

# Modelo de Consultoría Empresarial para MiPymes del Sector Confecciones

Diego Alejandro Rios Marin, ✉ diego.rios0304@uco.net.co  
Juan Pablo Serna Arboleda, ✉ juanpsernaarboleda@hotmail.com  
Jaime de Jesus Mosquera Orozco ✉ jmosquera@uco.edu.co

## Resumen

Para las empresas se hace necesario asegurar su permanencia en el futuro. En este sentido, una de las acciones que se pueden considerar estratégicas es contar con personas externas que las guíen. Es por estas razones que la consultoría organizacional ha tenido auge en los últimos años. En el presente trabajo se propone un modelo de consultoría, aplicado a la industria textil, sector que ha jugado un papel preponderante en el desarrollo industrial-manufacturero de la economía colombiana a lo largo de la historia. La razón fundamental a la que obedece la presente investigación es presentar una alternativa que permita transformar los resultados de las MiPymes sector confección, por medio de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias. Académicamente se conocen investigaciones sobre el *proceso de la consultoría*, el enfoque de este trabajo es diferente, porque permite establecer una relación entre un modelo de consultoría basado en competencias y, el fortalecimiento de las MiPymes sector confecciones.

Palabras clave: Competencias, Empresa, MiPymes.

## Abstract

For companies it is necessary to ensure their permanence in the future. In this sense, one of the actions that can be considered strategic is to have external people to guide them. It is for these reasons that organizational consulting has boomed in recent years. In this paper a consulting model is proposed, applied to the textile industry, a sector that has played a leading role in the industrial-manufacturing development of the Colombian economy throughout history. The fundamental reason for this research is to present an alternative that allows transforming the results of MSMEs in the garment sector, through a business consulting model based on competencies. Academically, research on the consulting process is known, the focus of this work is different, because it allows establishing a relationship between a consulting model based on competencies and the strengthening of MSMEs in the garment sector.

Keywords: Competences, Company, MSMEs.

## 1. Introducción

El presente documento tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de las MiPymes de la industria de las confecciones, por medio de la construcción de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias. Teniendo en cuenta lo anterior, fue necesario diagnosticar el estado competitivo de una empresa de confecciones, que nos permitiera tener un panorama de las oportunidades y amenazas que se podrían abordar con la consultoría basada en competencias. Paralelamente, se presenta el reconocimiento de la estructura de los procesos de consultoría organizacional con base en competencias laborales, apoyados en diferentes investigaciones y en las competencias propuestas por los investigadores.

El sector textil confección, ha jugado un papel preponderante en el desarrollo industrial-manufacturero de la economía colombiana a lo largo de la historia. Durante la primera década del siglo XX fue uno de los primeros sectores en hacer una reconversión productiva al pasar de ser una industria incipiente para convertirse

en el pionero en el uso intensivo de capital y desarrollo tecnológico de la época. Este sector se ha caracterizado por presentar períodos de alto crecimiento que han facilitado su consolidación y que, de hecho, lo llevaron a convertirse en los años setenta en el principal sector industrial de la economía colombiana, representando cerca del 3,5% de la producción nacional (Bancolombia, 2010).

Dicho comportamiento se vio revertido en los años noventa, durante la apertura económica y la nueva dinámica del mercado que generó un bajo crecimiento del sector. Esta situación se ve explicada por los cambios de comportamiento del comercio internacional de productos textiles, donde las importaciones de prendas de vestir, la competencia desleal y el lavado de activos han venido ganando cada vez más terreno, ocasionando una profunda crisis en el sector.

Dada la mencionada importancia del sector confecciones dentro de la economía colombiana se hace necesario revisar un modelo de consultoría organizacional que aporte valor al crecimiento y fortalecimiento de dicho sector, teniendo en cuenta sus problemáticas

A lo largo de la cadena de valor se identifican la utilización de tres modelos productivos: la maquila, paquete completo y la marca propia. Todos los procesos dentro de esta cadena dependen del desarrollo del campo, la agroindustria, la infraestructura productiva, los avances técnicos y tecnológicos, la capacitación de la mano de obra y el diseño de modelos de negocios, cada vez más innovadores, de modo que el sector, en su conjunto, tenga la capacidad de competir en un mercado cada vez más exigente y cambiante.

