



ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA  
OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE  
VALOR EN EMPRESAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE  
PRODUCTOS TEXTILES: ESTUDIO DE CASO DE 3 EMPRESAS DEL MUNICIPIO  
DE SANTIAGO DE CALI

**Ana María Tenorio Angulo**

**ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA  
OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR  
EN EMPRESAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE PRODUCTOS  
TEXTILES: ESTUDIO DE CASO DE 3 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO  
DE CALI**

**ESTUDIANTE**

**ANA MARIA TENORIO ANGULO**

**ASESORA DE TESIS**

**NATALIA MEJÍA FRANCO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
TESIS DE MAESTRÍA EN FINANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AÑO 2024**

1. RESUMEN .....	5
TABLA DE CONTENIDO	
2. INTRODUCCION .....	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	10
4. JUSTIFICACIÓN .....	11
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
6.1. APLICACIÓN DE PLANEACION ESTRATEGICA EN EMPRESAS.....	18
6.1.1. MODELO DE STEINER .....	18
6.1.2. MODELO DE GUERRAS .....	18
6.1.3. MODELO DE KAPLAN & NORTON (SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO).....	19
6.2. GESTION DE CAPITAL DE TRABAJO Y DE INCLUSIÓN FINANCIERA.....	19
6.3. RENDIMIENTO FINANCIERO EN EMPRESAS FAMILIARES .....	20
6.5. EFECTOS DEL FLUJO DE EFECTIVO .....	21
6.6. EL PAPEL FUNDAMENTAL DE LAS PYMES EN LA MODA COLOMBIANA.....	22
6.8. EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR .....	24
6.9. RENTABILIDAD SISTEMAS DE COSTOS DE PRODUCCION .....	26
7. MARCO TEORICO.....	28
7.1. ÉXITO EMPRESARIAL.....	29
7.2. JUST IN TIME Y SU RELACIÓN CON RENTABILIDAD.....	31
7.3. PLANEACIÓN FINANCIERA .....	32
8. MARCO LEGAL.....	35
9. METODOLOGÍA .....	38
9.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	38
9.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
9.3. POBLACIÓN.....	39
9.3.1. MUESTRA .....	39
9.4. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	40
10. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	43
10.1. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESPECIFICAS DE MEJORA EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, PARA FORTALECER SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR FINANCIERO EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES .....	43

10.1.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LÍDERES COLABORADORES .....	43
10.1.2.	RESULTADO DE LA ENCUESTA DE ALTA GERENCIA.....	50
10.2.	IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL: .....	58
10.3.	PROPUESTAS SOBRE LAS PRÁCTICAS DE FORTALECIMIENTO PARA OPTIMIZAR LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES .....	67
11.	DISCUSIÓN .....	69
12.	CONCLUSIONES .....	72
13.	RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS .....	74
14.	ANEXOS .....	77
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	81

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Geovisor Dano Distribución de empresas en Colombia .....	23
Ilustración 2 Exportaciones 2021-2023 en Cali .....	255
Ilustración 3 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 3.....	454
Ilustración 4 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 4.....	45
Ilustración 5 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 5.....	465
Ilustración 6 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 6.....	466
Ilustración 7 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 7.....	477
Ilustración 8 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 8.....	488
Ilustración 9 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 9.....	49
Ilustración 10 Resultado Encuesta Colaboradores Pregunta 10.....	50
Ilustración 11 Resultados Encuesta Lideres Alta Gerencia .....	511
Ilustración 12 Respuesta 5 Encuesta Alta Gerencia.....	544
Ilustración 13 Respuesta 6 de Encuesta Alta Gerencia.....	555
Ilustración 14 Respuesta Encuesta 9 Alta Gerencia.....	56
Ilustración 15 Respuesta Encuesta 10 Alta Gerencia.....	57
Ilustración 16 Flujo de Efectivo Empresa 1 en miles de pesos.....	599
Ilustración 17 Flujo de Efectivo Empresa 2 en miles de pesos .....	61
Ilustración 18 Flujo de Efectivo Empresa 3.....	63
Ilustración 19 Evaluación del Flujo de Efectivo .....	655
Ilustración 20 Indicadores Financieros por Empresa .....	65

## 1. RESUMEN

Esta investigación se centra en evaluar la situación financiera y de gestión de tres empresas de confección en Cali, específicamente en la fabricación de tejidos de punto y ganchillo, camisetas y playeras. A través de un análisis financiero, se identifican fortalezas y áreas de mejora en cada empresa, destacando la importancia de la planificación financiera para una adecuada toma de decisiones.

La metodología de investigación empleada fue mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas estructuradas a líderes y colaboradores de las empresas, así como entrevistas semiestructuradas a la alta gerencia. Además, se analizaron los estados financieros y los indicadores clave de rendimiento.

La investigación revela que las empresas exhiben fortalezas en áreas como la planificación financiera y la responsabilidad financiera, pero también señala oportunidades de mejora en la gestión de inventario y el equilibrio entre endeudamiento y capital propio. Además, se exploran hallazgos clave relacionados con el desempeño durante crisis económicas, la preservación de beneficios privados, inversiones y estrategias de recuperación, factores que influyen en el rendimiento y desempeño del talento humano.

El análisis detallado de los estados de flujo de efectivo y los indicadores financieros proporciona una visión integral de cada empresa, resaltando aspectos destacados y desafíos específicos. La discusión se centra en la necesidad de implementar las estrategias de gestión empresarial, impactando positivamente en la eficiencia operativa y en la rentabilidad de las Pymes en el sector textil. Las recomendaciones propuestas buscan abordar los desafíos identificados y ofrecer una guía práctica para mejorar la gestión empresarial y aumentar la generación de valor financiero en las empresas pymes del sector de confección de productos textiles.

Se concluye que al optimizar los procesos se contribuirá significativamente a la eficiencia operativa y al logro de objetivos financieros a largo plazo. Al final, se brindan recomendaciones específicas para la alta gerencia, estrategias proactivas de gestión de flujos de efectivo y sugerencias para el sector de confección en Cali, destacando la importancia de la optimización de cadenas de suministro, la innovación en prácticas de producción y el enfoque en planificación financiera.

## 2. INTRODUCCION

En un mundo económico caracterizado por la globalización y la evolución de los mercados que se presenta actualmente, el sector de confecciones de productos textiles juega un papel trascendental en la economía de las regiones de Colombia, incluido el municipio de Cali, en departamento Valle del Cauca. Las pymes y microempresas de este sector, al ser actores fundamentales en la generación de empleo y en la dinamización económica local, enfrentan desafíos significativos para mantener su competitividad y sostenibilidad en un entorno comercial en constante cambio (Suarez, 2020)

Una de las claves para el éxito y la supervivencia de estas empresas se encontrará en su capacidad para comprender y gestionar adecuadamente los aspectos financieros de su operación. La aplicación de estrategias que optimizan procesos para generar valor financiero formará parte de una herramienta esencial en esta investigación, permitiendo a los propietarios de las compañías, tomar decisiones informadas y estratégicas que impacten directamente en el crecimiento y la rentabilidad de sus productos o servicios. Sin embargo, a pesar de su importancia, la falta de implementación, organización y monitoreos en la gestión financiera en muchas empresas pymes, puede ser un obstáculo que limite su potencial de desarrollo.

A través de un enfoque de estudio de caso en tres empresas del sector textil de confecciones, se pretende explorar como la implementación de estrategias y de planificación financiera impacta en la gestión económica de estas empresas

La selección de un estudio de caso proporciona una guía práctica para que las Pymes del sector de confecciones de productos textiles en Cali puedan mejorar su gestión empresarial, optimizar sus procesos y aumentar la generación de valor financiero. Las recomendaciones propuestas buscan abordar los desafíos identificados, fortaleciendo la capacidad de las empresas para competir y crecer en un mercado dinámico y globalizado.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En un contexto económico caracterizado por la globalización y la evolución de los mercados, las empresas Pymes del sector de confecciones de productos textiles en el municipio de Cali, Colombia, se encuentran en una posición crucial para impulsar la generación de empleo y el desarrollo económico local. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos significativos para mantener su competitividad y sostenibilidad en un entorno comercial en constante cambio.

Entre estos desafíos que se pueden enfrentar estas tres compañías, se encuentran la insuficiencia de liquidez para cubrir sus operaciones y compromisos financieros, lo que se refleja en una posición de efectivo desfavorable de manera recurrente; otro de los problemas acuciantes, es la falta de control en los procesos de adquisición de insumos, así como una ausencia de medición y seguimiento de las actividades realizadas por los colaboradores, lo que dificulta la identificación de posibles pérdidas de tiempo y recursos en las operaciones diarias.

El punto de partida para el análisis, serán tres compañías en particular ubicadas en la región del Valle del Cauca, las cuales tienen una estructura familiar, es decir, que la Alta Gerencia de dichas compañías están a cargo de un núcleo familiar, teniendo en cuenta que cada compañía maneja diferentes tipos de línea en sus productos, entre las que se destacan fabricación de pantalonetas, fabricación de camisetas y una tercera fábrica con tejidos de punto y ganchillo. Cada una de ellas cuenta con diferentes establecimientos de comercio a nivel nacional, para garantizar que los productos puedan comercializarse en diversas regiones del país con distribuciones a mayoristas y minoristas.

La implementación de estrategias adecuadas para generar valor financiero, se presentan como herramientas esenciales para abordar estos desafíos, ya que permite a los propietarios de empresas tomar decisiones informadas, que impactan directamente en el crecimiento y la rentabilidad de sus negocios. En ocasiones, la falta de gestionar los recursos eficientemente en muchas de estas compañías, puede ser un obstáculo que limite su potencial de desarrollo; la posición de efectivo desfavorable es un indicador importante en la salud financiera de una empresa, ya que indica que los ingresos generados por la operación no son suficientes para

cubrir sus operaciones principales, así como también las obligaciones financieras y demás pagos que puedan surgir.

Desde el punto de vista teórico, diversos estudios han demostrado la importancia de la liquidez para la viabilidad y el crecimiento de las empresas. Una gestión adecuada de la liquidez no solo garantiza la continuidad de las operaciones, sino que también permite a las empresas aprovechar oportunidades de inversión y expansión.

En la práctica, las empresas Pymes del sector textil de confecciones en Cali carecen de herramientas necesarias para gestionar eficazmente su liquidez. Esto se traduce en una falta de planificación financiera y en decisiones operativas que pueden comprometer la estabilidad financiera de la empresa a largo plazo.

Según América-Retail quienes son la primera comunidad de Retail y consumo masivo en Latinoamérica, (Palacios, 2022), menciona que a pesar de la balanza comercial deficitaria en la industria de la moda colombiana, existen oportunidades significativas para el desarrollo de este sector en el mercado local y regional, ya que se destacan los subsectores de textiles con un 45,3% de las importaciones, a continuación el sector de confecciones con un 29,4% y calzado con un 14,5% en 2019. Según Palacios, esto se debe a la diversidad de productos, porque Colombia tiene la capacidad de producir una amplia gama de productos de moda, lo que significa que puede atender a una variedad de segmentos de mercado; desde jeans y ropa interior hasta vestidos de baño y calzado, llegando a diferentes tipos de consumidores. Colombia cuenta con una mano de obra capacitada en la industria de la moda, lo que facilita la producción de prendas de calidad a precios competitivos. En cuanto a la proximidad a los mercados de exportación, Colombia se encuentra estratégicamente ubicado en América del Sur, lo que facilita el acceso a otros mercados de la región, como América Latina y Estados Unidos, que son importantes para la exportación de productos de moda (Palacios, 2022) . En cuanto a la cultura de moda local, Colombia tiene una rica tradición de moda y diseño, con diseñadores locales que han ganado reconocimiento internacional. Esto crea un entorno propicio para el crecimiento de la industria de la moda y el fomento de la creatividad local, por lo tanto, al presentarse esta oportunidad de crecimiento en Santiago de Cali, es crucial que las empresas pymes del sector textil de confecciones mejoren sus estrategias que generen valor financiero. Las economías más grandes, incluida la mayoría de los países miembros de la OCDE, así como India y China, han implementado políticas para promover la inclusión financiera y la estabilidad

financiera (Kaiser, 2022). Bajo este enfoque los beneficios, según Kaiser et al., serían los siguientes: i). Inclusión financiera, ya que se capacita a las personas para comprender mejor los conceptos financieros, tomar decisiones informadas y utilizar los servicios financieros de manera más eficaz. Esto puede ayudar a incluir a segmentos de la sociedad que previamente estuvieron excluidos del sistema financiero. ii). Estabilidad financiera, ya que una población más informada sobre cuestiones financieras, es menos propensa a tomar decisiones arriesgadas o precipitadas. Esto puede ayudar a prevenir situaciones que puedan llevar a crisis financieras o a comportamientos que aumenten la volatilidad en los mercados. iii). Emprendimiento y desarrollo económico, los cuales contribuyen a fomentar proyectos, y creación de nuevas empresas. Los empresarios con una comprensión sólida de los principios financieros están en una mejor posición para gestionar sus operaciones y tomar decisiones estratégicas. iv). Planificación financiera, la cual ayuda a capacitar a las personas para manejar mejor sus finanzas personales y empresariales; también incluye, como presupuestar, ahorrar, invertir para planificar el futuro, mejorando el bienestar financiero a largo plazo.

El turismo de moda está en crecimiento en Colombia, con eventos y ferias de moda que atraen a visitantes de todo el mundo. Esto puede impulsar la demanda de productos de moda colombianos tanto en el mercado local como en el internacional. Por otro lado, se cuenta con la ventaja en Santiago de Cali, de haber obtenido el reconocimiento como Distrito Especial Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019) , en donde se promueven actividades y espacios que atraen a los ciudadanos y al público en general de otras regiones, y además ser la “capital mundial de la salsa”, y la “capital deportiva de América”, logrando con ello alcanzar un mayor grado de desarrollo y mejor bienestar para la ciudad y la región del Valle del Cauca. Debido a la adaptación de cambios del mercado por las necesidades de los turistas en Santiago de Cali, las empresas pymes del sector textil de confecciones deben aprovechar esta oportunidad que garantice un desarrollo sostenible, mejorando la aplicación de sus estrategias financieras, comerciales y de servicios.

Bajo este orden de ideas, es necesario realizar una investigación que permita comprender la situación financiera y la gestión de las empresas Pymes del sector de confecciones en Cali, de esta manera se puede identificar las causas de la posición de efectivo desfavorable y evaluar impactos que puedan tener las empresas para mejorar su gestión económica y financiera. Esta

investigación contribuirá a generar conocimiento y proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la salud financiera y la sostenibilidad de las empresas del sector.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, surge la siguiente pregunta de investigación:

### **3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo analizar las estrategias implementadas en la gestión empresarial para optimizar procesos y su impacto en la generación de valor financiero en tres empresas Pymes del sector de confección de productos textiles del municipio de Santiago de Cali?

## 4. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta obedece al objetivo fundamental de explorar y analizar la situación financiera y de gestión de las empresas pymes del sector de confecciones de productos textiles en Cali. Este estudio identificará los factores que pueden influir en la toma de decisiones, y a su vez, en el rendimiento económico de estas compañías en un contexto empresarial que ofrece constante cambio.

Desde un enfoque práctico, la evaluación de la situación financiera y de gestión de las empresas de confección proporcionará información valiosa para la toma de decisiones empresariales. Al identificar las fortalezas y áreas de mejora, los propietarios y gerentes podrán implementar estrategias financieras más efectivas y mejorar la rentabilidad de sus empresas. La investigación también proporcionará recomendaciones específicas para mejorar la gestión del flujo de efectivo y la planificación financiera, lo que puede traducirse en un mejor desempeño económico y financiero a largo plazo.

Desde un punto de vista económico, la investigación puede tener un impacto significativo en la competitividad y sostenibilidad de las empresas de confección en Cali. Al mejorar la gestión financiera y la planificación estratégica, las empresas pueden aumentar su rentabilidad y capacidad para competir en el mercado. Además, al identificar oportunidades de mejora en áreas como la gestión de inventarios y el equilibrio entre endeudamiento y capital propio, las empresas pueden optimizar sus recursos y mejorar su eficiencia operativa.

Las tres sociedades objeto de estudio dedicadas a la fabricación de prendas de vestir ubicadas en el Departamento del Valle del Cauca, son catalogadas como MiPymes de pequeña y mediana empresa, las cuales a nivel nacional y latinoamericano representan más del 90% de las compañías. Para el sector manufacturero, las MiPymes se encuentran en una clasificación por tamaño de empresas (Decreto 957 de Junio 5 de 2019), dichas empresas vinculadas a las actividades de manufactura en la confección de prendas de vestir, tienen una generación de empleo por su estructura productiva, logística, comercial y administrativa. Lo anteriormente mencionado, se respalda en: “Resulta evidente la importancia del sector textil dentro de la economía colombiana. Es un pilar del crecimiento y un motor esencial en el aumento de la productividad y del desarrollo

de empleos” (Caicedo, 2021). Este tipo de empresas del sector de la confección de prendas de vestir colombianas, ofrecen artículos contemporáneos, que a su vez son mezclados con técnicas artesanales, lo cual se vuelve una tendencia a nivel nacional, que está expandiéndose a otros países. En el campo de formación, se busca contribuir al conocimiento académico sobre la gestión empresarial en el sector de confecciones de productos textiles en Cali. Al estudiar como diferentes prácticas y estrategias de gestión empresarial impactan en la eficiencia y rentabilidad de las empresas, se espera identificar prácticas exitosas que puedan ser replicadas en otras empresas del sector.

En cuanto a los vacíos de conocimiento, esta investigación puede proporcionar un análisis de las estrategias de gestión empresarial y la optimización de recursos, ya que existen limitaciones en las empresas del sector de confecciones de productos textiles en la ciudad de Cali, para alcanzar una mayor competitividad, innovación y sostenibilidad, relacionados con insuficiencia de liquidez, así como también en el control de procesos y la gestión de insumos; de esta manera, los hallazgos pueden servir para futuras investigaciones orientadas a mejorar la gestión

En términos sociales, se buscará el elemento clave para el desarrollo económico, y también de la inclusión financiera. Al destacar la importancia de la optimización de procesos y estrategias para generar valor financiero en el sector de confecciones, la investigación puede conducir a una mayor estabilidad financiera para las empresas y sus empleados, así como a un mayor desarrollo económico en la región.

Según el enfoque de los autores (Burchi et al., 2021), (discuten temas relacionados con el emprendimiento, el impacto en el desempeño y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); en donde se destaca que los empresarios, deben tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión empresarial de manera adecuada. Algunos puntos clave que destacan los autores Burchi et al., son: a). El impacto positivo en decisiones financieras, se relaciona con tomar decisiones más acertadas en términos de inversión y financiamiento, de esta manera los empresarios pueden implementar mejores prácticas y estrategias financieras, lo que puede llevar a un crecimiento más sostenible de sus empresas. b). La relación con el emprendimiento, la cual ayuda a aumentar la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades empresariales, entonces, poco a poco aumenta el número de personas que emprenden proyectos empresariales, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados financieros. c). La sostenibilidad y adaptabilidad empresarial, conlleva a que, a una mayor flexibilidad y

capacidad de adaptación de las empresas a las condiciones cambiantes del mercado, obteniendo resultados más altos y sostenibles a largo plazo. d) La supervivencia de MIPYMES, puesto que no hay que dejar a un lado, el efecto que tienen los bajos niveles de conocimiento financiero, los cuales pueden llevar a los emprendedores a cometer errores que podrían afectar negativamente el rendimiento y la continuidad de sus empresas.

