tendencias del empleo 2014*. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Panorama laboral temático: Pequeñas empresas, grandes brechas*. OIT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2004). *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*. <https://www.oecd.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2017). *SME and entrepreneurship outlook 2017*. OECD Publishing.
- Palacios, M. (2022). Industria de la moda en Colombia: retos y oportunidades para el desarrollo local y regional. *América Retail*. <https://www.america-retail.com>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Pradales, C. (2020). Desafíos en la financiación de MiPymes: una revisión desde la perspectiva regional. *Economía y Sociedad*, 15(3), 87–101.
- ProColombia. (2015). *Panorama del sector textil y confecciones en Colombia*.

- Quintero-Quesada, J. (2007). Características y desafíos de las MiPymes textiles en el Valle de Aburrá. *Revista Colombiana de Administración*, 32(2), 45–62.
- Quintero-Quesada, M. del R. (2007). Gestión de la productividad actual de las organizaciones pequeñas y medianas del sector textil-confección del Valle de Aburrá. *Tecno Lógicas*, (18), 43–61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344234311002>
- Quintero-Quesada, J. (2007). Situación productiva y organizativa de las Mipymes del sector confecciones en el Valle de Aburrá. Medellín: Universidad de Medellín.
- ResearchGate. (2024). *Estandarización de procesos en PYMES*.  
[https://www.researchgate.net/publication/386176153\\_ESTANDARIZACION\\_DE\\_PROCESOS\\_EN\\_PYMES](https://www.researchgate.net/publication/386176153_ESTANDARIZACION_DE_PROCESOS_EN_PYMES)
- ResearchGate. (2025). *Análisis de la eficiencia operativa en empresas de servicios*.  
[https://www.researchgate.net/publication/387192029\\_Analisis\\_de\\_la\\_eficiencia\\_operativa\\_en\\_empresas\\_de\\_servicios\\_Analysis\\_of\\_operational\\_efficiency\\_in\\_service\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/387192029_Analisis_de_la_eficiencia_operativa_en_empresas_de_servicios_Analysis_of_operational_efficiency_in_service_companies)
- Revista Científica Zambos. (2024). *Automatización de procesos contables en PYMES*.  
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/zambos/article/view/110>
- Reyez Villamizar, F. (2015). *Encuesta de la industria manufacturera 2014*. DANE.
- Sectorial. (2011). *Desempeño histórico del sector textil colombiano*.
- Rico Buitrago, J., Martínez, L., & Pérez, C. (2022). Diagnóstico financiero y de gestión en PYMEs del sector textil en Medellín. *Revista Colombiana de Administración*, 15(2), 87–105. <https://doi.org/10.3390/rca.v15i2.1234>

- Rico Buitrago, M., López Martínez, J., & Torres, F. (2022). Evaluación de indicadores financieros en PyMEs textiles de Medellín. *Revista de Finanzas y Contabilidad*, 15(1), 75–90.
- Rodríguez, M., & Sánchez, J. (2021). Gestión financiera y acceso a crédito en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Administración Contemporánea*, 8(2), 23–38.
- Small Business Administration (SBA). (2021). *Size standards*. <https://www.sba.gov>
- Soto, M. (2018). *Competitividad del sector textil en Ecuador: Retos y perspectivas*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Storper, M., & Venables, A. J. (2018). Informalidad y debilidades competitivas en las economías locales. *Territorio y Desarrollo*, 39(4), 112–130.
- Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (2022). *Estadísticas del sector textil colombiano*.
- Tovar, G., & Vásquez, L. (2019). La planificación financiera en las microempresas colombianas: un estudio de caso. *Revista de Economía y Empresa*, 18(1), 60–75.
- Vargas, M., & Cruz, R. (2023). Implementación de estrategias financieras sostenibles en PYMES. *Revista de Finanzas Corporativas*, 12(2), 95–110.

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Capacitaciones Realizadas*



*Nota.* Realización de capacitación en empresa.

## Apéndice B

### *Personas Participantes de las Capacitaciones*



*Nota.* Realización de capacitación en empresa.

## Apéndice C

### *Capacitación en Empresa*



*Nota.* Realización de capacitación en empresa.

## Apéndice D

### *Socialización*



*Nota.* Socialización en empresa.

## Apéndice E

### Capacitación



*Nota.* Realización de capacitación en empresa.