Esto significa un reto importante para todos los negocios en el mundo, debido a los veloces cambios del entorno, caracterizado este como volátil, de incertidumbre, complejo y ambiguo. Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones están inmersas en la indecisión, debido a la volatilidad de los precios del dólar y del petróleo, los ataques terroristas y los conflictos internos en varios países del mundo, y la polarización política. (Ospina, 2020)

La consultoría empresarial no es ajena a la situación anterior. En Colombia los factores que más inciden en este tipo de negocios son los constantes avances tecnológicos: cada vez existen mayores facilidades para el acceso a información, poniendo en riesgo el Core del negocio. Por otro lado, los factores políticos afectan, de manera directa, la organización, debido a que están cambiando, se actualizan y agregan nuevas normas que requieren de un esfuerzo superior para que el consultor pueda intervenir en las organizaciones que lo requieran. Por último, la estabilidad financiera de estos negocios está sujeta al comportamiento macroeconómico de algunas variables del país como: el desempleo, la inflación y el crecimiento económico.

Profundizando aún más en los cambios tecnológicos, en la actualidad ya se está empezando a especular sobre la industria 5.0, y asombra las aplicaciones que las empresas están emprendiendo en los últimos años, como:

- La computación en la nube, Big Data y Analytics.
- Inteligencia artificial e Internet de las cosas.
- Realidad aumentada.
- E – Learning.

El desafío es retador para las empresas en la actualidad, y no implican solamente el comportamiento del entorno, va más allá, hasta los principios, valores, conocimientos y experiencias de nuestros colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, una de las aptitudes que debe tener intrínseco un consultor es la capacidad para adaptarse a los cambios, para que pueda aprender nuevas formas de hacer las cosas, y así mejorar los resultados de las empresas, Los consultores deben asegurar el mejoramiento del desempeño de las organizaciones y a su vez hagan más interesante satisfactorio el trabajo del personal” (Rincón, 2012, pag.73).

El ser toma aún más fuerza en la consultoría; las organizaciones necesitan profesionales leales, transparentes, y que vibren con su labor. Parece que ya no es suficiente (no significa que no sea esencial), para las empresas, contar con expertos cautelosos, ordenados, minuciosos, secuenciales, rutinarios, procedimentales, eficientes y conservadores.

El Ser consultor de empresas profesional es una decisión muy importante de la trayectoria de vida y desarrollo de una persona. Esto implica considerar cuales son las características requeridas por los consultores y las organizaciones dedicadas a esta labor para un adecuado ejercicio profesional. (Rincón, 2012, pag.75).

Los resultados en el futuro, dependen de que tanta inteligencia emocional se pueda desarrollar. Se necesita lograr la evolución personal, pero esto sólo es posible en la medida que nos conozcamos así mismos, el consultor no debe dejar olvidar mejorar los atributos que los convierten en una mejor persona (Rincon, 2012, pag.82).

La razón fundamental a la que obedece la presente investigación es presentar una alternativa que permita transformar los resultados de las MiPymes sector confección, por medio de un modelo de consultoría empresarial basado en competencias. Académicamente se conocen investigaciones sobre el *proceso de la consultoría*, el enfoque de este trabajo es diferente, porque permite establecer una relación entre un modelo de consultoría basado en competencias y, el fortalecimiento de las MiPymes sector confecciones. También existe una motivación implícita de contribuir al desarrollo de las pequeñas empresas, entre ellas de la industria de la confección.

## 2. Materiales y Métodos

Con el fin de lograr el objetivo general y continuando la ruta de los objetivos específicos se determina la siguiente ruta metodológica:

1. Se determina, se identifica, con precisión la configuración de los procesos de consultoría organizacional, considerando esta como un oficio basado en competencias.
2. Se basa en la emisión de juicios sobre el desempeño de las MyPimes consideradas como una cadena de valor.
3. Se parte del establecimiento de propuestas que permiten relacionar la estructura de los procesos de consultoría con las necesidades de la Mypimes del sector confección

Como fuente de información primaria se utilizó la información de una empresa MyPimes del sector confesiones, para esto se obtuvo acceso a entrevistas a la alta dirección e información diversa sobre la empresa y sus procesos.