Hoy en día ya existen estudios que muestran que el hecho de tener un producto financiero no se traduce necesariamente en un mayor bienestar financiero, si este producto no se adapta a las necesidades del usuario y es utilizado de forma adecuada (Gallup, 2018); es por esto, que de acuerdo con el informe de la OCDE (OCDE/CAF, 2020) , no basta con proporcionar productos financieros a estas empresas o personas, sino que es crucial asegurarse de que esos productos se adapten a sus necesidades específicas, y también comprendan, como utilizarlos de manera efectiva; por lo tanto, el conocimiento es necesario para tomar decisiones informadas sobre el uso de productos financieros, puede traducirse en un mayor bienestar financiero y un manejo más exitoso de sus recursos económicos.

La industria de la moda, es cada vez más competitiva en Colombia, porque cuenta con más de 100 años de tradición, han avanzado con prendas de protección UV, transpirables, secado rápido, entre otros. Según los autores (Álvarez et al.,2020), la industria textil es una de las actividades más importantes para la economía colombiana, en donde se registran innovaciones en los últimos años enfocadas a su funcionalidad, y en donde los estudios a nivel mundial revelan que en los próximos años la tendencia presentará un crecimiento entre el 5% y el 7% anual por los avances de nanotecnología en los textiles. Es por esta razón que también encontramos en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) (Silva & al, 2016), información sobre esta tendencia, con el objetivo de posicionarse como líder mundial en moda, vinculando los textiles inteligentes al percibir y reaccionar ante estímulos externos, los cuales poseen la capacidad de interactuar con el entorno o el usuario.

En paralelo, las Mipymes dedicadas a la fabricación de prendas de vestir necesitan, a través de sus informes financieros comparativos y de gestión empresarial, llevar a cabo una planificación financiera y fiscal efectiva. Estos informes no solo deben ofrecer datos concretos, sino que también deben ser aptos para un análisis detenido que respalde la toma de decisiones empresariales. La adecuada presentación de información financiera y fiscal no solo es una exigencia normativa, sino una herramienta esencial para las Mipymes en la planificación y ejecución de estrategias

empresariales. En este contexto, explorar y evaluar la calidad de los informes financieros y de gestión de las Mipymes del sector textil, es lo ideal que se debe realizar, identificando áreas de mejora y proponiendo enfoques que permitan optimizar la utilidad de esta información en el proceso de toma de decisiones.

La herramienta de flujo de efectivo (Cayetana & Lenyn, 2021) se erige como un pilar fundamental en la gestión financiera de la Asociación de Árbitros de Azuay, desempeñando un papel crítico en su viabilidad económica y social. Desde una perspectiva económica, esta herramienta permite proyectar con precisión los ingresos y egresos de efectivo, lo que facilita la identificación temprana de posibles déficits financieros y la adopción de medidas preventivas. Este enfoque proactivo asegura la estabilidad financiera de la asociación y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Por otro lado, desde una perspectiva social, la gestión financiera efectiva de la asociación tiene un impacto significativo en sus miembros y en la comunidad en general. Una asociación financieramente estable puede ofrecer servicios mejorados a sus miembros, como capacitación y apoyo, lo que contribuye al desarrollo profesional y personal de los árbitros.

A través de un análisis exhaustivo, este estudio busca ofrecer recomendaciones prácticas y específicas que fortalezcan la capacidad de planificación financiera y fiscal de las Mipymes en el sector de fabricación de prendas de vestir, contribuyendo así al crecimiento sostenible y eficiente de estas empresas en el mercado actual.

Este proceso de análisis busca proporcionar mejoras tangibles en la calidad de los informes financieros y de gestión de las Mipymes dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.

La investigación se enfocará en verificar como las políticas existentes han sido implementadas por estas compañías, ofreciendo una evaluación crítica que destaque tanto los éxitos como las áreas de oportunidad. Esta nueva perspectiva no solo enriquecerá el conocimiento sobre la gestión financiera en el ámbito textil, sino que también permitirá identificar prácticas innovadoras y eficientes que puedan ser adoptadas en el futuro.

Verificando la fuente (Inexmoda, 2023), para el periodo de Junio 2023 menciona lo siguiente con respecto al gasto en los hogares: “El tamaño de mercado de la moda en Colombia en junio fue de 2,55 billones de pesos, un 7,0% más que en 2022. En términos de unidades se registra una caída de 3,5% y un aumento de 10,9% en los precios.” Esto sugiere que los consumidores pueden estar dispuestos a gastar más en productos de moda, lo que compensa la disminución en el número de

unidades vendidas. Por otro lado, estos datos son importantes para comprender la dinámica del mercado de la moda en Colombia y pueden ser útiles para empresarios, inversores y tomadores de decisiones en la industria de la moda, ya que ofrecen información actualizada sobre el comportamiento del mercado y las tendencias de consumo en el país.

Por consiguiente, se proporciona información valiosa y detallada sobre cómo mejorar la gestión financiera y el crecimiento de las empresas en un contexto específico de la industria de la moda en Colombia, buscando optimizar los procesos que puedan adaptarse para beneficiar a las empresas de Santiago de Cali y a la economía en general.

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL:**

Analizar las estrategias empresariales eficientes para la optimización de procesos y su impacto para generar valor financiero a tres empresas pymes del sector de confección de productos textiles del municipio de Cali

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Identificar áreas específicas de mejora en las estrategias empresariales, basadas en los resultados, con el fin de fortalecer su impacto en la generación de valor financiero en las empresas Pymes del sector de confección de productos textiles en Cali.
2. Evaluar el impacto de las estrategias empresariales en la generación de valor financiero en tres empresas Pymes del sector de confección de productos textiles en Cali, mediante el análisis de sus estados financieros e indicadores clave.
3. Proponer prácticas de fortalecimiento para optimizar las estrategias empresariales y su impacto en la generación de valor financiero a las empresas Pymes del sector de confección de productos textiles en Cali.

## 6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las finanzas toman protagonismo desde varios escenarios, proporcionando una base sólida para su estudio. Desde el punto de vista del emprendimiento, es un tema destacado en la sociedad actual, se relaciona con el crecimiento económico y la generación de empleo. No obstante, se debe considerar que los emprendedores operan en un modelo económico capitalista que busca beneficios, por lo tanto, enfrentan la responsabilidad de administrar adecuadamente sus recursos financieros.

“En general las finanzas se relacionan con la obtención de dinero, con la inversión y con el entendimiento de su costo y el mejor uso que se le puede dar (...)” (Alemany & Andreoli, 2018); (Muñoz, 2021). Según Alemany & Andreoli, el fracaso de los emprendimientos puede tener un impacto negativo en los emprendedores, especialmente cuando comienzan sus negocios con sus propios recursos, por lo tanto, la toma de decisiones financieras y la gestión adecuada son habilidades críticas en la creación y el desarrollo de nuevas empresas. El emprendimiento se relaciona con la asunción de riesgos, la corrección de errores y la administración de recursos. Los emprendedores inician negocios por diversas razones, como buscar ingresos adicionales o soluciones a problemas de empleo personal; por otro lado, el diseño de un servicio centrado en el emprendedor, facilita la toma de decisiones informadas en inversiones empresariales, siendo esencial para abordar estos desafíos financieros y fomentar el éxito empresarial. El fracaso en el emprendimiento puede considerarse como una forma de experimentación que beneficia a la sociedad en la búsqueda de soluciones comunes, pero puede tener un impacto significativo en las finanzas personales del emprendedor.

En una tesis enfocada en la gestión financiera de Lima (Palomino, 2022) , pude concluir, que la consecución de eficiencia en la administración de recursos financieros en las organizaciones pertenecientes a la Industria de Confecciones en Lima Metropolitana es un objetivo de vital importancia para garantizar la rentabilidad. Es común que las empresas de este sector no aprovechen plenamente los beneficios potenciales, ya que suelen gestionar sus finanzas de manera empírica. Por lo tanto, para alcanzar este objetivo de rentabilidad, es esencial que estas compañías implementen una gestión financiera efectiva y bien fundamentada. Esto implica la aplicación de

prácticas financieras respaldadas por investigaciones y estrategias que optimicen la asignación de recursos y maximicen los beneficios, en lugar de depender de enfoques improvisados.

La revisión sistemática de las literaturas integradas en este escrito basado en temas como la planeación estratégica, inclusión financiera, flujo de efectivo, sistemas de costos, planeación financiera, revelarán que es necesario implementar estrategias específicas para mitigar sus impactos financieros en las Pymes del sector de confección textil.

## **6.1. APLICACIÓN DE PLANEACION ESTRATEGICA EN EMPRESAS**

La revisión teórica que sigue, se basa en la información extraída de “La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: Dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá” (Gomez, 2020), en donde se mencionan varios modelos de planeación estratégica. Entre ellos, se encuentra el modelo de Steiner, el modelo de Guerras y el modelo de Kaplan & Norton.

### **6.1.1. MODELO DE STEINER**

- Etapa 1: Definición de Propósitos Básicos Socioeconómicos:
  - Se identifican las necesidades de la sociedad que la empresa intentará satisfacer.
- Etapa 2: Definición de los Valores de la Alta Gerencia:
  - Se establecen los lineamientos éticos y morales del grupo gerencial, declarados explícitamente y reflejados en la planificación.
- Etapa 3: Realizar Estudios del Ambiente:
  - Evaluación interna y externa para identificar oportunidades, riesgos y fortalezas de la organización.

### **6.1.2. MODELO DE GUERRAS**

- Primera Etapa: Análisis Estratégico:
  - Diseño de la misión y objetivos organizacionales.
  - Análisis externo e interno para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Segunda Etapa: Formulación de Estrategias:

- Diseño de la estrategia corporativa y competitiva.
- Tercera Etapa: Evaluación y Selección de Estrategias:
  - Verificación de la adecuación, factibilidad y aceptabilidad de las estrategias.

### **6.1.3. MODELO DE KAPLAN & NORTON (SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO)**

- Etapa 1: Desarrollar la Estrategia:
  - Análisis y propuesta de la estrategia.
- Etapa 2: Traducir la Estrategia:
  - Definición de objetivos, temas estratégicos, metas y medidas mediante el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- Etapa 3: Alinear a la Organización:
  - Formulación de iniciativas y estrategias por áreas funcionales o unidades de negocio.
- Etapa 4: Planificar las Operaciones:
  - Mejora de procesos clave, desarrollo de planes de ventas y planificación de recursos y presupuestos.
- Etapa 5: Controlar y Aprender de los Problemas:
  - Revisiones estratégicas y operativas, cálculo de indicadores de desempeño.
- Etapa 6: Validar y Adaptar la Estrategia:
  - Análisis de rentabilidad, revisión de estrategias emergentes y ciclo continuo.

Se considera que el desempeño financiero para este caso de estudio, obtuvo resultados óptimos, ya que ambas empresas mostraron crecimiento, sostenibilidad, en donde la estrategia de propuesta metodológica de planeación, se desarrolló, alcanzando los objetivos.

## **6.2. GESTION DE CAPITAL DE TRABAJO Y DE INCLUSIÓN FINANCIERA**

Para mejorar el desempeño de la gestión de capital de trabajo y la eficacia de la gestión financiera, los autores (Bhattacharyya et al., 2023), ()se enfocan en la interconexión entre la Teoría Basada en Recursos (RBT), la inclusión financiera y la eficiente gestión del capital de trabajo en pequeñas y medianas empresas (Pymes) en India, proponiendo cinco preguntas de investigación:

1. Relación entre Inclusión Financiera y Rendimiento de Pymes en India: Examina si existe una correlación positiva entre la inclusión financiera y el rendimiento de las pymes en India, respaldada por la Teoría Basada en Recursos.
2. Relación entre Gestión del Capital de Trabajo y Rendimiento de Pymes en India: Investiga la posible relación positiva entre las prácticas de gestión del capital de trabajo en pymes indias y su rendimiento.
3. Impacto de la Gestión del Capital de Trabajo en la Relación Inclusión Financiera-Rendimiento: Analiza como una gestión eficiente del capital de trabajo puede potenciar la relación positiva entre inclusión financiera y rendimiento en pymes.
4. Efecto Combinado de Acceso a Financiamiento y Gestión del Capital de Trabajo en el Rendimiento de Pymes: Examina como la gestión del capital de trabajo influye en la asociación entre acceso a financiamiento y rendimiento en pymes.
5. Efectos Moderadores de la Gestión del Capital de Trabajo en la Relación Inclusión Financiera-Rendimiento: Explora si la interacción entre la eficiente gestión del capital de trabajo y la inclusión financiera afecta la fuerza y dirección de la relación entre estos factores y el rendimiento de pymes.

La investigación finaliza, destacando la importancia de la inclusión financiera y la gestión eficiente del capital de trabajo en el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). De esta manera, los hallazgos confirman que tanto la inclusión financiera como la gestión eficiente del capital de trabajo tienen impactos positivos estadísticamente significativos en el rendimiento de las Pymes. Estos resultados sugieren que las Pymes con un mayor acceso a la inclusión financiera y un ciclo de conversión de efectivo más corto tienden a exhibir un rendimiento operativo más alto. Por otra parte, la gestión eficiente del capital de trabajo, potencia la relación entre inclusión financiera y rendimiento, resaltando así la importancia de estrategias específicas en la gestión financiera de estas empresas.

Estos resultados pueden ser de utilidad para empresas locales, así como para profesionales contables, auditores y responsables de políticas públicas interesados en mejorar el acceso a la financiación y fortalecer la gestión financiera en el ámbito de las Pymes.

### **6.3. RENDIMIENTO FINANCIERO EN EMPRESAS FAMILIARES**

Para los autores (Hansen et al.,2020), analizan el rendimiento de las empresas familiares en diversos entornos económicos, especialmente durante crisis. Se observa un debate y hallazgos mixtos sobre cómo se desempeñan estas empresas en periodos de recesión.

Algunos estudios sugieren que las empresas familiares enfrentan desafíos durante las crisis debido a problemas de agencia relacionados con la gobernanza corporativa. La concentración de la riqueza de las familias propietarias en la empresa, las hace menos diversificadas y más vulnerables a los impactos en la rentabilidad. La necesidad de preservar los intereses familiares puede resultar en reducción de inversiones, afectando el rendimiento general.

Por otro lado, hay estudios que señalan la resistencia e incluso el rendimiento superior de las empresas familiares durante las recesiones. Factores como la orientación a largo plazo, la búsqueda de riesgos y el acceso a crédito superior se atribuyen a su capacidad para superar momentos difíciles. Es interesante destacar que las empresas familiares pueden aumentar estrategias de reducción durante las caídas económicas, especialmente cuando su supervivencia está en juego.

Siguiendo la discusión, el estudio también examina como la gestión y la toma de decisiones en las empresas familiares pueden influir en su capacidad para navegar a través de desafíos económicos. Se observa que la cohesión familiar y la continuidad generacional pueden tener un impacto significativo en la toma de decisiones estratégicas y en la implementación de cambios en momentos críticos.

Además, se destaca que las empresas familiares exitosas suelen tener un enfoque a largo plazo en lugar de buscar ganancias inmediatas. Este enfoque puede contribuir a su capacidad para resistir fluctuaciones económicas temporales. Sin embargo, también se subraya que la falta de profesionalización en la gestión puede ser un desafío para algunas empresas familiares, ya que puede afectar su capacidad para adaptarse a entornos comerciales cambiantes.

## **6.5. EFECTOS DEL FLUJO DE EFECTIVO**

En el artículo de (Lamzaouek et al., 2021), el Cash Flow Bullwhip (CFB), que en español traduce “efecto látigo en el flujo de caja”, representa una amplificación de variabilidades en el flujo de

efectivo a lo largo de la cadena de suministro. Este fenómeno impacta directamente en la estabilidad financiera de las empresas.

En las primeras etapas de investigación sobre la cadena de suministro, (Tsai, 2008) se enfocó en modelar los riesgos financieros utilizando desviaciones estándar de ingresos, egresos y flujos netos. Este enfoque inicial proporcionó una comprensión de como las prácticas de gestión afectan el riesgo financiero.

Posteriormente, los autores (Tangsucheeva & Prabhu, 2013) (Lamzaouek et al., 2021), introdujeron el término "Cash Flow Bullwhip", destacando como la amplificación de órdenes impacta el flujo de efectivo de las empresas. Esta investigación resaltó la necesidad de abordar tanto la eficiencia operativa como los efectos financieros de la Bullwhip Effect.

Estudios adicionales analizaron el impacto simultáneo de la Bullwhip Effect y el CFB, utilizando modelos de simulación para demostrar que el CFB persiste incluso con políticas de reposición optimizadas, afectando tanto a cadenas de suministro centralizadas como descentralizadas.

Investigaciones sobre la variabilidad de pagos y su propagación identificaron factores contribuyentes, como el riesgo de la industria, apalancamiento operativo y financiero, objetivos de apalancamiento y costos de la deuda.

Tsai, abordó los desafíos financieros durante el crecimiento empresarial, revelando riesgos de colección y desajustes entre flujos físicos y financieros al aumentar las ventas.

Finalmente, estudios sobre modelos predictivos robustos para la previsión de flujos de efectivo utilizaron cadenas de Markov y modelos bayesianos, destacando su aplicabilidad independiente de la Bullwhip Effect en entornos dinámicos de la cadena de suministro.

## **6.6. EL PAPEL FUNDAMENTAL DE LAS PYMES EN LA MODA COLOMBIANA**

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, s.f.), las pymes son las empresas claves que incrementan el crecimiento en Latinoamérica, ya que representan el 99% de las compañías, y también aportan el 67% al empleo; esto hace que surta efecto ante los indicadores macroeconómicos.

Estos tipos de compañías con ánimo de lucro, deben administrar sus recursos de una forma eficiente. Para ello, es importante que desarrollen procesos operativos y financieros a través de estrategias, por eso es indispensable destacar, que Colombia ha tenido gran reconocimiento en la

elaboración prendas de tejido plano en Suramérica. La industria de la moda está representada en el 9.4% del PIB nacional total.

En nuestro territorio colombiano, según el (Ilustración 1) Geovisor del (DANE, s.f.), existen 866.496 empresas jurídicas al cierre del periodo 2021, de dicho total, contamos con 9.339 empresas jurídicas dedicadas a la Fabricación de prendas de vestir, en donde se puede evidenciar que la región del Valle del Cauca, tiene un porcentaje considerable dentro de la economía en Colombia. A nivel departamento, dentro de la distribución de las empresas jurídicas que desarrollan la actividad económica de la confección de prendas de vestir, tenemos que el Valle del Cauca al cierre del año 2021, ocupa el tercer lugar, con 812 empresas, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

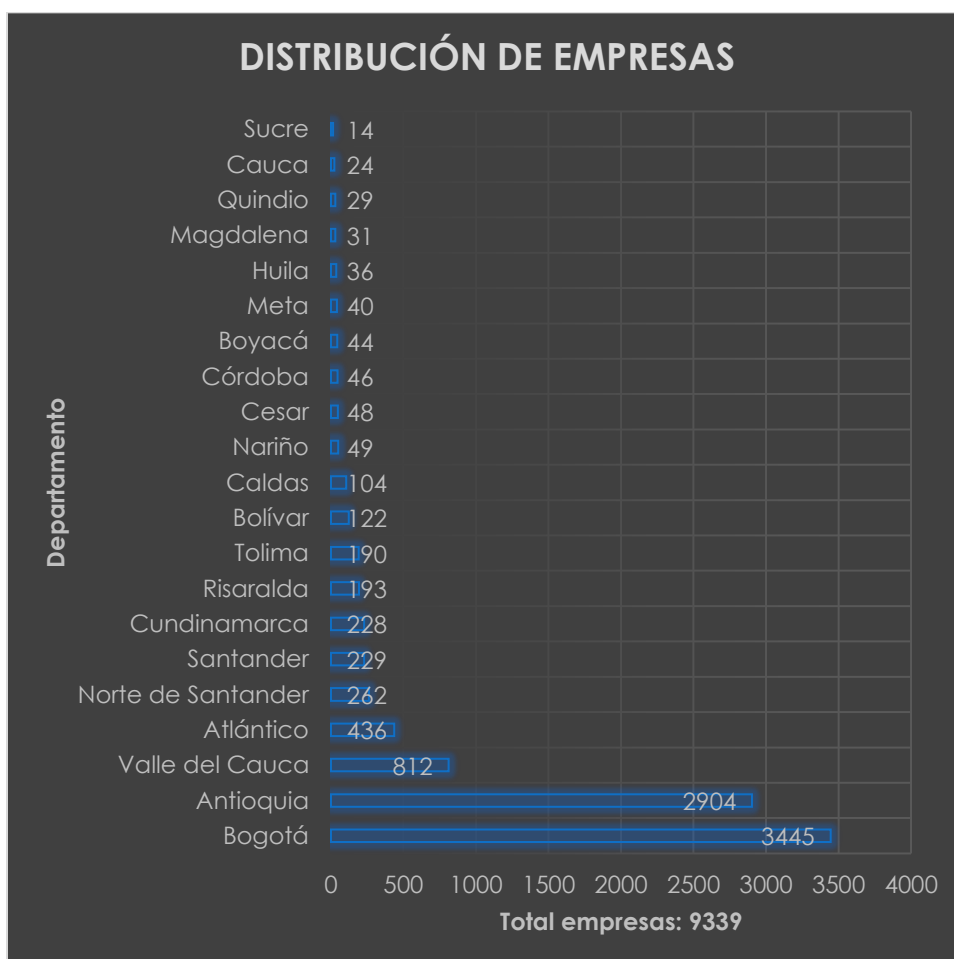


ILUSTRACIÓN 1 GEOVISOR DANE, DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA

FUENTE: (DANE, S.F.)

A nivel nacional, durante varios años se ha establecido estrategias para impulsar la transformación productiva de los sectores de la confección, para que estos sean competitivos y productivos en el ámbito internacional.

#### **6.8. EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR**

A nivel local, se puede evidenciar que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, s.f.) de la sección de Santiago de Cali, reporta las siguientes exportaciones durante el año 2021 hasta el 2023 con respecto a las declaraciones aduaneras:

Año	Producto	Valor FOB US\$	Peso Neto en Kilogramos	Top de principales
2021	Oro(incluido el oro platinado), en las demás formas en bruto, para uso no monetario.	226.287.344	4.647	68,4%
	Polipropileno.	33.587.459	18.098.242	10,2%
	Tarjetas inteligentes («smart cards»).	21.353.929	145.279	6,5%
	Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto.	14.869.179	316.326	4,5%
	Carburorreactores tipo gasolina, para reactores y turbinas, excepto desechos de aceites y que contengan biodiésel	11.509.034	16.294.206	3,5%
	Los demás medicamentos para uso humano.	9.424.036	626.338	2,9%
	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto.	4.819.861	141.763	1,5%
	Los demás aparatos para el corte, seccionamiento, protección, derivación, empalme o conexión de circuitos eléctricos, para una tensión inferior o igual 1000 Voltios.	3.542.703	1.165	1,1%
	Las demás prendas y complementos de vestir, para cualquier uso, de caucho vulcanizado sin endurecer.	2.657.520	102.500	0,8%
	"T-shirts" y camisetas interiores de punto, de las demás materias textiles.	2.553.914	57.288	0,8%
	<b>10 principales productos</b>	330.604.980	35.787.755	
<b>Resto de productos</b>	42.095.099	2.754.929		
<b>Total</b>	<b>372.700.078</b>	<b>38.542.684</b>	<b>100%</b>	
2022	Oro(incluido el oro platinado), en las demás formas en bruto, para uso no monetario	162.981.875	3.362	51,7%
	Polipropileno	39.075.849	22.854.795	12,4%
	Carburorreactores tipo queroseno para reactores y turbinas, excepto que contengan biodiesel y desechos de aceites	38.188.328	43.193.309	12,1%
	Tarjetas inteligentes («Smart cards»)	34.185.520	252.051	10,8%
	Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto	15.594.875	291.687	4,9%
	Los demás medicamentos para uso humano	9.242.413	202.531	2,9%
	Carburorreactores tipo gasolina, para reactores y turbinas, excepto desechos de aceites y que contengan biodiesel	6.821.936	7.297.832	2,2%
	Suéteres (jerseys), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, incluidos los "sous-pull", de punto, de las demás fibras sintéticas	3.824.404	60.328	1,2%
	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto	3.017.062	86.702	1,0%
	Partes de compresores	2.599.243	776	0,8%
	<b>10 principales productos</b>	315.531.504	74.243.373	
<b>Resto de productos</b>	46.169.292	3.010.627		
<b>Total</b>	<b>361.700.795</b>	<b>77.254.000</b>	<b>100%</b>	
2023	Oro(incluido el oro platinado), en las demás formas en bruto, para uso no monetario	211.076.630	4.111	53,8%
	Tarjetas inteligentes («Smart cards»)	53.006.721	397.508	13,5%
	Polipropileno	29.157.110	23.585.558	7,4%
	Carburorreactores tipo queroseno para reactores y turbinas, excepto que contengan biodiesel y desechos de aceites	28.393.959	26.711.919	7,2%
	Los demás medicamentos para uso humano	15.933.367	83.730	4,1%
	Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto	15.436.023	262.261	3,9%
	Suéteres (jerseys), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, incluidos los "sous-pull", de punto, de las demás fibras sintéticas	14.181.211	188.373	3,6%
	Cuadernos de papel	14.030.704	6.121.199	3,6%
	"T-shirts" y camisetas interiores de punto, de las demás materias textiles	7.666.251	108.030	2,0%
	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto	3.526.031	82.501	0,9%
	<b>10 principales productos</b>	392.408.009	57.545.188	
<b>Resto de productos</b>	71.174.718	4.776.330		
<b>Total</b>	<b>463.582.727</b>	<b>62.321.519</b>		

## ILUSTRACIÓN 2 EXPORTACIONES 2021-2023 EN CALI

FUENTE: DIAN (DIAN Bases estadísticas de Comercio Exterior Importaciones y Exportaciones, s.f.)

Se puede observar en la siguiente distribución, que las prendas de vestir están dentro del top de los 10 principales productos exportados en la ciudad de Cali, y que anualmente va obteniendo mayor posicionamiento este tipo de comercialización en los sectores textil, confecciones y moda. Los productos de prendas de vestir, han tenido un incremento de 3 puntos en el año 2023 con respecto a los años 2021 y 2022, obteniendo el 10.4% dentro del top de los bienes exportados.

## **6.9. RENTABILIDAD SISTEMAS DE COSTOS DE PRODUCCION**

La propuesta de implementar un sistema de costos basado en actividades (ABC) en una empresa textil del Ecuador, emerge como un antecedente valioso y esencial para investigaciones en el ámbito de la gestión empresarial y la contabilidad, especialmente en el contexto de la industria manufacturera, específicamente la producción textil. La necesidad fundamental que motiva esta propuesta es mejorar la precisión en la identificación y asignación de los costos de producción, con la perspectiva de influir positivamente en la rentabilidad general de la empresa.

La investigación de (Sinchi-Morocho et al., 2020), se desarrolla mediante un análisis exhaustivo de los procesos de producción de medias, desde la fase inicial de determinación del diseño hasta el proceso final de empaquetado. Durante este proceso, se identifican y detallan las diversas actividades involucradas, y se asignan costos de manera minuciosa para comprender a fondo la estructura de costos de la empresa. Este enfoque se presenta como una herramienta estratégica que puede proporcionar una visión más precisa de como los costos están distribuidos en cada etapa de producción.

La propuesta no solo se limita a la identificación de actividades y la asignación de costos, sino que también presenta una metodología completa para la implementación del sistema ABC en la empresa. Esta metodología abarca desde la comprensión de los procesos de producción hasta la toma de decisiones operativas, estableciendo un marco integral para la aplicación efectiva del sistema de costos propuesto.

La relevancia de este antecedente radica en la comprensión profunda que ofrece sobre la importancia crítica de conocer los costos de producción en la industria textil. Además, sugiere que la implementación del sistema ABC no solo puede proporcionar una visión más precisa de las estructuras de costos, sino que también puede influir positivamente en la toma de decisiones estratégicas y, por ende, en la rentabilidad global de la empresa.

En resumen, la propuesta para implementar el sistema de costos ABC en esta empresa ecuatoriana, ofrece un sólido punto de partida para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión financiera y la contabilidad, con un enfoque específico en como las estrategias avanzadas de costos pueden afectar positivamente la rentabilidad en la industria manufacturera, especialmente en el sector textil.

Este enfoque no solo aborda la eficiencia en la gestión de costos, sino que también tiene un impacto directo en la toma de decisiones financieras y, en última instancia, en la rentabilidad de las empresas, en donde se puede explorar como la aplicación del sistema ABC puede mejorar la comprensión de los costos de producción en las pymes textiles, permitiendo una toma de decisiones más informada. Además, se podría analizar como la implementación de prácticas financieras sólidas, puede contribuir al crecimiento y sostenibilidad de estas empresas en el sector textil.

## 7. MARCO TEORICO

El presente marco teórico tiene como objetivo establecer los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan la investigación titulada "Análisis de estrategias de gestión empresarial para la optimización de procesos y su impacto en la generación de valor en empresas Pymes del sector de confecciones de productos textiles: Estudio de caso de 3 empresas del municipio de Santiago de Cali". A través de este apartado, se busca contextualizar y definir los conceptos clave, revisar las teorías y modelos relevantes, y analizar estudios previos que se relacionan con los temas abordados en esta investigación.

Existen obras literarias que aportan a la parte empresarial, como, por ejemplo:

- **Michael Porter**, con su obra "Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", en donde este libro (Porter, 1980), ha llegado a ser considerado un clásico en el campo de la estrategia empresarial. El autor, presenta un marco analítico que se centra en las cinco fuerzas competitivas que afectan a una industria: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de participantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Además, se exploran estrategias genéricas, como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, que las empresas pueden adoptar para obtener ventaja competitiva. Porter también introduce conceptos como la cadena de valor, que descompone las actividades empresariales para comprender como se crea el valor, y las ventajas estratégicas, que son periodos de oportunidad en los que una empresa puede aprovechar sus fortalezas. Este libro ha tenido un impacto significativo en la forma en que las empresas abordan la estrategia empresarial y proporciona herramientas analíticas poderosas para comprender y mejorar la posición competitiva de las empresas.
- **Stephen Covey**, con su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", (Covey & Piatigorsky, 2009). El libro se centra en el desarrollo personal y profesional, y sus hábitos pueden ser extrapolados y adaptados para mejorar la gestión financiera en el ámbito empresarial. A continuación, se establecen algunos aspectos que podrían relacionarse con a nivel empresarial:
  - i. Hábito 1: Ser proactivo: Covey destaca la importancia de asumir la responsabilidad de nuestras acciones. En el ámbito financiero empresarial, esto implica tomar decisiones

- financieras proactivas, como la planificación presupuestaria y la gestión eficaz de recursos.
- ii. Hábito 2: Comenzar con un fin en mente: Covey aboga por establecer metas claras. En la gestión empresarial, esto se traduce en tener una visión financiera a largo plazo y establecer objetivos financieros estratégicos.
  - iii. Hábito 3: Poner primero lo primero: Covey aborda la gestión del tiempo y la priorización. En términos financieros, esto podría relacionarse con la asignación eficiente de recursos financieros y la atención a actividades que generan mayor valor para la empresa.
  - iv. Hábito 4: Pensar en Ganar/Ganar: Covey aborda la importancia de adoptar una mentalidad de "Ganar/Ganar" en las interacciones y acuerdos empresariales. Se refiere a la idea de buscar soluciones que beneficien a ambas partes, promoviendo la colaboración y relaciones a largo plazo.
  - v. Hábito 5: Buscar primero entender, luego ser entendido: Este hábito se centra en la comunicación efectiva. En el ámbito financiero empresarial, implica comprender profundamente los informes financieros, comunicar de manera transparente y presentar propuestas financieras de manera clara.
  - vi. Hábito 6: Sinergia: Covey promueve la colaboración y el trabajo en equipo. En el ámbito financiero, esto puede traducirse en la colaboración entre los departamentos financieros y operativos para lograr objetivos financieros comunes.
  - vii. Hábito 7: Afilar la sierra: Covey aborda el equilibrio y la renovación personal. En gestión empresarial, esto puede implicar la actualización constante de conocimientos financieros y la adaptación a cambios en el entorno económico.

## **7.1. ÉXITO EMPRESARIAL**

Se destaca que la innovación es fundamental para lograr el éxito corporativo, en donde se debe tener en cuenta la calidad, la productividad y la competitividad en el mundo empresarial. A lo largo del siglo XX, la innovación se ha desarrollado principalmente en el ámbito militar y tecnológico debido a las demandas de los conflictos bélicos. En la actualidad, la innovación se considera esencial para diferenciarse de la competencia, obtener nuevos contactos y retener a los clientes.

En un sentido general se entiende que la innovación, es la capacidad de introducir con éxito nuevos productos o servicios en el mercado. Se establecen cinco reglas básicas para la innovación empresarial, que incluyen el diagnóstico y análisis de oportunidades, el avance hacia los objetivos, la adopción de los mejores conceptos, lograr el dominio del mercado y la comercialización de la innovación en pequeña escala; por consiguiente, la innovación no solo beneficia a las organizaciones en términos de productividad y competitividad, sino que también puede generar progreso y mejorar la calidad de vida en el entorno macroeconómico de una región en general.

La capacidad de innovación no es solo individual, sino colectiva, porque requiere del aprovechamiento adecuado de los recursos de información y conocimiento. De esta manera, se deben desarrollar capacidades competitivas en un entorno cambiante, basadas en recursos intangibles como la información y el capital intelectual de los colaboradores.

La interpretación de la innovación que se genere, puede diferir entre la empresa y el cliente, ya que es importante identificar correctamente las necesidades y expectativas de los clientes para desarrollar propuestas innovadoras que generen valor económico y social.

Según (Porter, 1987-1994), las resistencias internas y mentales que dificultan la adopción de nuevos enfoques pueden llevar al fracaso de empresas previamente exitosas cuando se requiere una acción rápida para mantener su ventaja competitiva. Esto se evidencia especialmente en situaciones de crisis, la entrada de competidores fuertes o la necesidad de cambios tecnológicos urgentes.

Algunos factores, según (Rueda, 2011), para obtener el éxito empresarial, pueden ser los siguientes:

- a) **Toma de decisiones financieras:** La capacidad de actuar rápidamente para mantener ventajas competitivas implica tomar decisiones financieras informadas y ágiles. Las organizaciones deben evaluar opciones, considerar riesgos y beneficios, y elegir la mejor estrategia para alcanzar sus objetivos.
- b) **Adaptación a cambios tecnológicos:** La necesidad de realizar cambios tecnológicos rápidos implica una comprensión profunda de los aspectos financieros asociados con la adopción de nuevas tecnologías, de esta manera las empresas se mantienen competitivas en el mercado global.
- c) **Gestión de crisis:** La gestión de crisis es fundamental para la supervivencia de las empresas. Durante situaciones de crisis, como la pandemia COVID-19, las organizaciones deben evaluar constantemente la situación, ajustar estrategias y tomar decisiones informadas

- d) Mentalidad empresarial:** La cita sugiere que las barreras mentales pueden ser un obstáculo para el cambio. La mentalidad empresarial se refiere a la actitud y enfoque de los líderes y empleados hacia la innovación, la resiliencia y la búsqueda de oportunidades. Las pymes deben fomentar una mentalidad empresarial que les permita adaptarse a los cambios y aprovechar nuevas oportunidades.

## 7.2. JUST IN TIME Y SU RELACIÓN CON RENTABILIDAD

Los autores (Hernandez & Idoipe, 2013) destacan el origen y desarrollo del sistema de gestión JIT/Just in Time, también conocido como TPS (Toyota Manufacturing System). Este sistema fue conceptualizado por Taiichi Ohno, quien estableció el principio fundamental de "producir solo lo que se demanda y cuando el cliente lo solicita". Ohno colaboró con Shigeo Shingo, ingeniero industrial de Toyota, para transformar las operaciones productivas en flujos continuos, reduciendo los tiempos de preparación y desarrollando técnicas como el sistema Kanban, Jidoka, y Poka-Joke. El sistema JIT/TPS ganó relevancia durante la crisis del petróleo de 1973, destacando Toyota sobre otras empresas japonesas. Su expansión fue respaldada por el gobierno japonés, y la industria japonesa ganó ventaja competitiva sobre occidente. Aunque el JIT ya existía desde hace décadas, no fue hasta principios de los 90 que se popularizó en occidente a través de la publicación de "La máquina que cambió el mundo". El autor en este libro, introdujo la denominación Lean Manufacturing para describir el sistema, aunque es esencialmente una etiqueta occidentalizada para las técnicas japonesas que se venían utilizando.

En resumen, esta cita proporciona antecedentes clave para comprender la evolución y la adopción del Lean Manufacturing en contextos globales, destacando su origen japonés y su posterior aceptación en occidente.

Para interpretarlo con nuestra investigación, la implementación de un sistema Lean Manufacturing, como el JIT/Just in Time, puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Aquí hay algunas maneras en las que puede influir:

- **Reducción de Costos:** El enfoque principal es eliminar desperdicios y optimizar procesos. Al reducir el tiempo de producción, minimizar el inventario y mejorar la eficiencia general, una empresa puede disminuir los costos operativos, lo que contribuye directamente a la rentabilidad.

- **Mejora de la Calidad:** Al enfocarse en la calidad desde el principio y eliminar defectos, se puede reducir los costos asociados con devoluciones, retrabajos y garantías. Una mayor calidad de productos puede traducirse en clientes más satisfechos y, por ende, en una mejora de la rentabilidad a largo plazo.
- **Flujo de Efectivo:** Al reducir el inventario y producir solo lo necesario, el sistema Just In Time puede liberar capital que de otra manera estaría atado en existencias. Esto mejora el flujo de efectivo, lo que es crucial para la salud financiera de una empresa.
- **Mayor Capacidad de Respuesta:** La capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en la demanda del mercado puede resultar en una mayor rentabilidad, el cual permite a las empresas ajustar la producción de manera ágil, evitando sobreproducción o escasez.

Es importante destacar que la implementación exitosa de un sistema Lean requiere una planificación cuidadosa y un compromiso a largo plazo. Los beneficios financieros pueden no ser inmediatos, pero a medida que el sistema se arraiga, suele conducir a mejoras sostenibles en la rentabilidad.

### 7.3. PLANEACIÓN FINANCIERA

Según (Jack, 2018), la planeación financiera es una disciplina fundamental en la gestión empresarial que se encarga de evaluar, planificar, mejorar y monitorear las actividades financieras de una empresa.

Según (Jack, 2018), la planeación financiera abarca diversas actividades que ayudan a las empresas a alinear sus metas financieras con sus objetivos organizacionales. Las funciones principales incluyen:

1. Evaluación del Desempeño Financiero: Analizar los estados financieros para entender la salud económica de la empresa.
2. Proyección del Futuro Financiero: Crear modelos financieros para prever el desempeño futuro y desarrollar estrategias adecuadas.
3. Gestión de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs): Identificar y monitorear los KPIs que son críticos para el éxito empresarial.