## 3. Resultados y Análisis

A continuación, se determina, se identifica, con precisión la configuración de los procesos de consultoría organizacional, considerando esta como un oficio basado en competencias.

Se toma como punto de partida las competencias laborales para la consultoría organizacional diseñadas por la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, bajo la coordinación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo que coordina el SENA. En la tabla 1 se muestra el compendio de dichas competencias.

Tabla 1.  
Competencias Sena (Bustamante y Valencia, 2009).

NORMA	ELEMENTO DE COMPETENCIA LABORAL OBLIGATORIA
240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades	01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas.
	02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas.

NORMA	ELEMENTO DE COMPETENCIA LABORAL OBLIGATORIA
240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente	01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente.
	02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente.
	03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora.
240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente	01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente.
	02 Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente.
	03 Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría.
	04 Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.
240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora	01 Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente.
	02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.
240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente	01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos.
	02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos.
	03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.
240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.	01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente.
	02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato.

*Fuente: Elaboración propia.*

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta una estructura formal basada en la Norma ISO 19011: 2028, propuesta por Mateuos, que permite identificar el paso a paso a la hora de intervenir una organización, y también argumenta que, conocer las etapas y elementos de un proceso de consultoría, permitirá el adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales, (2019, pag. 23). A delante se procede a describir cada uno de las etapas.

### **3. 1 Etapas de la Consultoría**

### 3.1.1 Contacto Inicial

El contacto inicial, surge por la necesidad expresada por la alta gerencia o cargos directivos, donde describen su deseo de generar un cambio. un punto clave en esta etapa, es que las empresas manifiesten su necesidad de cambio hacia los consultores y no al contrario, porque podría restringir el alcance y no solucionar los problemas de las empresas (Mateuos, 2019, pag. 25). En el contacto inicial se definen: las acciones iniciales a emprender y la forma de implementarlas, los tiempos, la forma de pago y se detalla la experiencia del equipo que acompañará a la empresa. En este punto, se debe sensibilizar a los dueños y directivo acerca de la importancia de involucrarse en el proyecto de forma integral.

### 3.1.2 Tiempo y Alcance

Depende estrictamente de las exigencias de los dueños y la gerencia, y de la capacidad y experiencia del consultor para abordar dicha necesidad.

### 3.1.3 Inicio

- **Contrato:** Aquí se acuerdan las formas de trabajo, el alcance, la duración del proyecto, los costos, el equipo y las obligaciones entre ambas partes. Hace hincapié, que los términos del contrato deben garantizar la certeza al cliente de que se va a alcanzar el objetivo propuesto y que se va a manejar absoluta confidencialidad con los datos tratados.
- **Arranque:** Es una sesión informativa hacia los colaboradores de las diferentes áreas que serán intervenidas, donde se explica: el objetivo, el tiempo, el equipo consultor, la forma en que se abordarán los procesos y la solicitud de información.
- **Diagnóstico:** conocer el desempeño de la compañía a través de diferentes herramientas. Por ejemplo: Encuesta de clima organizacional, Cuestionario estratégico a dueños, Cuestionario a directivos y gerentes, Entrevistas en profundidad con colaboradores y Clientes, Revisión de estados financieros, Análisis de cultura organizacional, Análisis de ciclos de vida de la organización, Determinación de restricciones, Análisis de modelo de negocio, Descripción de la etapas y componentes del gobierno corporativo, Revisión de presupuestos de ingresos y egresos, Análisis de ventas.
- **Conocimiento:** Es el contraste entre el diagnóstico y la percepción del consultor al visitar y conocer el día a día de la empresa.
- **Objetivo:** Es después de conocer la realidad documental y operativa donde se define con exactitud la finalidad de la intervención, o sea que en el contacto inicial lo que se establecen son aproximaciones.