Según Jack, los sistemas tradicionales de medición financiera, como los estados financieros retrospectivos, presentan varias limitaciones:

1. Enfoque Retrospectivo: Los informes financieros tradicionales se centran en datos históricos, lo que puede dificultar la identificación temprana de problemas.
2. Complejidad en la Interpretación: Estos informes pueden ser complicados de entender para gerentes no financieros, lo que afecta la toma de decisiones.

Para superar estas limitaciones, es esencial desarrollar informes financieros que identifiquen indicadores predictivos y proporcionen una visión proactiva del desempeño empresarial.

Según Jack, los principales objetivos de la planeación financiera incluyen:

1. Alineación con Metas Organizacionales: Asegurar que las actividades financieras apoyen los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.
2. Proyección y Planificación del Desempeño Futuro: Utilizar modelos financieros para prever y planificar el desempeño futuro.
3. Monitoreo Continuo del Rendimiento: Supervisar los KPIs para asegurar que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia sus objetivos financieros.
4. Aumento de la Visibilidad y Transparencia: Proveer claridad sobre las áreas críticas del rendimiento financiero.
5. Detección Temprana de Problemas: Identificar y corregir tendencias desfavorables antes de que afecten significativamente el rendimiento.
6. Apoyo a la Toma de Decisiones: Facilitar decisiones informadas a través de un análisis financiero detallado y comprensible.

Según (Jack, 2018), el proceso de planeación financiera generalmente incluye las siguientes etapas:

1. Análisis Financiero: Evaluar la situación financiera actual de la empresa mediante el análisis de estados financieros y otros informes relevantes.
2. Desarrollo de Proyecciones Financieras: Crear modelos financieros que proyecten el desempeño futuro basados en diferentes escenarios y supuestos.
3. Elaboración de Presupuestos: Desarrollar presupuestos detallados que guíen las operaciones financieras de la empresa.
4. Monitoreo y Revisión: Supervisar continuamente el desempeño financiero y revisar las estrategias según sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Para las Pymes del sector textil, la planificación financiera es crucial para abordar desafíos específicos como la gestión de inventarios y la volatilidad de la demanda. La aplicación efectiva de estos principios puede:

- a) Optimizar el Ciclo de Conversión de Efectivo: Mejorar la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar para maximizar la eficiencia del flujo de caja.
- b) Evaluar Proyectos de Inversión: Realizar análisis de inversiones y decisiones de financiamiento que maximicen el valor de la empresa.
- c) Monitorear KPIs Relevantes: Seleccionar y monitorear KPIs que permitan una gestión proactiva y una mejora continua del rendimiento.

## 8. MARCO LEGAL

A continuación, se describe la normatividad que vincula al tema objeto de investigación:

**a) Normas internacionales de Información Financiera:** En los aspectos de cumplimiento para medir el estado financiero de la compañía, la Contabilidad Financiera se utiliza para elaborar y presentar informes financieros de las transacciones comerciales y económicas, provenientes de personas naturales o jurídicas, sin importar si son entidades públicas o privadas. Este sistema contribuye a la toma de decisiones y al control de los activos.

El proceso contable comienza con el reconocimiento inicial de operaciones y transacciones realizadas por la empresa, que involucran recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. Estas operaciones se analizan para determinar su registro. Posteriormente, se realiza la valuación y medición, seguida de la presentación y revelación, culminando en la obtención de los estados financieros.

En la actualidad, la legislación colombiana se rige por la (Ley 1314 de 2009) y el (Decreto 2420 de 2015), que aplican las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IASB en inglés) (IFRS International Financial Reporting Standards, s.f.) .

El Contador Público es el profesional encargado de dar fe pública sobre la información contable, siguiendo el reglamento del Código de Ética Profesional adoptado por las Normas Internacionales de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores. Los principios fundamentales que guían al Contador Público incluyen integridad, objetividad, diligencia y competencia profesional, así como la confidencialidad y el comportamiento ético.

A continuación, se mencionan los usuarios de información financiera y su aporte a la empresa o al estado:

- **Socios o accionistas:** Propietarios de la empresa, con un interés focal en la rentabilidad del negocio.
- **Directivos de la empresa:** Gerentes, líderes de departamentos, quienes toman decisiones con el objetivo de mejorar el desempeño general de la empresa.
- **Asesores:** Incluyendo expertos tributarios, legales, de marketing y financieros, quienes contribuyen con sus conocimientos para decisiones sólidas basadas en la información

financiera. Estos asesores pueden llevar a cabo sus funciones internamente, exclusivamente para la empresa, o externamente a través de servicios de outsourcing.

- Inversionistas: Miembros de empresas que cotizan en bolsa.
- Proveedores: Aquellos encargados de distribuir productos o servicios a la empresa, interesados en conocer su capacidad de pago.
- Clientes: Personas que adquieren productos o servicios y pueden establecer relaciones comerciales generando la necesidad de información.
- Entidades financieras: Incluyendo bancos, cooperativas y otras instituciones, que requieren la información para aprobar créditos, actualizar datos y generar informes.
- Entidades estatales: El Gobierno depende de la información financiera para la liquidación de impuestos, tasas, contribuciones, entre otros propósitos.
- Empleados: Algunos colaboradores pueden estar interesados en las obligaciones de la empresa hacia ellos, o viceversa. También, algunas compañías ofrecen primas de productividad convertidas en acciones.
- Público en general: La información financiera puede ser solicitada por usuarios interesados en temas académicos, estadísticas o cultura financiera.

La NIC 7, está contenida dentro de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS International Financial Reporting Standards, s.f.), y tiene como objetivo principal, establecer los requisitos para la presentación de un estado de flujos de efectivo en los estados financieros de una entidad.

Proporciona a los usuarios información crucial sobre la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo.

La norma clasifica los flujos de efectivo en tres categorías principales:

- a) Actividades Operativas: Incluyen los flujos de efectivo derivados de las actividades principales de la empresa, como ventas, compras, pagos de salarios, etc.
- b) Actividades de Inversión: Comprenden los flujos de efectivo relacionados con la adquisición o disposición de activos a largo plazo, como inversiones en propiedades, planta y equipo.

- c) **Actividades de Financiación:** Engloban los flujos de efectivo relacionados con la obtención o devolución de recursos financieros, como préstamos, emisión de acciones, dividendos, etc.

La NIC 7, menciona que el estado de flujos de efectivo es una herramienta esencial para la planificación financiera de una empresa., ya que permite evaluar la liquidez y solvencia de la entidad, así como su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras; también ayuda a los gerentes a tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y gestión de efectivo.

## 9. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como propósito principal analizar las estrategias empresariales eficientes para optimizar procesos y su impacto en la generación valor financiero a tres empresas pymes del sector de confección de productos textiles del municipio de Cali. Según los autores (Creswell & Clark, 2017); (Medina et al., 2023), “la investigación mixta se caracteriza por la integración de enfoques cuantitativos y cualitativos, la búsqueda de triangulación de resultados, la complementariedad entre ambos enfoques, la flexibilidad en el diseño, el enfoque holístico y el uso de métodos mixtos”; por consiguiente, el enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, que permitirá interpretar los resultados obtenidos y proporcionar una visión detallada de la situación financiera y de gestión de las empresas objeto de estudio.

### 9.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Se realizará un análisis de las estrategias empresariales para optimizar procesos y en el impacto para generar valor financiero en empresas pymes del sector de confecciones de productos textiles en Cali, la cual se dividirá en dos partes: La primera, mediante la evaluación de líderes de diversas áreas, expandiendo la muestra a colaboradores, así como también a integrantes de la Alta Gerencia de las tres compañías objeto de estudio. La segunda parte, será mediante el análisis de los Estados de Flujo de Efectivo en donde se calcularán los ratios financieros clave, para evaluar la liquidez, rentabilidad y solidez financiera. También se realizará comparación de los resultados a lo largo de dos años para identificar tendencias y patrones. Solo se tomará el Estado de flujo de efectivo, ya que lo que llama la atención de estas compañías, es que marginan muy bien sobre la actividad que realizan, y siempre se obtienen utilidad o ganancia en su Estado de resultados.

Esta investigación se basa en la necesidad crítica de entender el análisis de la aplicación de estrategias empresariales eficientes para generar valor financiero a tres empresas pymes del sector de confección de productos textiles del municipio de Cali.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se diseñará una metodología que permita abordar las siguientes áreas clave: En primer lugar, se identificarán áreas específicas de mejora en las

estrategias empresariales mediante análisis de resultados. Luego, se evaluará el impacto de estas estrategias en la generación de valor financiero utilizando los estados financieros e indicadores relevantes. Por último, se propondrán prácticas de fortalecimiento para optimizar las estrategias empresariales y maximizar su efecto en la generación de valor financiero en las empresas Pymes del sector de confecciones de productos textiles en la ciudad de Cali.

## **9.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio tiene como propósito central analizar las estrategias empresariales para la optimización de procesos y el impacto en la generación de valor financiero en tres empresas Pymes del sector de confección en Cali, centrándose en la medición y análisis de variables específicas relacionadas con la gestión empresarial. Al explorar las prácticas actuales, se identificará las contribuciones potenciales y proponer mejoras específicas, buscando contribuir al fortalecimiento financiero tanto a nivel individual como empresarial.

## **9.3. POBLACIÓN**

Información financiera, colaboradores y socios de tres empresas del sector de confecciones en Cali, que conforman un grupo económico, para un total de 230 empleados.

### **9.3.1. MUESTRA**

Para garantizar la representatividad y diversidad en la investigación, se seleccionarán tres empresas Pymes del sector de confección que reflejen distintos perfiles en términos de tamaño y enfoque de mercado. La muestra se compondrá de la siguiente manera:

1. **Empresa 1 Camisetas (Gran Escala):**  
Tamaño considerable en términos de ingresos y activos.  
Enfoque en la producción a gran escala de prendas de vestir.  
Presencia en mercados nacionales e internacionales.
2. **Empresa 2 Tejido y Ganchillo (Mediana Escala):**  
Tamaño mediano en comparación con otras empresas del sector.  
Enfoque diversificado en diferentes líneas de productos de confección.  
Presencia en mercados regionales.
3. **Empresa 3 Playeras (Pequeña Escala):**

Empresa de menor tamaño, con un enfoque más artesanal o especializado.

Posiblemente con un mercado local o nicho específico.

Puede destacar por la calidad y diseño únicos.

De las 3 empresas del sector de confección de productos textiles, se tomarán 33 líderes de diversas áreas, seleccionados por criterios de experiencia y responsabilidad. También participarán 4 líderes de Alta Gerencia. La muestra será seleccionada mediante un muestreo aleatorio estratificado, garantizando representatividad en cada área funcional.

#### **9.4. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se emplearán encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos, basadas en la escala de Likert para evaluar la percepción de los colaboradores en relación con la gestión empresarial. “Escalamiento Likert: Es un instrumento psicométrico que mide las actitudes de los encuestados a través de si están de acuerdo o no respecto a una afirmación, ítem o reactivo” (Cisneros Caicedo et al., 2022). Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con la Alta Gerencia para obtener información cualitativa enriquecedora. A su vez, se complementará con Estados de flujo de Efectivo, con sus indicadores financieros.

*Procedimiento:*

La investigación se llevará a cabo en varias fases. Inicialmente, se realizará encuestas a los colaboradores, seguidas de encuestas basadas en experiencias con la Alta Gerencia. A continuación, se analizarán los Estados de flujo de efectivo. Posteriormente, se analizarán los datos de manera integrada para comprender las percepciones y prácticas actuales.

Los procedimientos a realizarse son:

- a) Distribución del Cuestionario:
  - Envío electrónico del cuestionario, asegurando la confidencialidad.
  - Se otorgan dos semanas para la recopilación de datos.
- b) Análisis de Datos:
  - Análisis descriptivo y exploratorio de respuestas cerradas y abiertas.
  - Uso de técnicas de análisis de contenido para respuestas cualitativas.

- Análisis cuantitativo mediante herramientas estadísticas para evaluar tendencias y patrones financieros.

#### *Análisis de Datos:*

Para los datos cuantitativos, se utilizarán análisis descriptivos y estadísticos, mientras que los datos cualitativos se analizarán mediante el enfoque de codificación abierta, en donde se realizó una asignación a las respuestas de los participantes, permitiendo la identificación de tendencias y patrones clave en relación con la gestión empresarial en el sector de confección; luego en la codificación axial, se realiza el análisis para explorar relaciones más complejas y temas subyacentes en los datos recopilados, de esta manera se permite la identificación de patrones y tendencias emergentes.

Las variables utilizadas son las siguientes:

#### a) Gestión del Flujo de Efectivo:

- Descripción: Capacidad de la empresa para gestionar eficientemente su flujo de efectivo, especialmente durante períodos estacionales o de volatilidad económica.
- Indicadores: Estado de flujo de efectivo, ratios de liquidez.

#### b) Rentabilidad:

- Descripción: Eficiencia en la utilización de recursos para generar ganancias.
- Indicadores: ROE (Return on Equity), ROA (Return on Assets).

#### *Consideraciones Éticas de la Investigación:*

- Consentimiento informado y garantía de confidencialidad.
- Cumplimiento de estándares éticos para este tipo de investigaciones.

Al final se encontrará el anexo, en donde se encuentra la encuesta diseñada en formulario virtual para los 33 líderes pertenecientes a las tres compañías del grupo económico del sector de confecciones de productos textiles.

Para la Alta Gerencia, se diseñó un formulario, el cual contiene información de relevancia de cada compañía, dependiendo el tipo de actividad de fabricación que desempeña cada una de ellas, las cuales se diferencian por producto tales como Camisetas, Playeras, Tejidos de punto y ganchillo.

En este mismo orden de producto, se clasificarán las empresas: EMPRESA 1, EMPRESA 2, EMPRESA 3, para cada uno de los análisis que se aportarán en esta investigación.

## **10. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a las percepciones y opiniones obtenidas, las cuales se analizan con la fundamentación teórica investigada, se obtiene el análisis de aplicación de estrategias eficientes para la optimización de procesos generando valor en las empresas pymes del sector de confección.

### **10.1. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESPECÍFICAS DE MEJORA EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, PARA FORTALECER SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR FINANCIERO EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES**

Este objetivo se cumple al identificar áreas específicas de mejora en las estrategias empresariales, basadas en los resultados, con el fin de fortalecer su impacto en la generación de valor financiero en este grupo de empresas Pymes, teniendo en cuenta las encuestas realizadas hacia los Líderes colaboradores, y para la Alta Gerencia.

#### **10.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LÍDERES COLABORADORES**

La alta tasa de respuestas positivas del 90.9% en la Ilustración No. 3, refleja una profunda aceptación y reconocimiento de la importancia de las finanzas en las empresas textiles. Este resultado sugiere que los encuestados perciben la planificación financiera como una herramienta valiosa para mejorar la comprensión de los costos asociados con la producción de prendas dentro de las empresas del sector textil.

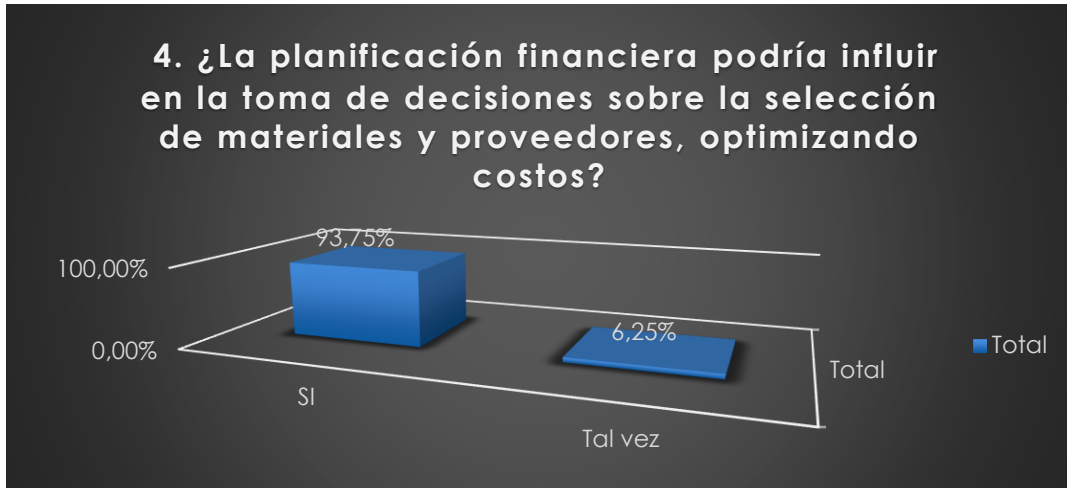
La aceptación generalizada de la planificación financiera puede interpretarse como una indicación de que los encuestados reconocen la necesidad de mejorar u optimizar los procesos en el sector textil. Esta percepción positiva podría estar fundamentada en la creencia de que una mejor gestión de los costos de producción puede conducir a una toma de decisiones más informada y, en última instancia, a una mayor rentabilidad y sostenibilidad de las empresas textiles del sector de confección. Por tal motivo, podemos tomar como referencia la información suministrada sobre los costos ABC (Sinchi-Morocho et al., 2020), en cuanto a que la implementación de este sistema

no solo mejora la precisión en la identificación y asignación de costos, sino que también puede influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas.



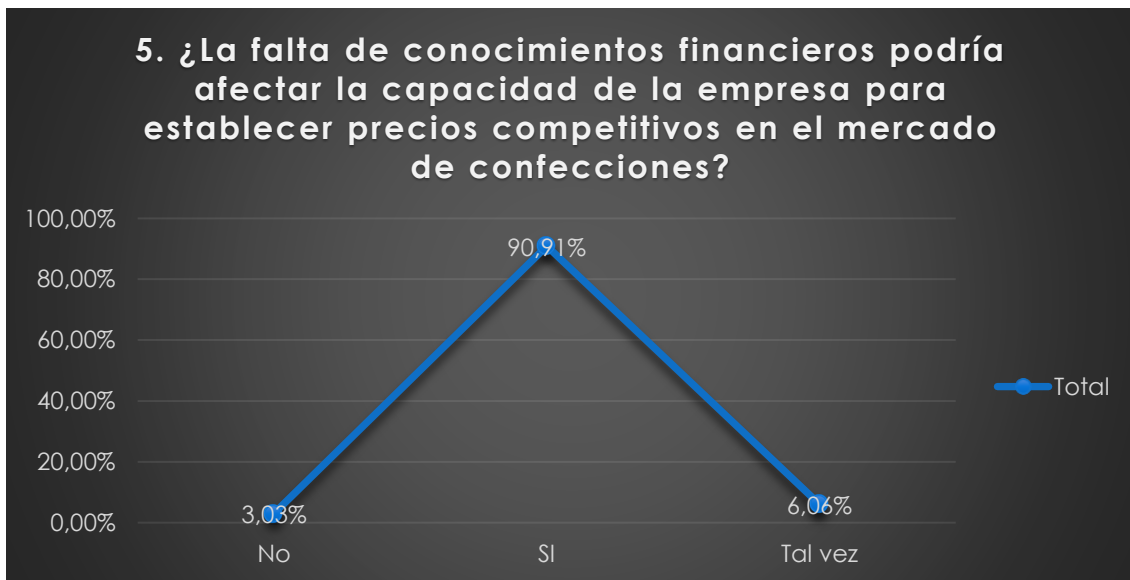
**ILUSTRACIÓN 3 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 3**

Con respecto a la selección de materiales y proveedores, (Ilustración 4) se obtiene un resultado de 93.8%, afirmando que la planificación financiera es indispensable para optimizar costos. Esto se logra con las cotizaciones de materias primas e insumos de buena calidad a precios favorables, y en la adquisición de prestadores de servicios estratégicos, buscando el equilibrio en el endeudamiento y evaluando la rentabilidad antes de introducir nuevos diseños en confecciones.



**ILUSTRACIÓN 4 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 4**

Con los precios competitivos del mercado, es evidente que se requieren de conocimientos financieros, tal como se evidencia en la Ilustración No. 5, obteniendo un resultado positivo de 90,91%; para ello, las empresas pymes del sector de confección, deberán desarrollar una gestión eficiente de costos de materia prima y suministros, una planificación estratégica sólida, y márgenes rentables en los precios de las prendas de vestir.



**ILUSTRACIÓN 5 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 5**

Revisando el análisis de las encuestas de los colaboradores en la Ilustración No. 6, el 69,70% obtuvo respuesta positiva, por lo tanto, se puede evidenciar que en algunas áreas de las compañías existe la falta de conocimientos financieros y la necesidad de prácticas just-in-time en producción y logística, que pueden ser un punto clave para mejor desarrollo de la organización, ya que la productividad de una empresa genera utilidad, rentabilidad y aportes de responsabilidad social. Por lo tanto, es importante obtener el respectivo conocimiento, realizar control y seguimiento en estas áreas operativas.

Las prácticas just-in-time se centran en minimizar el tiempo de espera y los costos asociados al mantener inventarios bajos y recibir suministros justo a tiempo para la producción. Al aplicar estas prácticas, las empresas pueden reducir los costos de almacenamiento, minimizar el riesgo de obsolescencia de inventario y mejorar la eficiencia en la producción.

Este resultado también se alinea con la literatura de los autores (Hernandez & Idoipe, 2013), ya que se destaca los beneficios de las prácticas just-in-time en la gestión financiera. Los conocimientos e implementaciones efectivas de estas prácticas, puede conducir a una mejor utilización de los recursos, una mayor flexibilidad operativa y una mayor capacidad de respuesta a las demandas del mercado, lo cual puede tener un impacto positivo en la rentabilidad y la competitividad de las empresas.

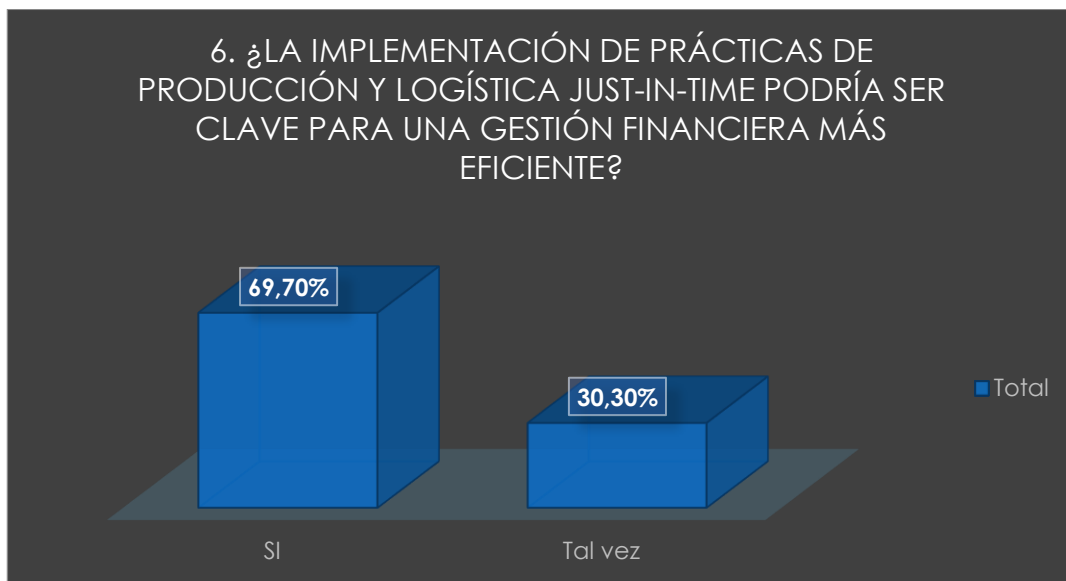


ILUSTRACIÓN 6 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 6

Para el resultado de la pregunta No 7 de la encuesta, se observa en la Ilustración No. 7, que el porcentaje de respuestas negativas (12,12%) no es mayoritario, con esto se comprueba que una parte de los encuestados no está convencida, que la comprensión de los indicadores de rendimiento en logística contribuya a una mejor planificación financiera. Esta respuesta negativa podría deberse a la falta de conocimiento, ya que es posible que algunos encuestados no estén familiarizados con los indicadores de rendimiento en logística, o no comprendan como estos afectan directamente a la planificación financiera. También, las experiencias previas negativas o falta de experiencia en la aplicación de estos indicadores podrían influir en la percepción de su importancia.

Es importante tener en cuenta que la comprensión de los indicadores de rendimiento en logística puede ser crucial para una mejor planificación financiera. Estos indicadores pueden proporcionar información valiosa sobre la eficiencia operativa, ayuda a reducir los costos operativos y la calidad del servicio, lo que a su vez puede ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora, optimizar recursos y tomar decisiones financieras más informadas. Por lo tanto, es fundamental educar a los encuestados sobre la relevancia de estos indicadores y como pueden influir positivamente en la planificación financiera de una empresa, a la reducción de errores y pérdidas, así como también al fomento de la innovación.

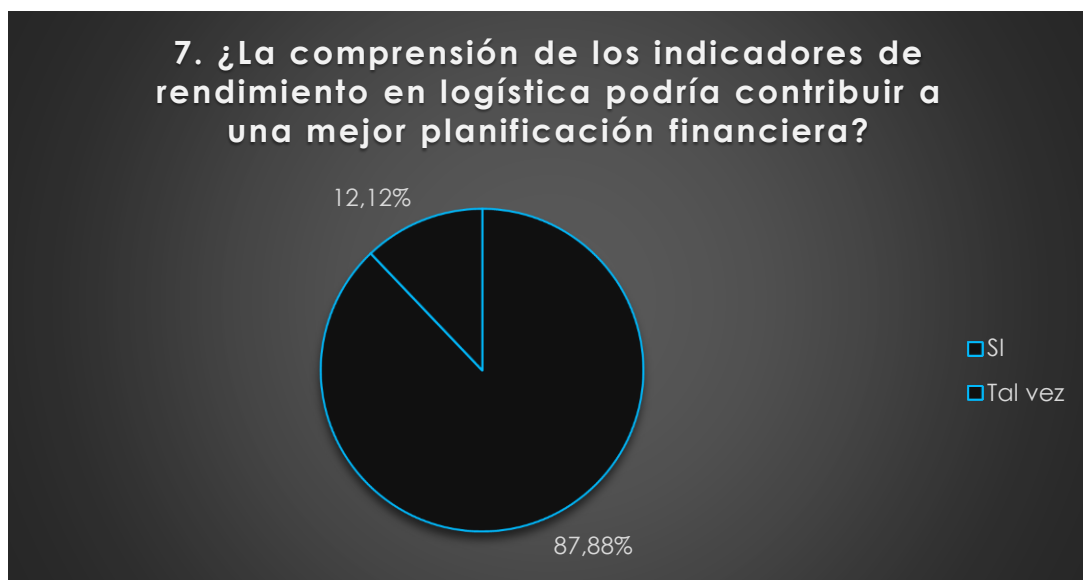


ILUSTRACIÓN 7 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 7

La retroalimentación constante y el desarrollo de habilidades pueden tener un impacto significativo en el ambiente laboral y, por ende, en las finanzas empresariales. En la Ilustración 8, vemos que se obtiene un 87,5% de respuestas positivas, las cuales indican que se puede obtener mejora en la retención de talentos, lo cual permitirá el compromiso de los empleados. La retención de empleados puede resultar en ahorros significativos en costos de reclutamiento y capacitación. La innovación y creatividad, permitirá un ambiente laboral que fomente la retroalimentación y el desarrollo de habilidades puede estimular el desarrollo de dichas actividades. Esto puede conducir a la generación de nuevas ideas y soluciones que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

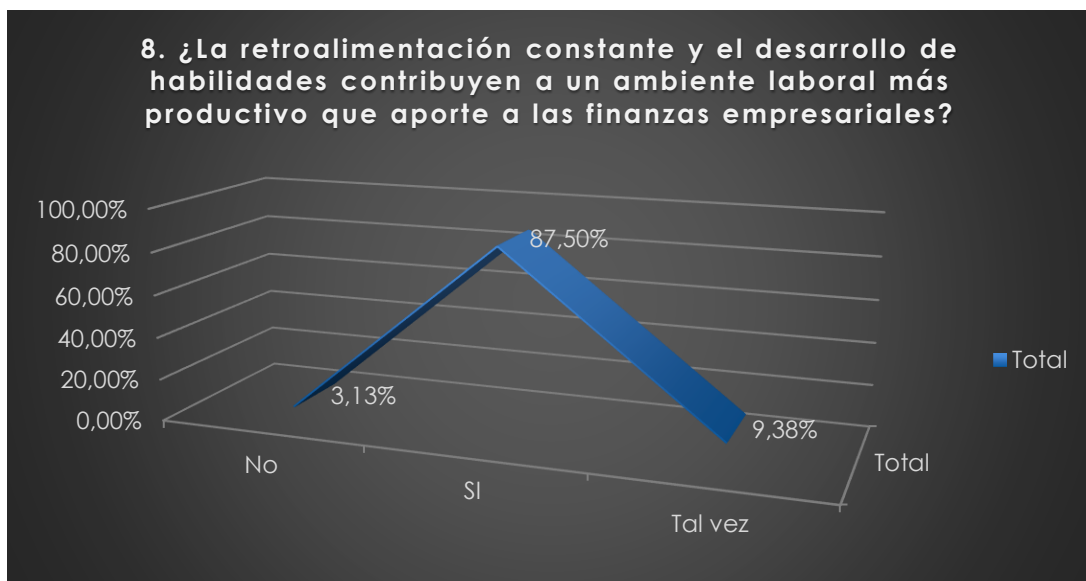


ILUSTRACIÓN 8 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 8

La alta valoración de la capacitación en habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo, en nuestro enfoque de desarrollo indica su importancia para el éxito empresarial. La Ilustración No 9, muestra unos resultados del 87,88%, en donde algunas formas de contribuir positivamente al desarrollo y los resultados financieros de la empresa, pueden ser: a) mejorando la eficiencia y la productividad en el lugar de trabajo al facilitar una comunicación clara y efectiva, así como una colaboración más fluida entre los equipos; b) mejorando las relaciones laborales y el ambiente de trabajo en general, a través del trabajo en equipo tendiendo a ser más motivado,

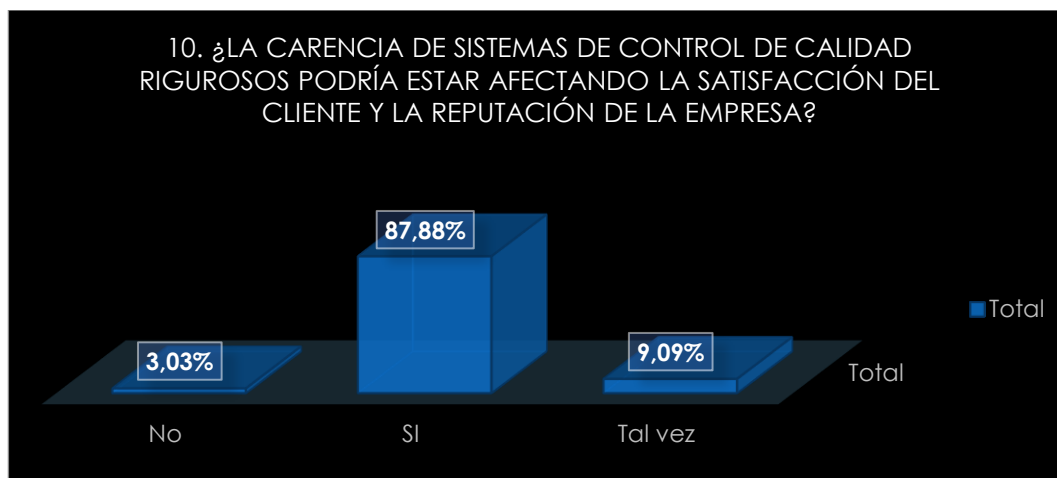
comprometido y productivo; c) mejorando la retención de empleados, en donde las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades blandas suelen experimentar desarrollo personal por parte de sus empleados y valoran las oportunidades de crecimiento, tienden a estar dispuestos a quedarse en la empresa a largo plazo, logrando con ello reducir los costos asociados con la rotación de personal, la contratación y capacitación de nuevos empleados; d) mejora de la imagen de la empresa ante clientes, proveedores y otras partes interesadas, transmitiendo profesionalismo y eficiencia, lo que puede atraer a más clientes y oportunidades de negocio.



ILUSTRACIÓN 9 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 9

La pregunta No. 10 (Ilustración 10) hacia los colaboradores, está mostrando un resultado de 87.88%, en donde la optimización de procesos puede formar parte de la planeación estratégica siguiendo la metodología de Kaplan y Norton, conocida como el Balanced Scorecard (BSC).

La alta satisfacción del cliente es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Los resultados de la encuesta indican una alta preocupación por la carencia de sistemas de control de calidad rigurosos, sugieren que mejorar estos sistemas podría conducir a una mayor satisfacción del cliente. En la perspectiva del cliente del BSC, este aspecto se traduciría en mejorar indicadores como la satisfacción del cliente y la fidelidad del cliente. Esto a su vez, tendría un impacto sobre la perspectiva financiera, traduciéndose en mayores ingresos, márgenes más altos y una mayor rentabilidad.



**ILUSTRACIÓN 10 RESULTADO ENCUESTA COLABORADORES PREGUNTA 10**

Las preguntas abiertas, mencionan comentarios con respecto a la planificación financiera, donde sugieren: “El compromiso y la actitud hacen grandes empresas y robustas financieramente”, así como también, “Es indispensable en cualquier toma de decisión tener en cuenta los factores e implicaciones financieras”. Además, los comentarios también enfatizan el papel crucial del compromiso y la actitud en la construcción de empresas sólidas financieramente. Esto sugiere que, además de la capacitación, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la responsabilidad financiera y la toma de decisiones informada. Promover una mentalidad proactiva y de trabajo en equipo hacia los aspectos financieros que pueden contribuir significativamente al éxito empresarial a largo plazo.

### **10.1.2. RESULTADO DE LA ENCUESTA DE ALTA GERENCIA**

En la presente investigación, se realizó el respectivo análisis de cada una de las respuestas de la encuesta, obteniendo los siguientes resultados que se muestran en la Ilustración 11:

ENCUESTA ALTA GERENCIA	RESPUESTAS			
	PREGUNTAS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
1. ¿Implementa tácticas específicas para disminuir los costos en la producción de prendas de vestir y sus derivados?	Si	Si	Si	Si
2. ¿Evalúa de manera regular la rentabilidad de nuevos diseños antes de introducirlos en su línea de productos?	Si	Si	Si	Si
3. ¿Realiza un seguimiento regular de las tasas de interés de los préstamos que tiene la empresa?	Si	Si	Si	Si
4. ¿Administra proactivamente el flujo de efectivo durante períodos estacionales o situaciones de volatilidad económica?	Si	Si	Si	Si
5. ¿Establece límites claros para el endeudamiento como parte de su planificación financiera en el negocio de confecciones?	Si	Si	Si	No
6. ¿Ha experimentado problemas de liquidez que hayan afectado negativamente el flujo de efectivo en su negocio textil?	No	No	Tal vez	No
7. ¿Considera que una planificación cuidadosa del flujo de efectivo es crucial para el éxito financiero a largo plazo en la confección de prendas?	Si	Si	Si	Si
8. ¿Aplica medidas para asegurar una gestión efectiva del inventario y prevenir pérdidas financieras?	Si	Si	Si	Si
9. ¿Implementa estrategias de ahorro de impuestos en la gestión financiera de la compañía?	Si	Si	Si	No
10. ¿Mantiene un equilibrio adecuado entre endeudamiento y capital propio en la financiación de la empresa?	Si	Si	Si	No

ILUSTRACIÓN 11 RESULTADOS ENCUESTA LIDERES ALTA GERENCIA

Se evaluó la aplicación de estrategias para disminuir los costos en la producción de prendas de vestir y sus derivados en empresas del sector de confecciones en Cali. La pregunta No. 1 dirigida a los líderes de estas empresas fue: "¿Implementa tácticas específicas para disminuir los costos en la producción de prendas de vestir y sus derivados?".

El 100% de los líderes encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, indicando que están implementando tácticas específicas para reducir los costos en la producción. Esta alta tasa de respuestas positivas sugiere un enfoque proactivo y consciente hacia la gestión financiera dentro de las empresas del sector de confecciones en Cali. Estas tácticas pueden incluir, entre otras, la optimización de procesos, la búsqueda de proveedores más económicos, la mejora en la planificación de la producción, y la implementación de prácticas just-in-time para reducir inventarios y costos asociados.

Este resultado es significativo, ya que sugiere que las empresas del sector están adoptando medidas concretas para mejorar su eficiencia financiera, lo cual puede tener un impacto positivo en su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Al indagarse sobre la evaluación regular de la rentabilidad de nuevos diseños antes de introducirlos en la línea de productos. La pregunta No 2, dirigida a los líderes fue: "¿Evalúa de manera regular la rentabilidad de nuevos diseños antes de introducirlos en su línea de productos?"

El 100% de los líderes encuestados respondió afirmativamente, indicando que evalúan de manera regular la rentabilidad de nuevos diseños antes de su introducción en la línea de productos. Es así, que esta tasa de respuestas sugiere una práctica común dentro de las empresas del sector, enfocada en asegurar que las nuevas líneas de productos tengan diseños rentables y contribuyan al éxito financiero de la empresa. Esto indica que la planificación financiera contribuye a una evaluación más precisa de la viabilidad económica de nuevos diseños, lo que puede conducir a decisiones más acertadas en términos de inversión y desarrollo de productos.

En la investigación realizada en empresas del sector de confecciones en Cali, se consultó sobre si los líderes realizan un seguimiento, la pregunta No. 3 formulada fue: "¿Realiza un seguimiento regular de las tasas de interés de los préstamos que tiene la empresa?".

El 100% de los líderes encuestados respondió afirmativamente, indicando que realizan un seguimiento regular de las tasas de interés de los préstamos que tiene la empresa. Esta tasa de respuestas positivas sugiere que la planificación financiera proporciona herramientas necesarias dentro de las empresas del sector, enfocada en mantenerse informados sobre las condiciones financieras de los préstamos y tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión de la deuda, el cual puede incluir la revisión periódica de las tasas de interés ofrecidas por diferentes entidades financieras, la comparación de condiciones y la negociación de nuevas condiciones en caso de ser necesario para optimizar los costos financieros de la empresa.

Para la siguiente pregunta formulada, la No. 4, "¿Administra proactivamente el flujo de efectivo durante períodos estacionales o situaciones de volatilidad económica?", el 100% de los líderes encuestados respondió afirmativamente, indicando que administran proactivamente el flujo de efectivo durante períodos estacionales o situaciones de volatilidad económica. Por consiguiente, se sugiere que sea una práctica común dentro de las empresas del sector, enfocada en gestionar de

manera eficiente el efectivo disponible para enfrentar situaciones que puedan afectar la liquidez de la empresa.

Esta administración proactiva puede incluir la planificación anticipada de necesidades de efectivo, el monitoreo constante de los ingresos y gastos, la identificación de posibles fuentes de financiamiento en caso de necesidad y la adopción de medidas para mantener un flujo de efectivo saludable en todo momento.