### 3.1.4 Desarrollo

- **Estrategia:** Comprendiendo cuales son las necesidades de las organizaciones y las causas de los problemas, se procede a diseñar una ruta de acción desde el marco estratégico hasta los procesos de la organización.
- **Compromiso Líderes:** Es un deber de los consultores incentivar el empoderamiento de la necesidad de cambio a los líderes que participan en el proyecto. Esto requiere tiempo, y es muy relativo desarrollarlo en cada persona, porque existen unos con mayor energía y voluntad que otros, para la tarea es convencerlos de los resultados que traería la implementación de dicho cambio.
- **Valoración:** en caso de que se alcancen logros, aunque sean menores, estos se deben reconocer y celebrar, pues proporcionan la evidencia necesaria a los equipos para continuar con los esfuerzos e intensifican el ímpetu (Mateuos, 2019, pag. 28).
- **Resultados:** Evaluados los resultados, se deben comunicar, cualesquiera que sean; se puede caer en la tentación de solo publicar los que son favorables, pero este tipo de pensamiento o modelo mental no aporta valor al proceso de gestión. Los resultados se deben publicar en tableros visibles a todos los colaboradores, esto permitirá conocer de primera mano los resultados que se están obteniendo y entender si el esfuerzo es suficiente o se debe modificar; esto se revisa en juntas de alineación estratégica semanalmente (Mateuos, 2019, pag. 28).

A manera de conclusión:

- Cierre: Al aproximarse la conclusión del proyecto, se debe comenzar a cerrar los temas por área y verificar que la transferencia del conocimiento y tecnología se haya realizado de forma adecuada, y que la organización pueda correr los procesos sin necesidad de los consultores (Mateous, 2019, pag. 28).
- Evidencias: Todo el trabajo realizado se debe entregar al final en una carpeta de evidencias, que servirá como memoria gráfica del proceso.
- Despedida: Se reúne a las personas que participa-ron y se presenta el reporte final, se hacen públicas las recomendaciones necesarias, se felicita a los artífices y actores destacados del proyecto y se da por terminado.

### **3.2 Competencias del consultor**

Para determinar las competencias estratégicas de un consultor fue necesario consultar las siguientes fuentes:

La propuesta de Competencias del consultor elaborada por el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo, CICE de la Universidad EAFIT, que habla más desde los conocimientos y habilidades que debe tener el consultor, y la norma Iso 19011:2018 que son las directrices para la auditoría de sistemas de gestión, que habla más desde los principios y valores que debe tener un auditor. Un ser humano competente, está determinado por el nivel y armonía alcanzado en las dimensiones del ser, el saber y el hacer. Analizando las figuras 1 y 2 que se muestran más adelante, se encuentran posturas complementarias entre sí que permiten determinar la competencia de un consultor.

El Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE), muestra que la competencia de un consultor está dada por el logro sobresaliente en tres aspectos: as habilidades, las actitudes y el conocimiento. Ellos dan por entendido que un consultor competente estrictamente está definido por sus principios, así que ellos no los describen ni profundizan; pero hablan del ser desde las actitudes que un profesional debe asumir a la hora de intervenir una organización. Ver figura 1.