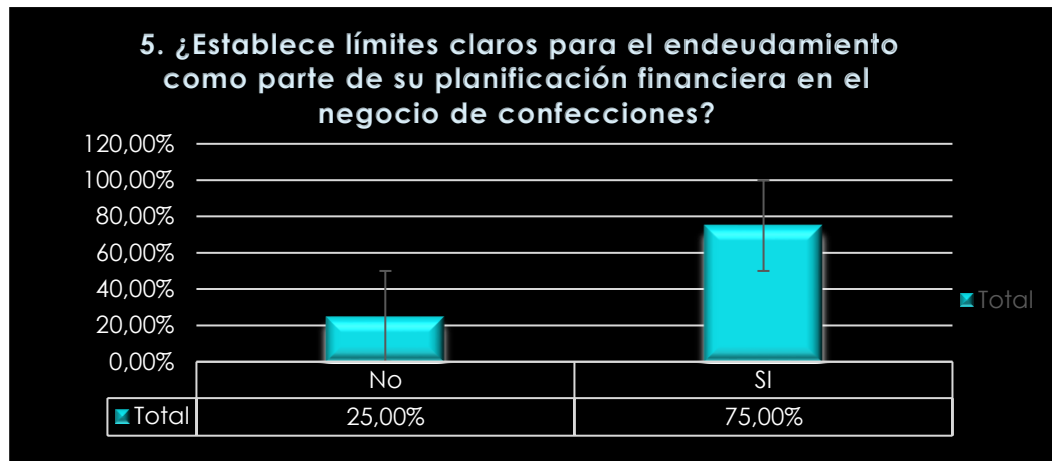
Este resultado es relevante, ya que nos puede mostrar una sensibilidad a las fluctuaciones económicas, una capacidad para adaptarse y planificar en consecuencia, lo que puede ayudar a mitigar riesgos financieros y mantener la estabilidad financiera en entornos económicos cambiantes.

Al consultar a los líderes de empresas del sector de confecciones en Cali sobre si establecen límites claros para el endeudamiento como parte de su planificación financiera en el negocio de confecciones (Ilustración 12), las respuestas de la pregunta 5, son las siguientes:

El 25% de los líderes encuestados respondió negativamente, indicando que no establecen límites claros para el endeudamiento.

El 75% de los líderes respondió afirmativamente, confirmando que sí establecen límites claros para el endeudamiento como parte de su planificación financiera.

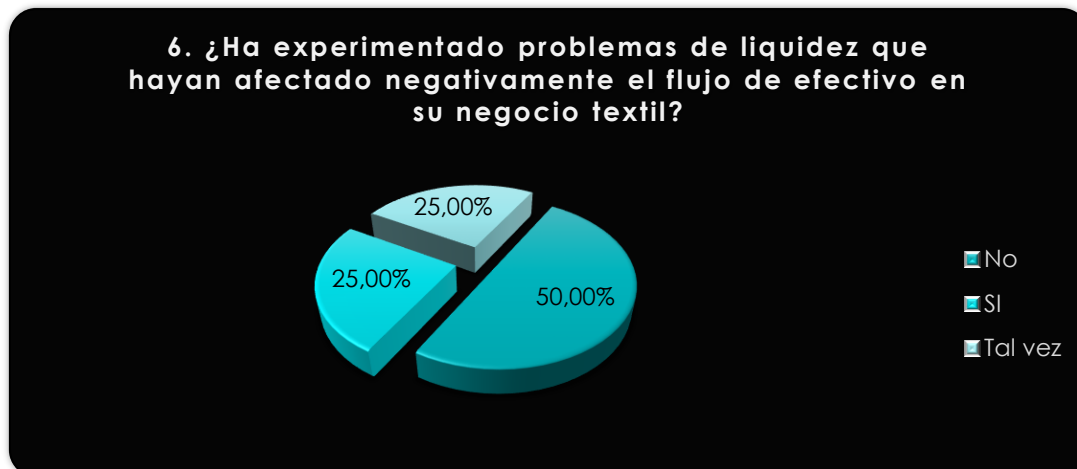
Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los líderes encuestados tienen en cuenta el establecimiento de límites para el endeudamiento en su planificación financiera, aún existe un porcentaje significativo que no lo hace. Establecer límites claros para el endeudamiento puede ser crucial para garantizar una gestión financiera prudente y evitar problemas de liquidez en el futuro; de esta manera, la planificación financiera juega un papel importante en la toma de decisiones financieras responsables, incluida la gestión del endeudamiento, lo que puede contribuir a una gestión financiera más sólida y sostenible a largo plazo.



**ILUSTRACIÓN 12 RESPUESTA 5 ENCUESTA ALTA GERENCIA**

Al consultar a los líderes de Alta Gerencia del sector de productos de confección de prendas de vestir en Cali sobre si han experimentado problemas de liquidez que hayan afectado negativamente el flujo de efectivo en su negocio textil, se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Ilustración 13): El 50% de los líderes encuestados respondió negativamente, indicando que no han experimentado problemas de liquidez que hayan afectado negativamente el flujo de efectivo en su negocio textil. El 25% de los líderes respondió afirmativamente, confirmando que sí han experimentado problemas de liquidez afectando su flujo de efectivo en su negocio. El 25% de los líderes respondió "Tal vez", sugiriendo cierta incertidumbre o posibilidad de haber experimentado problemas de liquidez en algún momento.

Estos resultados subrayan la importancia de una gestión financiera adecuada en las empresas textiles. La planificación financiera puede desempeñar un papel crucial al ayudar a las empresas Pymes del sector de fabricación textil, a anticipar y gestionar mejor los problemas de liquidez, asegurando así un flujo de efectivo estable y saludable en sus negocios.



**ILUSTRACIÓN 13 RESPUESTA 6 DE ENCUESTA ALTA GERENCIA**

Los líderes de Alta Gerencia encuestados consideran que una planificación cuidadosa del flujo de efectivo es crucial para el éxito financiero a largo plazo en la confección de prendas. Esta respuesta afirmativa del 100%, refleja la conciencia de los líderes sobre la importancia de la gestión financiera en la sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios textiles. De esta manera se proporciona la perspectiva necesaria para comprender como la planificación del flujo de efectivo puede mitigar los riesgos financieros y mejorar la estabilidad financiera a largo plazo. Además, esta respuesta sugiere que los líderes reconocen la necesidad de adoptar prácticas financieras sólidas y estratégicas para garantizar el éxito y la viabilidad de sus empresas en el mercado textil.

Para la respuesta No 8, todos los líderes encuestados aplican medidas para asegurar una gestión efectiva del inventario y prevenir pérdidas financieras. De esta manera, están conscientes de la importancia de una gestión eficiente del inventario, la cual puede ser una habilidad clave promovida por la planificación financiera. La gestión adecuada del inventario puede contribuir significativamente a la rentabilidad de una empresa al evitar excesos de inventario que puedan resultar en costos de almacenamiento innecesarios o pérdidas por obsolescencia. Esta respuesta también sugiere que los líderes comprenden como la gestión del inventario puede impactar directamente en la salud financiera de la empresa

La frase “La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, mercadeo, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podrá llevar al

fracaso financiero”. (Remache & al, 2020), resuena con la presente investigación, ya que emerge como un factor clave que impacta directamente en la gestión efectiva del inventario, subrayando la necesidad de enfoques integrados para optimizar la cadena de suministro y mejorar la rentabilidad empresarial.

En la Ilustración 14, se puede observar, que el 75% de los líderes encuestados implementan estrategias sobre el ahorro de impuestos en la gestión financiera de la compañía. Esta respuesta indica una aplicación activa de los efectos tributarios. La implementación de estrategias de ahorro de impuestos es una práctica financiera avanzada que requiere un buen entendimiento de las leyes fiscales colombianas a nivel nacional y territorial, y como aplicarlas de manera efectiva en el contexto empresarial. El hecho de que la mayoría de los líderes implementen estas estrategias sugiere que puede contribuir positivamente a la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

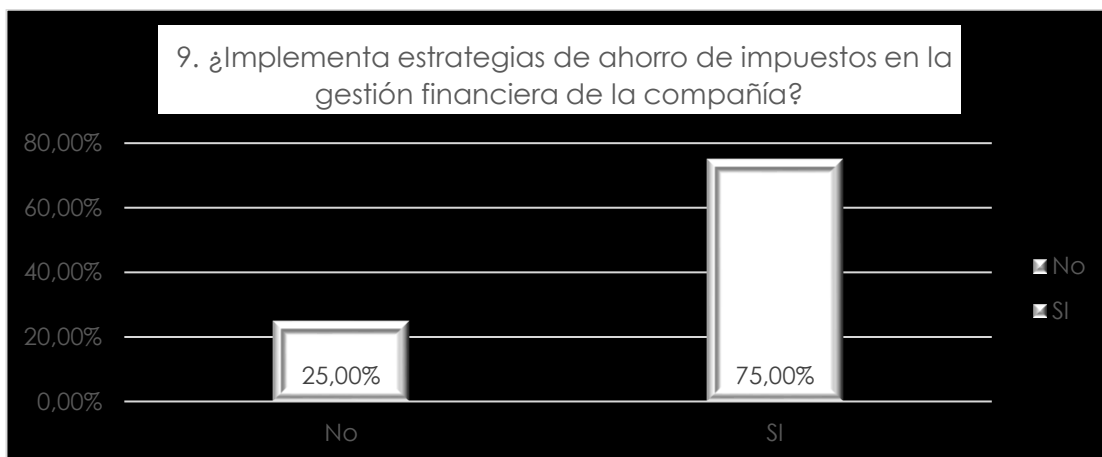


ILUSTRACIÓN 14 RESPUESTA ENCUESTA 9 ALTA GERENCIA

El 75% de los líderes encuestados en la pregunta No. 10 (Ilustración 15) afirmaron mantener un equilibrio adecuado entre endeudamiento y capital propio en la financiación de la empresa sugiere una gestión financiera prudente y consciente de los riesgos en las empresas familiares. En este contexto, la planificación financiera desempeña un papel crucial al proporcionar a los líderes las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas sobre la estructura de capital de la empresa.

En las empresas familiares, donde los aspectos emocionales y personales pueden influir en las decisiones financieras, contar con estrategias y objetivos claros, pueden ayudar a mitigar posibles conflictos y a garantizar la viabilidad financiera a largo plazo. Un equilibrio adecuado entre la deuda y el capital propio no solo puede proteger la empresa contra riesgos financieros excesivos, sino que también puede contribuir al rendimiento general de la empresa al garantizar una estructura financiera sostenible y equilibrada.



ILUSTRACIÓN 15 RESPUESTA ENCUESTA 10 ALTA GERENCIA

Al preguntar a los 4 líderes de la Alta Gerencia, si desean agregar algún comentario como complemento a las preguntas realizadas, responden las siguientes:

“La Planeación es la respuesta a los desafíos del sector”

“Empresa muy responsable y completa”

“Definitivamente para que la compañía sea exitosa, se debe efectuar control en la parte presupuestal”.

Los comentarios de la Alta Gerencia reflejan una comprensión profunda de la importancia de las finanzas en el contexto empresarial. La referencia a la planeación como respuesta a los desafíos del sector resalta la necesidad de tener una visión estratégica y planificada de las empresas. Esto implica no solo tener en cuenta el presente, sino también proyectar y anticipar posibles escenarios futuros.

La mención de ser una "empresa muy responsable y completa" sugiere que la planificación financiera se percibe como un componente integral de la gestión empresarial. Esto indica que la empresa valora la transparencia, la diligencia y la integridad en sus prácticas financieras, lo cual es fundamental para mantener la confianza de los stakeholders y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El comentario sobre la necesidad de efectuar control en la parte presupuestal destaca la importancia de la gestión eficiente de los recursos financieros. Esto implica establecer y mantener un presupuesto adecuado, monitorear y controlar los gastos, así como identificar áreas de mejora para optimizar el rendimiento financiero de la empresa.

En conjunto, estos comentarios resaltan la relevancia de la planificación financiera en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión efectiva de los recursos financieros. La capacidad de planificar, ser responsable y tener control presupuestal son elementos clave para el éxito financiero a largo plazo en el sector de confecciones de productos textiles.

## **10.2. IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL:**

Se logra evaluar el impacto de las estrategias empresariales en la generación de valor financiero, teniendo en cuenta su eficiencia en la gestión de recursos financieros y su capacidad para tomar decisiones informadas. Esto se traduce en una mayor adaptabilidad a cambios económicos y una mejora en la rentabilidad. Por estas razones se traen como factores importantes, para medición y evaluación del desempeño, los estados financieros de las compañías como el Flujo de efectivo, y sus indicadores financieros que proporcionan una imagen cuantitativa del desempeño financiero de las empresas pymes del sector de confecciones de productos textiles, como el EBITDA, ROE, ROA, entre otros.

La revisión del Estado de Flujo de efectivo, se analizará por cada una de las compañías, por consiguiente, se anexa la Ilustración 16 para observar los datos financieros de la Empresa 1, por dos periodos comparativos.

EMPRESA 1		
Periodo	2022-12-31	2021-12-31
<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>		
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>Ganancia (pérdida)</b>	<b>\$2.207.297 M</b>	<b>\$1.761.545 M</b>
AJUSTES PARA CONCILIAR LA GANANCIA (PÉRDIDA)		
<b>(+/-) Ajustes por gastos por impuestos a las ganancias</b>	<b>\$1.434.014 M</b>	<b>\$497.814 M</b>
( + ) Ajustes por gastos de depreciación y amortización	\$1.029.844 M	\$849.300 M
(+/-) Ajustes por deterioro de valor (reversiones de pérdidas por deterioro de valor) reconocidas en el resultado del periodo	\$-399.742 M	\$59.420 M
(+) Ajustes por costos financieros	-	-
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) del valor razonable	-	-
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) por la disposición de activos no corrientes	-	-
(+/-) Otros ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	\$-297.396 M	\$-55.496 M
Total ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	\$1.766.720 M	\$1.351.038 M
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
<b>(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en los inventarios</b>	<b>\$2.290.073 M</b>	<b>\$-1.736.124 M</b>
(+/-) Ajustes por la disminución (incremento) de cuentas por cobrar de origen comercial	\$791.641 M	\$-2.845.762 M
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en otras cuentas por cobrar derivadas de las actividades de operación	-	-
(+/-) Ajustes por el incremento (disminución) de cuentas por pagar de origen comercial	\$8.524.161 M	\$1.739.127 M
(+/-) Ajustes por incrementos (disminuciones) en otras cuentas por pagar derivadas de las actividades de operación	-	\$-2.292.994 M
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	\$30.421 M	\$-499.681 M
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	\$15.610.313 M	\$-2.522.851 M
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
<b>(+) Flujos de efectivo procedentes de la pérdida de control de subsidiarias u otros negocios</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(+) Otros cobros por la venta de patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-
(+) Importes procedentes de la venta de propiedades, planta y equipo	-	-
(-) Compras de propiedades, planta y equipo	\$350.644 M	\$92.258 M
(+) Importes procedentes de ventas de activos intangibles	-	-
(-) Compras de activos intangibles	\$39.834 M	-
(+) Recursos por ventas de otros activos a largo plazo	-	-
(-) Compras de otros activos a largo plazo	\$3.600.000 M	-
(-) Anticipos de efectivo y préstamos concedidos a terceros	-	-
(+) Intereses recibidos	-	-
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	-	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	\$-3.990.478 M	\$-92.258 M
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
<b>(+) Importes procedentes de aumento de capital y/o recolocación de acciones</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(-) Disminución de capital social y/o readquisición de acciones	-	-
(-) Disminución de prima por emisión	-	-
(+) Importes procedentes de préstamos	-	\$2.257.106 M
(-) Reembolsos de préstamos	\$1.927.807 M	-
(-) Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	-	-
(-) Dividendos pagados	\$8.127.962 M	-
(-) Intereses pagados	-	-
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	-	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	\$-10.055.769 M	\$2.257.106 M
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio	\$1.564.066 M	\$-358.003 M
EFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO		
<b>(+/-) Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	\$1.564.066 M	\$-358.003 M
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	\$2.311.167 M	\$2.669.170 M
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	\$3.875.233 M	\$2.311.167 M

ILUSTRACIÓN 16 FLUJO DE EFECTIVO EMPRESA1 EN MILES DE PESOS

El análisis del Estado de flujo de efectivo de la EMPRESA 1, presenta inicialmente las siguientes fortalezas: La empresa experimentó un aumento significativo en la ganancia neta en 2022, lo que indica una mejora en su desempeño financiero. Además, los flujos de efectivo de operación también mejoraron sustancialmente, lo que sugiere una gestión eficaz de las actividades comerciales principales. Un aspecto positivo a destacar es la buena gestión de las cuentas por pagar, lo que contribuyó al flujo de efectivo positivo.

En cuanto a las oportunidades, la EMPRESA 1 podría evaluar la eficiencia de los ajustes para conciliar la ganancia, especialmente en términos de gastos por impuestos y depreciación. Esto podría ayudar a identificar áreas donde se podrían realizar mejoras adicionales para aumentar la rentabilidad.

Sin embargo, la empresa también enfrenta desafíos, como la necesidad de gestionar las compras de propiedades, planta y equipo de manera estratégica para no afectar negativamente el flujo de efectivo. Esto podría implicar la implementación de políticas más estrictas de control de gastos o la búsqueda de alternativas de financiamiento para estas inversiones.

Los resultados financieros positivos pueden impactar en la planificación financiera de la EMPRESA 1, generando valor: a) Con mayor conciencia financiera, al experimentar un aumento significativo en la ganancia neta y mejora en sus flujos de efectivo. Los líderes y empleados pueden ser más receptivos a la planificación financiera al ver directamente como afecta positivamente a la empresa. b) Con mejor toma de decisiones, de esta manera existe una comprensión más profunda de los indicadores financieros y como afectan el rendimiento de la empresa, los responsables de la toma de decisiones pueden tomar medidas más informadas y estratégicas. c) Optimizar los recursos, ya que la empresa puede optimizar sus recursos, como la selección de materiales y proveedores, para reducir costos y mejorar la rentabilidad. d) Con crecimiento sostenible para la pyme, puesto que es más propensa a invertir. Esto puede incluir la capacitación en habilidades blandas y financieras, lo que a su vez puede contribuir a un ambiente laboral más productivo.

Para la Empresa No 2, los datos financieros son los siguientes:

EMPRESA 2		
Periodo	2022-12-31	2021-12-31
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO		
<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>		
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Ganancia (pérdida)	\$275.706 M	\$1.761.545 M
<b>AJUSTES PARA CONCILIAR LA GANANCIA (PÉRDIDA)</b>		
(+/-) Ajustes por gastos por impuestos a las ganancias	\$214.161 M	\$497.814 M
( + ) Ajustes por gastos de depreciación y amortización	\$56.668 M	\$849.300 M
(+) Ajustes por provisiones	-	-
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) de moneda extranjera no realizadas	-	-
(-) Ajustes por ganancias no distribuidas de asociadas	-	-
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) por la disposición de activos no corrientes	-	-
(+/-) Otros ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	-	\$-55.496 M
Total ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	\$270.829 M	\$1.351.038 M
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en los inventarios	\$-1.934.086 M	\$-1.736.124 M
(+/-) Ajustes por la disminución (incremento) de cuentas por cobrar de origen comercial	\$599.008 M	\$-2.845.762 M
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en otras cuentas por cobrar derivadas de las actividades de operación	\$-191.207 M	-
(+/-) Ajustes por el incremento (disminución) de cuentas por pagar de origen comercial	\$1.340.262 M	\$1.739.127 M
(+/-) Ajustes por incrementos (disminuciones) en otras cuentas por pagar derivadas de las actividades de operación	\$-2.364.769 M	\$-2.292.994 M
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	\$-26.258 M	\$-499.681 M
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	\$-2.030.515 M	\$-2.522.851 M
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
(+) Flujos de efectivo procedentes de la pérdida de control de subsidiarias u otros negocios	-	-
(+) Otros cobros por la venta de patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-
(-) Otros pagos para adquirir patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-
(+) Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	-	-
(+) Importes procedentes de la venta de propiedades, planta y equipo	-	-
(-) Compras de propiedades, planta y equipo	\$482.641 M	\$92.258 M
(+) Importes procedentes de ventas de activos intangibles	-	-
(-) Compras de activos intangibles	-	-
(+) Recursos por ventas de otros activos a largo plazo	-	-
(-) Compras de otros activos a largo plazo	-	-
(+) Intereses recibidos	-	-
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	-	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	\$-482.641 M	\$-92.258 M
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
(+) Importes procedentes de aumento de capital y/o recolocación de acciones	\$1.000.000 M	-
(+) Importe procedente del aumento prima por emisión	\$600.000 M	-
(-) Disminución de prima por emisión	-	-
(+) Importes procedentes de préstamos	\$940.815 M	\$2.257.106 M
(-) Reembolsos de préstamos	-	-
(-) Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	-	-
(-) Intereses pagados	-	-
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	-	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	\$2.540.815 M	\$2.257.106 M
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio	\$27.659 M	\$-358.003 M
<b>EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>		
(+/-) Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	-	-
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	\$27.659 M	\$-358.003 M
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	\$48.477 M	\$2.669.170 M
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	\$76.136 M	\$2.311.167 M

ILUSTRACIÓN 17 FLUJO DE EFECTIVO EMPRESA 2 EN MILES DE PESOS

## **EMPRESA 2:**

Revisando el estado financiero (Ilustración 17) su fortaleza es que ha experimentado un aumento significativo en importes procedentes de préstamos, lo que indica una buena gestión financiera en términos de obtener financiamiento externo. Sin embargo, presenta desafíos en cuanto a flujos de efectivo de operación negativos, lo que sugiere una necesidad de revisar y ajustar estrategias financieras para mejorar la generación de efectivo a partir de las actividades principales relacionadas con la confección de prendas de vestir.

En cuanto a las oportunidades, la empresa podría revisar y mejorar la gestión de cuentas por pagar para evitar impactos negativos en los flujos de efectivo de operación. Esto podría implicar la implementación de políticas más efectivas para gestionar el ciclo de pago a proveedores y optimizar el flujo de efectivo.

Los resultados financieros positivos pueden impactar en la planificación financiera de la EMPRESA 2, generando valor: a) Con mayor conciencia de la importancia de la gestión financiera, como el aumento en los importes procedentes de préstamos, pueden resaltar la importancia de una gestión financiera sólida y estratégica en la empresa. b) Demostrando la necesidad de mejorar la gestión de cuentas por pagar, para evitar impactos negativos en los flujos de efectivo. Esto podría traducirse en una mayor atención a los plazos de pago a proveedores y en la implementación de estrategias para optimizar el flujo de efectivo. c) Teniendo un enfoque en la generación de efectivo, así se buscan formas de mejorar la eficiencia operativa y a desarrollar estrategias para aumentar los ingresos y reducir los costos.

El siguiente estado de flujo de efectivo, es de la Empresa No. 3:

EMPRESA 3		
Periodo	31/12/2022	31/12/2021
<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>		
Utilidad neta del ejercicio	4.717.733	64.754.488
Ajustes para conciliar el exceso neto con el efectivo neto provisto por las operaciones		
Depreciación propiedad, planta y equipo	11.288.566	11.207.078
Amortizaciones	1.982.740	2.023.013
Interés implícitos	-	-
Gasto por impuestos	61.319.000	61.143.000
Gasto por impuesto diferido	717.118	(7.753.650)
	80.025.157	131.373.929
<b>Cambios netos en activos y pasivos operacionales:</b>		
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	(17.636.281)	(101.333.474)
Inventarios	(62.606.897)	(65.605.429)
Activos por impuestos	-	-
Otros activos no financieros	(29.934.383)	(533.846)
Activo y Pasivo por impuesto diferido	-	-
Cuentas comerciales por pagar	(213.710.422)	366.662.245
Pasivos por impuestos	(24.854.279)	59.464.238
Beneficio a los empleados	(11.353.342)	16.880.849
Otros pasivos no financieros	(4.864.923)	(3.943.672)
	(364.960.526)	271.590.911
<b>EFFECTIVO PROVISTO POR</b>		
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>(284.935.369)</b>	<b>402.964.840</b>
Flujos de efectivo en actividades de inversión:		
Propiedad, planta y equipo	(3.911.778)	(12.328.623)
Otras cuentas por cobrar	177.157.972	(177.157.972)
Intangibles distintos de la plusvalía	-	-
<b>EFFECTIVO PROVISTO POR</b>		
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>173.246.194</b>	<b>(189.486.595)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>		
Otros pasivos financieros - obligaciones financieras	60.283.998	(93.271.307)
Capitalización de utilidades acumuladas		(105.000.000)
Distribución de Dividendos	-	
Efectos de adopción NIIF por primera vez		
Incremento de aportes	-	105.000.000
<b>EFFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES</b>		
<b>DE FINANCIACIÓN</b>	<b>60.283.998</b>	<b>(93.271.307)</b>
<b>NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>(51.405.177)</b>	<b>120.206.937</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO</b>		
<b>AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>140.337.914</b>	<b>20.130.977</b>
<b>AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>88.932.737</b>	<b>140.337.914</b>

**ILUSTRACIÓN 18 FLUJO DE EFECTIVO EMPRESA 3**

### **EMPRESA 3:**

Analizando el flujo de efectivo de la Empresa 3 en la Ilustración 18, presenta algunas fortalezas significativas en sus actividades de inversión y financiamiento, lo que indica una capacidad para generar entradas de efectivo considerables en estas áreas. Sin embargo, enfrenta desafíos en cuanto a flujos de efectivo de operación negativos, lo que sugiere la necesidad de revisar y posiblemente ajustar las prácticas comerciales para mejorar la situación financiera.

En términos de oportunidades, la Empresa 3 podría beneficiarse de una evaluación más detallada de la gestión de cuentas por cobrar y pagar, lo que podría conducir a mejoras en el flujo de efectivo de operación. Identificar y abordar estas áreas de mejora podría ser clave para fortalecer la posición financiera de la empresa y mejorar su capacidad para generar valor en el sector de confección.

Uno de los impactos significativos en la planificación financiera de una Pyme del sector de confección, es la identificación de flujos de efectivo negativos en las operaciones de una empresa, transformando en una gestión financiera más efectiva y eficiente. Así como también, la implementación de políticas de control de gastos más estrictas o la búsqueda de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa. Además, los resultados también pueden resaltar la importancia de la planificación financiera para los empresarios y empleados de la empresa, ya que una comprensión más profunda de los principios financieros podría ayudar a identificar y abordar los problemas financieros de manera más efectiva. Esto podría incluir una gestión más eficiente de los recursos financieros disponibles y una mayor capacidad para tomar decisiones financieras informadas y estratégicas.

En conclusión, se obtiene una visión de las empresas, en donde se reconoce que cada una de ellas posee sus fortalezas y áreas de oportunidad propias; la gestión eficiente de cuentas por pagar y cobrar es crucial para un flujo de efectivo saludable. Por otro lado, las estrategias de financiamiento y compras de activos deben ser cuidadosamente evaluadas para evitar impactos negativos, en donde la evaluación de los estados de flujo de efectivo (Ilustración 19) se resume de la siguiente manera:

<b>COMPAÑIA</b>	<b>EVALUACIÓN FLUJO DE EFECTIVO</b>
EMPRESA 1: Camisetas	Mejora significativa en los flujos de efectivo operativos y una mayor necesidad de financiamiento en actividades de inversión.

EMPRESA 2: Tejido de punto y ganchillo	Ligera mejora en los flujos de efectivo operativos y una mayor generación de efectivo en actividades de financiación.
EMPRESA 3: Playeras	Deterioro sustancial en los flujos de efectivo operativos, una inversión positiva en actividades de inversión y una mejor situación en financiación.

ILUSTRACIÓN 19 EVALUACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

Fuente de elaboración: Propia

De esta manera se comprueba que se puede lograr fortalecer la gestión del efectivo y su financiación, realizando evaluaciones de las inversiones en tiempo real, eficiencia operativa, ganancias eficaces y capacidad de enfrentar desafíos en épocas de crisis.

Los indicadores financieros, para las 3 empresas del sector de confecciones, se obtuvieron los estados financieros anuales, en donde se presentan los siguientes resultados con respecto al periodo 2022 (Ilustración 20):

Indicador	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
<b>EBITDA</b>	\$7,006,738 M	\$900,222 M	\$311,093M
<b>ROE</b>	18.14%	8.361%	0.65%
<b>ROA</b>	5,15%	3.31%	0.20%
<b>Rotación de Activos Operacionales</b>	2.03 veces	0.64 veces	1.17 veces
<b>Rotación de Inventarios</b>	3.16 veces	0.83 veces	0.887 veces
<b>Prueba Ácida</b>	0,78 veces	0.24 veces	0.50 veces
<b>Apalancamiento</b>	252.31%	152.61%	1.56%
<b>Razón Corriente</b>	1.75 veces	1.50 veces	1.93 veces
<b>Solvencia</b>	1.40 veces	1.66 veces	1.44 Veces

ILUSTRACIÓN 20 INDICADORES FINANCIEROS POR EMPRESA

Los análisis de estas compañías son las siguientes: a) **EBITDA:** La Empresa 1 lidera con un EBITDA de \$7,006,738 M, señalando una sólida generación de beneficios antes de considerar intereses, impuestos y depreciación. Esto sugiere una gestión eficiente de las operaciones. La Empresa 3 tiene un EBITDA de \$311,093 M, significativamente menor. Esto podría indicar desafíos en la rentabilidad operativa o en la capacidad de mantener márgenes saludables. b) **Rentabilidad:** Con indicador ROE se muestra que Empresa 1 y 2 tienen rendimientos superiores (18.14% y 8.36%, respectivamente) en comparación con la modesta rentabilidad de la Empresa 3 (0.65%). Un ROE más alto implica una mayor eficiencia en la utilización del capital de los accionistas para generar ganancias. c) **Eficiencia Operativa:** La Rotación de Activos Operacionales destaca la eficiencia en la utilización de activos para generar ingresos. La Empresa 1 lidera, con una rotación de 2.03 veces, indicando que es capaz de generar ingresos significativos con sus activos. La Empresa 3, con una rotación de 1.17 veces, podría mejorar la eficiencia operativa para competir con sus pares. d) **Gestión de Inventarios:** La Rotación de Inventarios revela la rapidez con la que se venden y reponen los productos. Empresa 1 tiene la mayor rotación, sugiriendo una gestión ágil de inventarios y una respuesta efectiva a las demandas del mercado. e) **Liquidez:** La Prueba Ácida mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con activos líquidos. Empresa 3 muestra una baja prueba ácida (0.50 veces), lo que podría indicar desafíos para cumplir con sus compromisos a corto plazo. f) **Endeudamiento:** La Empresa No. 3 tiene una baja relación de apalancamiento (1.56), lo que sugiere una estructura de capital más equilibrada y menos dependencia de la deuda. Sin embargo, se necesita un análisis más profundo para evaluar la capacidad de manejar su deuda a largo plazo.

La gestión financiera, la planificación financiera, puede tener varios impactos positivos en las empresas, para generar valor, como, por ejemplo, a) Mejorar la comprensión de los indicadores, ya que los líderes empresariales pueden comprender mejor los indicadores como el EBITDA, ROE, ROA, etc., lo que les permite evaluar más eficazmente el desempeño financiero de la empresa y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. b) Mejorar las estrategias financieras, optimizando el uso de los activos, reduciendo costos innecesarios y mejorando la eficiencia operativa, lo que a su vez puede aumentar la rentabilidad y la productividad. c) Aporta a la toma de decisiones más informadas y acertadas, lo que puede conducir a una mayor estabilidad financiera y crecimiento a largo plazo. d) Genera mayor capacidad para enfrentar desafíos financieros, como la gestión de la

deuda, la planificación financiera a largo plazo y la gestión del riesgo, lo que puede aumentar su resiliencia y sostenibilidad.

### **10.3. PROPUESTAS SOBRE LAS PRÁCTICAS DE FORTALECIMIENTO PARA OPTIMIZAR LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SU IMPACTO EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES**

Este objetivo se cumple al proponer prácticas para fortalecer las estrategias empresariales para optimizar procesos y su impacto en la generación de valor financiero en las empresas de confección, en donde se pueden desarrollar:

- a) Implementación de Sistemas de costos basado en actividades (ABC) en donde se considere:
  - Mejorar la precisión en la identificación y asignación de los costos de producción.
  - Facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas basadas en datos financieros precisos.
- b) Optimización de la Gestión de Inventarios:
  - Implementar prácticas Just-in-Time para minimizar los inventarios y mejorar la eficiencia en la producción.
  - Utilizar herramientas tecnológicas para el seguimiento y control de inventarios.
- c) Mejora en la Selección de Proveedores y Materiales:
  - Desarrollar criterios claros para la selección de proveedores basados en calidad, costo y confiabilidad.
  - Negociar contratos que aseguren precios favorables y condiciones de pago adecuadas.
- d) Análisis y Mejora del Flujo de Efectivo:
  - Realizar análisis periódicos del flujo de efectivo para identificar áreas de mejora.
  - Implementar medidas para mejorar la liquidez, como la renegociación de plazos de pago y la optimización de cuentas por cobrar.
- e) Uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):
  - Establecer y monitorear KPIs financieros y operativos para evaluar el rendimiento de las empresas.

- Utilizar estos indicadores para realizar ajustes estratégicos y operativos en tiempo real.
- f) Planificación Financiera y Presupuestaria:
- Desarrollar planes financieros y presupuestos detallados que alineen las metas financieras con los objetivos organizacionales.
  - Monitorear continuamente el desempeño financiero y realizar ajustes según sea necesario.
- g) Mejora de la Comunicación y Trabajo en Equipo:
- Fomentar un ambiente laboral que promueva la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

## 11. DISCUSIÓN

El análisis de los datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas y la revisión de los estados financieros de las tres empresas Pymes del sector de confección de productos textiles en Cali revela una serie de hallazgos importantes que permiten entender mejor la situación actual y las áreas de mejora.

- a) Selección de Materiales y Proveedores: El 93.8% de los encuestados considera que la planificación financiera es crucial para optimizar los costos de materiales y proveedores. La capacidad de negociar precios favorables y adquirir insumos de calidad es fundamental para mantener los costos bajos y la eficiencia operativa alta (Sinchi-Morocho et al., 2020).  
Además, los hallazgos relacionados con la selección de materiales y proveedores y la comprensión de indicadores de rendimiento en logística refuerzan la necesidad de unas finanzas sólidas y una gestión estratégica de la cadena de suministro (Porter, 1980) y (Rueda, 2011). La capacidad de negociar precios favorables y mantener una eficiencia operativa alta es crucial para la competitividad en el mercado global.
- b) Prácticas Just-in-Time (JIT): El 69.7% de los encuestados destaca la necesidad de implementar prácticas JIT para mejorar la eficiencia en la producción y la logística. La literatura sugiere que el sistema JIT, al minimizar los inventarios y mejorar la eficiencia, puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa (Hernandez & Idoipe, 2013).
- c) Comprensión de Indicadores de Rendimiento en Logística: Una menor proporción de encuestados (12.12%) no está convencida de la relevancia de los indicadores de rendimiento en logística para la planificación financiera. Esta falta de comprensión puede deberse a la falta de familiaridad con estos indicadores y su impacto en la eficiencia operativa y financiera. Es fundamental educar a los colaboradores sobre la importancia de estos indicadores para optimizar la planificación y gestión financiera (Rueda, 2011).
- d) Desarrollo de Habilidades Blandas: Un 87.5% de respuestas positivas resalta la importancia de la capacitación en habilidades blandas como la comunicación y el trabajo en equipo. Estas habilidades son cruciales para mejorar el ambiente laboral, retener talentos y fomentar

la innovación y la creatividad, lo cual, a su vez, puede impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa (Covey & Piatigorsky, 2009).

- e) Planificación Financiera: La gestión adecuada de la liquidez es fundamental para la viabilidad y el crecimiento de las empresas (Lamzaouek et al., 2021). Los resultados obtenidos de los estados de flujo de efectivo e indicadores financieros de las tres empresas reflejan la necesidad de mejorar la planificación financiera y la gestión de recursos para asegurar la estabilidad a largo plazo.

Los líderes de la Alta Gerencia destacaron la planeación financiera como una respuesta clave a los desafíos del sector textil. Este hallazgo se alinea con la teoría de la planeación financiera estratégica, que sugiere que una planificación adecuada permite a las empresas anticipar y adaptarse a cambios del entorno económico. Según el marco teórico, (Jack, 2018) la planeación financiera no solo ayuda a prever problemas potenciales, sino que también permite a las empresas establecer metas claras y delinear estrategias para alcanzarlas. La literatura subraya la importancia de la planeación estratégica en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas. Esta coincidencia entre hallazgos y teoría demuestra que una planificación financiera robusta es esencial para enfrentar los desafíos del sector textil en Cali. Los indicadores financieros, como el EBITDA, ROE y ROA, proporcionan una imagen cuantitativa del desempeño financiero de las empresas. Estos hallazgos se apoyan en la teoría financiera, que utiliza estos indicadores para evaluar la eficiencia operativa y la rentabilidad de una empresa. El marco teórico subraya que el análisis de estos indicadores es vital para entender la salud financiera de una empresa y para tomar decisiones estratégicas informadas. Los resultados obtenidos muestran como una mejor comprensión de estos indicadores, puede mejorar la gestión y la toma de decisiones en las empresas del sector textil. Este hallazgo refuerza la relevancia de los indicadores financieros como herramientas esenciales para evaluar y mejorar el desempeño empresarial.

- f) Cumplimiento y Beneficios Fiscales: Las empresas que adoptan las NIIF, (Ley 1314 de 2009) y el (Decreto 2420 de 2015), pueden beneficiarse de una mayor claridad en la gestión de sus obligaciones fiscales. Las estrategias de ahorro de impuestos implementadas por las empresas encuestadas reflejan un cumplimiento adecuado de las normativas fiscales, mejorando así su rentabilidad y sostenibilidad.

g) El modelo de Kaplan & Norton (Gomez, 2020), establece un marco para traducir la estrategia en términos operativos mediante el uso de indicadores clave de desempeño. Los resultados obtenidos muestran que las empresas que adoptan estas prácticas tienen una mejor gestión de los costos y una mayor eficiencia operativa, alineándose con la literatura que respalda la eficacia de este modelo para mejorar la rentabilidad y la competitividad.

Es importante destacar algunas limitaciones de este estudio. La muestra se limitó a tres empresas del sector de confección en Cali, lo cual puede no ser representativo de todas las Pymes del sector en Colombia.

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones prácticas para las Pymes del sector de confección de productos textiles en Cali. La implementación de planificación financiera, la adopción de sistemas de costos basados en actividades, la optimización de la gestión de inventarios y el flujo de efectivo, son estrategias clave para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad. Además, el desarrollo de habilidades blandas y la comprensión de indicadores de rendimiento en logística son áreas críticas que deben ser abordadas para fomentar un ambiente laboral productivo y eficiente.