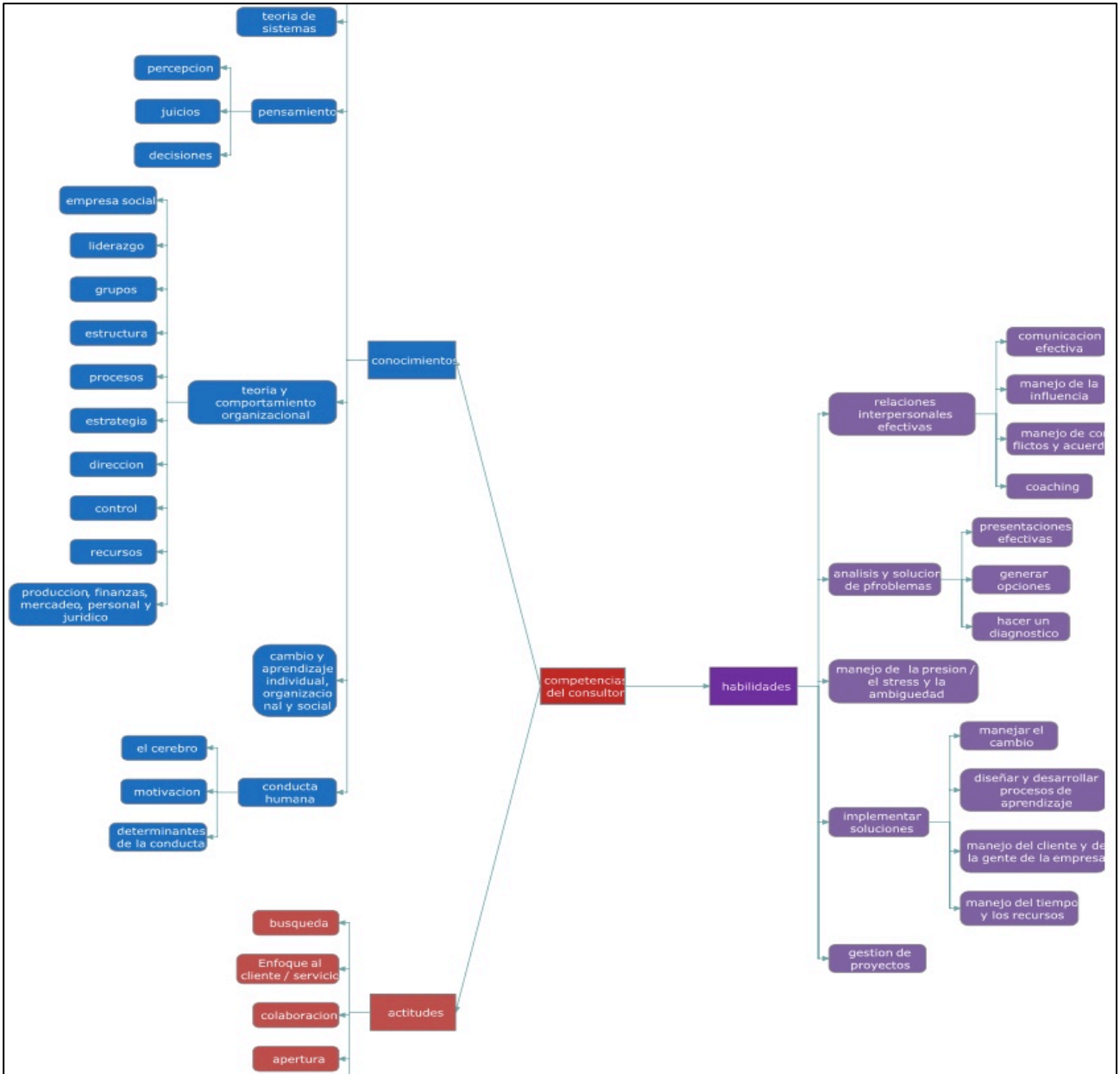


Figura 1. Tomada del CICE, (Bustamante y Valencia, 2009).

Se puede evidenciar en la figura 2, más énfasis en el ser y la conducta de un consultor. También, se hace hincapié en los principios mínimos que debe tener el consultor, y las actitudes adoptadas cuando esté ejerciendo su profesión; que aparece como un nuevo principio en las normas Iso el pensamiento basado en riesgos y en oportunidades debido a la complejidad del entorno.

Relacionados con auditores	Relacionados con la auditoría
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Imparcial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque basado en evidencia.</li> <li>• Enfoque basado en riesgos : Un enfoque de auditoría que considera Riesgos y Oportunidades</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad – Seguridad de la información</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido Cuidado Profesional</li> </ul>	

Figura 2. Tomada de Icontec GTC ISO 19011:2018.

Entonces, se procede a reunir las dos anteriores posturas en la tabla 2, que dará mayor claridad de las competencias de un consultor

Tabla 2.  
Síntesis de posturas sobre el ser, el saber y el hacer

SER		SABER	HACER
<b>Principios</b>	<b>En la auditoría</b>		
Integridad	Enfoque en evidencia	Liderazgo y dirección.	Análisis y solución de problemas
Imparcialidad	Enfoque basado en riesgos	Estrategia y gestión.	Manejo del estrés y la ambigüedad
Confidencialidad	Apertura	Control - Cadena de valor	Implementar soluciones
Cuidado Profesional	Colaboración	Producción - Finanzas - Mercadeo – Personal y Jurídico	Gestión de Proyectos
Independencia	Enfoque en el servicio	Comunicación y Relaciones Corporativas.	Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Componentes y Relaciones del Modelo de Consultoría para Genesis Espíritu y Moda

Genesis Espíritu y moda es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir, la organización fue fundada en el año 2014 por su actual Gerente y propietaria. Cuenta con una planta de 50 personas operativas y 6 administrativos distribuidos en dos centros de trabajo. Su estructura interna es una estructura Plana ya que solo cuentan con un coordinador de producción por sede y de estos dependen los diferentes cargos operativos.



#### **4.1 Contexto Externo**

La empresa es una organización que se encuentra en el sector textil confecciones, este sector desde hace ya unos años se encuentra en crisis por diversos factores como son las importaciones, el contrabando, prácticas desleales como el lavado de activos entre otras. Sumado también la crisis por la emergencia sanitaria por SARS COVID 19 genera una gran incertidumbre sobre los sucesos y las repercusiones futuras que esto puede acarrear para el sector. Algunos analistas encuentran algunos aspectos positivos que podrían influenciar como lo son la disminución de las importaciones sumado a las campañas de “compra colombiano” que podrían potenciar el sector y su crecimiento en el corto y mediano plazo; dado este contexto se debe pensar y replantear la organización hacia su futuro inmediato, sus retos y desafíos a enfrentar.

#### **4.2 Contexto Interno**

La empresa Genesis Espíritu y Moda se caracteriza por ser una organización que carece de gestión estratégica en su interior, su estructura organizacional interna está marcada por un estilo de liderazgo Autocrático en donde las personas no tienen la oportunidad de aportar o brindar sugerencias y el control absoluto de estos recae sobre los coordinadores de producción, quienes carecen de habilidades como comunicación asertiva, empatía y resolución de conflictos. El perfil socio demográfico que converge al interior de la empresa es en un 95% conformado por mujeres de edades entre los 25 y los 50 años, el grado de escolaridad de estas se encuentra en nivel básicos y gran parte de esta población son madres cabezas de hogar. En este sentido se identifican factores claves a trabajar como lo es el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión estratégica que es necesaria abordar para aportar al mejoramiento de la organización.

#### **4.3 Los desafíos por Resolver en la MiPyme Sector Confección:**

**Definición de plataforma Estratégica de la empresa:** La empresa no cuenta hoy con los objetivos estratégicos definidos, es necesario replantear el norte (misión Visión, objetivos y Metas), la mega que se traza la organización y la ruta (planes de trabajo plan de acción ) para cumplirlos. **Atracción y retención del Talento Humano:** La organización presenta hoy dificultades para atraer y retener el talento humano, la alta rotación en los diferentes cargos genera traumatismos en la operación y afecta el cumplimiento de las metas productivas. Las personas que ingresan a la organización fácilmente se retiran debido a que no se sienten identificadas con la empresa; los coordinadores de producción encargados y responsables del personal no están formados y no cuentan con las suficientes competencias para gestionar adecuadamente el talento Humano, esto ocasiona continuamente problemas de comunicación y conflictos internos que denotan en los resultados de la empresa.

**Gestión del Cambio y cultura Organización:** La empresa no tiene definida una cultura organizacional, la cultura existente esta marcada por ambientes que carecen de valores y principios definidos, generando así constantes conflictos entre compañeros, líderes y con la misma organización. De igual manera la empresa no tiene en cuenta la gestión del cambio como pilar que soporte la transformación positiva de los diferentes entornos y escenarios que son necesarios para enfrentar los desafíos y retos de la organización.

**Enfoque estratégico:** La empresa debe estructurar su plataforma estratégica y definir los objetivos y metas que desea perseguir a corto mediano y largo plazo, lo anterior teniendo en cuenta su contexto externo e interno. Una vez definidos los objetivos se debe plantear un plan de trabajo que permita identificar la ruta que deberán seguir las diferentes líneas de acción, definiendo las fechas, recursos y responsables.