## 12. CONCLUSIONES

El estudio sobre las estrategias de gestión empresarial para la optimización de procesos y su impacto en la generación de valor en las Pymes del sector de confecciones de productos textiles en Cali, revela varios hallazgos importantes. Primero, la planificación financiera emerge como un factor vital para el éxito empresarial. La mayoría de los colaboradores y líderes de Alta Gerencia, reconocen que una comprensión sólida de los costos de producción y una gestión financiera efectiva, pueden conducir a decisiones más informadas, mejorando así la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas. La adopción de sistemas de costos basados en actividades (ABC), ha demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la precisión en la identificación y asignación de costos, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

La implementación de prácticas just-in-time (JIT) en producción y logística, ha mostrado beneficios significativos en términos de eficiencia operativa y reducción de costos. Sin embargo, existe una falta de conocimiento y aplicación de estas prácticas en algunas áreas, subrayando la necesidad de una mayor capacitación y control. La optimización en la selección de materiales y proveedores también es fundamental. Las empresas que aplican prácticas estratégicas en la adquisición de insumos, logran un equilibrio en el endeudamiento y una mayor rentabilidad en la introducción de nuevos productos.

Aunque no todos los encuestados reconocen la importancia de los indicadores de rendimiento en logística, su correcta aplicación es esencial para una planificación financiera y eficiencia operativa mejoradas. La comprensión y uso adecuados de estos indicadores pueden conducir a una mayor eficiencia en los procesos logísticos, mejorando así la rentabilidad.

Por otro lado, la retroalimentación constante y el desarrollo de habilidades son cruciales para la retención de talento humano y la innovación dentro de las empresas. Un ambiente laboral que promueva estas prácticas, contribuye significativamente a la mejora de la rentabilidad y competitividad empresarial. Crear un entorno que fomente la innovación y la creatividad, junto con programas de incentivos para recompensar estas cualidades, puede impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de las Pymes.

Las recomendaciones propuestas buscan abordar los desafíos identificados, fortaleciendo la capacidad de las empresas para competir y crecer en un mercado dinámico y globalizado. Esta investigación no solo contribuye al conocimiento académico sobre la gestión empresarial en el sector de confecciones, sino que también ofrece una guía práctica para mejorar la gestión financiera y el crecimiento sostenible de las Pymes del sector de confecciones en la ciudad de Cali.

Al tener en cuenta las áreas de enfoque, las estrategias específicas deben dirigirse a mejorar la gestión de inventario, la planificación del flujo de efectivo y el establecimiento de sistemas de control de calidad más rigurosos.

La gestión de inventarios se presenta como una medida estratégica para mejorar la salud financiera y competitividad de las empresas del sector de confecciones en Cali. Por ejemplo, iniciar con sesiones de sensibilización y evaluación de necesidades para adaptar el contenido a las demandas específicas de cada área.

Al explorar la posibilidad de asociaciones con instituciones educativas o expertos en finanzas, se logrará ofrecer programas más especializados y adaptados a las circunstancias del sector de confecciones.

En términos de Gerencia Financiera, se podría elaborar un plan estratégico que refleje como la planificación financiera contribuirá directamente a metas financieras específicas de la empresa. Esto podría incluir objetivos relacionados con la eficiencia en costos, la mejora en la gestión del flujo de efectivo y la optimización de procesos financieros, teniendo en cuenta que los procesos operativos de la compañía deben ser monitoreados, para así tomar acciones correctivas que aporten a la generación de valor financiero.

### **13. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS**

A continuación, se mencionarán las recomendaciones pertinentes, para obtener optimización en los procesos eficientes y un impacto significativo en la generación de valor financiero:

#### **Recomendaciones Generales para Alta Gerencia:**

- **Adoptar Prácticas Just-in-Time:** Promover la adopción de prácticas just-in-time en todas las áreas operativas, proporcionando la formación necesaria para garantizar su correcta implementación y monitoreo. Esto incluye la gestión eficiente de inventarios y la reducción de tiempos de espera y costos asociados.
- **Optimizar la Selección de Proveedores:** Desarrollar y aplicar criterios estratégicos para la selección de proveedores, asegurando la adquisición de materias primas de alta calidad a precios competitivos. Evaluar continuamente la rentabilidad antes de introducir nuevos productos al mercado.
- **Mejorar el Uso de Indicadores Logísticos:** Educar a los colaboradores sobre la relevancia de los indicadores de rendimiento en logística y su impacto en la planificación financiera. Implementar sistemas de monitoreo y evaluación para identificar áreas de mejora y optimizar los procesos logísticos.
- **Fomentar la Innovación y Creatividad:** Crear un ambiente laboral que promueva la innovación y creatividad mediante la retroalimentación constante y el desarrollo de habilidades. Implementar programas de incentivos para recompensar la innovación y mejorar el compromiso de los empleados.
- **Revisión y Ajuste Continuo de Estrategias:** Establecer un proceso de revisión y ajuste continuo de las estrategias empresariales, basado en el análisis de los resultados obtenidos y las tendencias del mercado. Esto permitirá a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios y mantener su competitividad y sostenibilidad.
- **Fortalecer estrategias para encontrar un equilibrio adecuado entre endeudamiento y capital propio.**

## **Recomendaciones para Gestión Proactiva de Flujos de Efectivo.**

- **Análisis de Tendencias Financieras:** Realizar análisis regulares de las tendencias financieras, evaluando la estacionalidad y otros factores que puedan afectar los flujos de efectivo en el sector de confección.
- **Reservas Financieras:** Establecer reservas financieras estratégicas para hacer frente a situaciones imprevistas o estacionales, asegurando una capacidad de respuesta robusta.
- **Negociación de Condiciones de Pago:** Negociar condiciones de pago favorables con proveedores y clientes para optimizar los ciclos de efectivo y reducir la presión financiera.
- **Uso Eficiente de Tecnologías Financieras:** Implementar tecnologías financieras que faciliten la gestión y proyección de flujos de efectivo, permitiendo una toma de decisiones más informada.
- **Planificación Financiera a Corto y Largo Plazo:** Desarrollar planes financieros detallados a corto y largo plazo, anticipando necesidades de efectivo y estableciendo estrategias para abordarlas.
- **Monitoreo Continuo:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para identificar y abordar rápidamente desviaciones en los flujos de efectivo planificados.
- **Capacitación del Personal:** Proporcionar capacitación al personal en la importancia de la gestión proactiva de flujos de efectivo, involucrando a todos los niveles de la organización.
- **Seguro Financiero:** Explorar opciones de seguros financieros que puedan mitigar riesgos asociados con factores externos que podrían afectar los flujos de efectivo.

Para el sector de confección en Cali, se pueden hacer aportes específicos orientados a mejorar la gestión financiera y el rendimiento general de las empresas. Aquí van algunas sugerencias:

- **Optimización de Cadenas de Suministro:** Desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, minimizando costos asociados con la adquisición de materias primas y logística.
- **Análisis de Rentabilidad de Diseños:** Implementar procesos sistemáticos para evaluar la rentabilidad de nuevos diseños antes de su introducción en la línea de productos, asegurando que cada producto contribuya positivamente a los resultados financieros.

- **Gestión Proactiva de Flujos de Efectivo:** Establecer prácticas proactivas para administrar el flujo de efectivo, particularmente durante períodos estacionales o situaciones de volatilidad económica en el sector de la confección.
- **Control Riguroso de Calidad:** Reforzar sistemas de control de calidad para garantizar la satisfacción del cliente y proteger la reputación de la empresa en un mercado competitivo.
- **Innovación en Prácticas de Producción:** Explorar la implementación de prácticas de producción y logística just-in-time para una gestión financiera más eficiente y reducción de costos asociados con el almacenamiento.
- **Alianzas Estratégicas:** Explorar alianzas estratégicas con otras empresas del sector para compartir recursos y conocimientos, fortaleciendo así la posición competitiva del grupo económico.
- **Desarrollo de Mercados Alternativos:** Investigar y desarrollar estrategias para la expansión en mercados alternativos, diversificando las fuentes de ingresos y reduciendo la dependencia de un único segmento de clientes.

### **Recomendaciones para el Sector:**

- Los empresarios del sector deben invertir en capacitación financiera para comprender los indicadores clave y aplicar estrategias que impulsen la rentabilidad y la eficiencia operativa.
- El sector enfrenta desafíos específicos, como la rápida obsolescencia de productos y cambios en las tendencias de moda. Por lo tanto, la eficiencia operativa y la gestión de inventarios son cruciales para el éxito a largo plazo.

## 14. ANEXOS

### Encuesta colaboradores del sector confecciones

### Encuesta colaboradores del sector confecciones

*Les agradezco de antemano por las respuestas que puedan suministrar con respecto a este cuestionario:*

*Continúa...*

Area de la compañía a la que pertenece

- Ventas, Mercadeo y Publicidad
- Producción
- Logística
- Administración

¿Los empleados buscan activamente información para tomar decisiones financieras más acertadas en su vida personal?

Sí |  No |

2. ¿Las finanzas podrían ayudar a los empleados a planificar mejor para su jubilación?

Sí |  No |  Tal vez

3. ¿La planificación financiera podría ayudar a los empleados a entender mejor los costos asociados con la producción de prendas?

Sí |  No |  Tal vez

4. ¿La planificación financiera podría influir en la toma de decisiones sobre la selección de materiales y proveedores, optimizando costos?

Sí |  No |  Tal vez

5. ¿La falta de conocimientos financieros podría afectar la capacidad de la empresa para establecer precios competitivos en el mercado de confecciones?

Sí |  No |  Tal vez

---

6. ¿La implementación de prácticas de producción y logística just-in-time podría ser clave para una gestión financiera más eficiente?

Sí |  No |  Tal vez

---

---

7. ¿La comprensión de los indicadores de rendimiento en logística podría contribuir a una mejor planificación financiera?

Sí |  No |  Tal vez

---

---

8. ¿La retroalimentación constante y el desarrollo de habilidades contribuyen a un ambiente laboral más productivo que aporte a las finanzas empresariales?

Sí |  No |  Tal vez

---

---

9. ¿La capacitación en habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo, se valora en nuestro enfoque de desarrollo?

Sí |  No |  Tal vez

---

---

10. ¿La carencia de sistemas de control de calidad rigurosos podría estar afectando la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa?

Sí |  No |  Tal vez

---

---

11. ¿Quieres añadir alguna observación sobre el tema, para mejorar procesos de la compañía?

---

---

---

**Encuesta colaboradores del sector confecciones**

Santiago de Cali  
Ana María Tenorio Angulo  
Maestría en Finanzas

---

**Encuesta colaboradores del sector confecciones**

Santiago de Cali  
Ana María Tenorio Angulo  
Maestría en Finanzas

## Encuesta para Alta Gerencia del sector de confecciones de productos textiles

*Les agradezco de antemano por las respuestas que puedan suministrar con respecto a este cuestionario:*

*Continúa...*

La actividad de confección que realiza la compañía está asociada a:

- Camisetas
- Playeras
- Tejidos de Punto y Ganchillo

1. ¿Implementa tácticas específicas para disminuir los costos en la producción de prendas de vestir y sus derivados?

- Sí |  No |  Tal vez

2. ¿Evalúa de manera regular la rentabilidad de nuevos diseños antes de introducirlos en su línea de productos?

- Sí |  No |  Tal vez

3. ¿Realiza un seguimiento regular de las tasas de interés de los préstamos que tiene la empresa?

- Sí |  No |  Tal vez

4. ¿Administra proactivamente el flujo de efectivo durante períodos estacionales o situaciones de volatilidad económica?

- Sí |  No |  Tal vez

5. ¿Establece límites claros para el endeudamiento como parte de su planificación financiera en el negocio de confecciones?

- Sí |  No |  Tal vez

6. Ha experimentado problemas de liquidez que hayan afectado negativamente el flujo de efectivo en su negocio textil?

- Sí |  No |  Tal vez

7. ¿Considera que una planificación cuidadosa del flujo de efectivo es crucial para el éxito financiero a largo plazo en la confección de prendas?

- Sí |  No |  Tal vez

8. ¿Aplica medidas para asegurar una gestión efectiva del inventario y prevenir pérdidas financieras?

Sí |  No |  Tal vez

9. ¿Implementa estrategias de ahorro de impuestos en la gestión financiera de la compañía

Sí |  No |  Tal vez

10. ¿Mantiene un equilibrio adecuado entre endeudamiento y capital propio en la financiación de la empresa?

Sí |  No |  Tal vez

11. ¿Quieres añadir alguna observación sobre el tema, para mejorar procesos de la compañía?

**Encuesta colaboradores del sector confecciones**

Santiago de Cali  
Ana María Tenorio Angulo  
Maestría en Finanzas

Universidad de Manizales

**Encuesta colaboradores del sector confecciones**

Santiago de Cali  
Ana María Tenorio Angulo  
Maestría en Finanzas

Universidad de Manizales

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Santiago de Cali. (03 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.cali.gov.co/distrito especial/>
- Aleman, L., & Andreoli, J. (2018). . *Entrepreneurial Finance: The Art and Science of Growing Ventures*.
- Alvarez Láinez, M. L., Martínez Tejada, E. V., & Jaramillo Isaza, F. (2020). *Nanotecnología: Fundamentos y aplicaciones*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Banrep Educa. (s.f.). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/banrep-educa>
- Bhattacharyya, A., Rahman, M., & Wright, S. (2023). Improving small and medium-size enterprise performance: Does working capital management enhance the effectiveness of financial inclusion? *Accounting & Finance*, 3943-3969. doi:<https://doi.org/10.1111/acfi.13081>
- Burchi, A., Włodarczyk, B., Szturo, M., & Martelli, D. (2021). The Effects of Financial Literacy on Sustainable Entrepreneurship. *Sustainability*, 13(9), 5070. doi:<https://doi.org/10.3390/su13095070>
- Caicedo, M. C. (2021). *La realidad del sector textil colombiano. Tesis de Grado*. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Cayetana, C. V., & Lenyn, V. A. (2021). Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. doi:DOI 10.35381/cm.v7i2.519
- CEPAL. (s.f.). Obtenido de <https://www.cepal.org/es>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Revista científica Dominio de las ciencias*, 8(1), 1168-1185. doi:10.23857/dc.v8i1.2546
- Covey, S., & Piatigorsky, J. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. España: Ediciones Paidós.
- Creswell, J. W., & Clark, P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications. USA: SAGE Publications, Inc.
- DANE. (s.f.). Obtenido de <https://geoportaldane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>
- Decreto 2420 de 2015. (s.f.). *Normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información*. Colombia.
- Decreto 2555 de 2010. (s.f.). *Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones*.

Decreto 957 de Junio 5 de 2019. (s.f.). *Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2 de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450(Art 2.2.1.13.2.2.)*. Colombia.

DIAN Bases estadísticas de Comercio Exterior Importaciones y Exportaciones. (s.f.). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

Díez, G. E. (2019). ¿Modelo empresarial desde primaria? Entre el emprendimiento educativo y la educación financiera. *Concejo Educativo*. Obtenido de <http://educar.unileon.es/>

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (s.f.). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/>

Gallup, I. (2018). *Estudio de salud financiera global de Gallup*. . Obtenido de <https://news.gallup.com/reports/233399/gallup-global-financial-health-study-2018.aspx?thank-you-report-form=1>

Gomez, S. E. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso Dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>

Hansen, C., Block, J., & Neuenkirch, M. (2020). Family firm performance over the business cycle: A Meta-Analysis. *Journal of economics surveys*, 476-511. doi:<https://doi.org/10.1111/joes.12364>

Hernandez, J. C., & Idoipe, A. (2013). *Lean Manufacturing. Conceptos, técnicas e implantación*. Madrid. Obtenido de <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80094/lean-manufacturing-concepto-tecnicas-e-implantacion>

IFRS International Financial Reporting Standards. (s.f.). Obtenido de <https://www.ifrs.org/>

Inexmoda. (07 de 2023). Obtenido de <https://www.inexmoda.org.co/>

Jack, A. (2018). *FINANCIAL PLANNING & ANALYSIS AND PERFORMANCE MANAGEMENT*. New Jersey: Wiley.

Kaiser, T. e. (2022). La educación financiera afecta el conocimiento financiero y los comportamientos posteriores. *Elsevier*, 255-272. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.022>

Lamzaouek, H., Drissi, H., & El Haoud, N. (2021). Cash Flow Bullwhip—Literature Review and Research Perspectives. *Logistics*, 5(1), 8. doi:<https://doi.org/10.3390/logistics5010008>

Ley 1314 de 2009. (s.f.). *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.* Colombia.

- Ley 1328 de 2009. (s.f.). *Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.* Colombia.
- Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ochoa, D., & Izundegui, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo.* Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/118/160/189>
- Muñoz, O. F. (2021). *DISEÑO DE UN SERVICIO QUE PERMITA A EMPRENDEDORES TOMAR DECISIONES INFORMADAS DE INVERSION EN SUS MODELOS DE NEGOCIO.* Bogota: Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.
- OCDE/CAF. (2020). *Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación.*
- Palacios, K. (2022). *AMERICA RETAIL.* Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/que-tan-importante-es-el-sistema-de-moda-colombiana-en-el-contexto-internacional/>
- Palomino, M. M. (2022). *GESTIÓN FINANCIERA Y LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA, 2022.* Lima: Tesis de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Polisetty, A., Lalitha, N., & Singu, H. B. (2021). Factors affecting financial literacy among budding entrepreneurs. *Revista Universal de Contabilidad y finanzas*, 9(5), 1085-1092. doi:10.13189/ujaf.2021.090518
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York : Free Press ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada.
- Porter, M. (1987-1994). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Mexico: Cecca.
- Remache, J. E., & al, e. (2020). Control de los inventarios en las empresas agrícolas. *Polo del conocimiento*, 774-788. doi:10.23857/pc.v5i12.2499
- Rueda, G. J. (2011). *Factores Internos Determinantes del Éxito en la Empresa familiar: Un modelo de Gestión Exitosa Aplicado a las empresas familiares del sector de confecciones de Colombia.* Tesis, Universidad Nebrija, España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118897>
- Salas, V. M. (2022). Educación financiera, alfabetización financiera y resultados financieros. *Panorama Social*, 35, 41-53. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8683127>
- Silva, L. A., & al, e. (2016). *Superintendencia de Industria y Comercio.* Obtenido de [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Textiles\\_inteligentes\\_\(13dic\).pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Textiles_inteligentes_(13dic).pdf)

- Sinchi, M. J., Narváez-Zurita, C., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Sistema de costos como instrumento de control en la industria textil del Ecuador. *Cienciamatria*, 6(2), 615-641. doi:10.35381/cm.v6i2.399
- Solano, A. K. (2020). *Educación financiera para fortalecer la financiación empresarial en Mipymes en la ciudad de Montería Cordoba*. Tesis Magister, Panamá. Obtenido de <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/fae2efe5-5f08-4360-9e8b-5982a68a3f32/content>
- Suarez, M. P. (2020). Caracterización Área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda. Marco Nacional de Cualificaciones. *PNUD Plan de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*.
- Tangsucheeva, R., & Prabhu, V. (2013). Modeling and analysis of cash-flow bullwhip in supply chain. *Journal-of-purchasing-and-supply-management*, 431-447. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.054>
- Tsai, C. (2008). On supply chain cash flow risks. *Journal decision-support-systems*, 1031-1042.
- Zaimovic, A. e. (2023). Mapping Financial Literacy: A Systematic Literature Review of Determinants and Recent Trends. *Sustainability*, 15. doi:<https://translate.google.com/website?si=en&tl=es&hl=es&prev=search&u=https://doi.org/10.3390/su15129358>
- Zuluaga Serna, J. M. (2020). *DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA GESTIONAR COSTOS OCULTOS EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CONFECCIONES DEL ÁREA METROPOLITANA - MEDELLIN*. Medellín: Tesis Maestria. Universidad de Medellín.