**Formular plan Estratégico de gestión Humana:** Según la definición del Enfoque Estratégico, este debe alinearse con el diseño del plan para la gestión del talento humano, para esto deberá considerarse cuestiones como:

- **Estructura humana:** Se debe definir la estructura humana según las necesidades de los procesos y teniendo en cuenta habilidades y competencias de cada uno de los miembros para el logro de los objetivos.
- **Compensación y retención:** Identificar los aspectos claves para construir un modelo de salario emocional en donde se identifiquen necesidades y oportunidades que generen vínculo de las personas con la organización.
- **Captación y selección del talento:** Definir una metodología ágil y confiable que permita seleccionar el mejor talento humano y que el mismo se adapte a las condiciones y cultura de la empresa.

Formación y capacitación, entrenamiento y gestión del conocimiento: Definir un plan de formación y capacitación que permita fortalecer las competencias de todo el equipo humano teniendo en cuenta el ser y saber hacer, en concordancia con los objetivos estratégicos definidos.

Cultura organizacional y gestión del Cambio: Es necesario definir la ruta de cultura que quiere alcanzar y afianzar la organización, para esto es necesario marcar y precisar los principios y valores que hacen posible la sana convivencia en su interior, así todos sus integrantes pueden alinear sus comportamientos y su actuar dentro del marco de estos y visualizar la ruta que deben transitar para respetar el código de conducta. Esto permitirá a la organización tener conductas positivas que se traducen en una mayor productividad con eficacia y eficiencia.

## **5. Conclusiones**

1. Se determino, que la estructuración de los procesos de la consultoría organizacional y los comportamientos y actitudes de un consultor, contribuyen al mejoramiento de las empresas. Esto se debe en grandes rasgos a que el ordenamiento de los procesos facilita la medición y el seguimiento y la visión holística del consultor contribuye a la construcción de la visión estratégica de la organización.
2. Se concluyo que las organizaciones MiPymes del sector confección requieren desarrollar procesos de acompañamiento con consultorías especializadas que agreguen valor y que permitan diagnosticar la empresa como un sistema en su estructura (cadena de Valor), y a partir de esto redireccionar sus esfuerzos y el horizonte de la misma.
3. Los procesos de consultoría deben ser desarrollados por personas idóneas con la formación, competencia y experiencia necesarios que permitan diagnosticar la organización en toda su cadena de valor, dichas competencias del consultor deben ser verificadas y actualizadas permanentemente con el fin de mantener dicha idoneidad y así garantizar que los procesos de consultoría puedan ser eficaces dentro de las organizaciones.

## Referencias

- Bermúdez, R. D. R., & Colombia, M. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.
- Bustamante Vélez, R. E., & Valencia De Los Ríos, J. A. (2009). La consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá: análisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodología utilizada (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- Falcón, v. v. sinergia positiva entre la consultoría organizacional y la investigación: caso real. Recuperado de: <https://bit.ly/2Sr1ENo>.
- Farías, J. P. G., Toache, M. G. S., & de la Cruz, L. G. V. (2013). La consultoría organizacional como proceso de vinculación y creación de casos de estudio. *Revista Pistas Educativas*, 33(101), 112-121.
- GUERRERO AGUIAR, M., MEDINA LEÓN, A., & NOGUEIRA RIVERA, D. (2019). INSTRUMENTAL METODOLÓGICO PARA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL. *RETOS DE LA DIRECCIÓN*, 13(2), 158-181.
- Jiménez, E. F., García Muñoz Aparicio, C., & Ancona Alcocer, M. D. C. (2019). El capital intelectual en una consultoría de negocios. *Revista San Gregorio*, (35), 187-197.
- Márquez Sierra, J. C., & Basto Díaz, L. T. (2018). Consultoría organizacional en selección de talento humano. Recuperado de: <https://bit.ly/2VU2S5P>.
- Matus Pérez, D. (2019). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12 (1), 23-30. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5418>.
- Olarte, J. C. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y silencios. Revista latinoamericana de Educación*, 3(1), 70-86.
- Trujillo Talero, J. P., & Pérez Arcila, J. P. (2013). Creación de una empresa de consultoría integral para las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá (Bachelor's thesis, Universidad Ean).