



Propuesta Metodológica para Consultoría Universitaria a Agronegocios de Tabasco

Dra. Manuela Camacho Gómez¹

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)

Dr. Dagoberto Páramo Morales

Universidad del Norte (Colombia)

Dr. Rodrigo Naranjo Arango

Universidad del Atlántico (Colombia)

Introducción

En el marco de la Economía Basada en el Conocimiento (EBC), los mercados laborales y de consumo demandan una diversidad de servicios, entre los que se encuentran la asesoría y consultoría, cuyos beneficios apuntan hacia el acompañamiento en la toma de decisiones de directivos y empresarios que buscan una forma integral de operar y ejercer sus acciones y alcanzar sus objetivos corporativos.

Actualmente los procesos de consultoría van más allá de diagnosticar a las empresas y sus problemas y proporcionar soluciones convergentes con la eficiencia, la productividad, el logro y la garantía de la calidad; hoy se demandan propuestas novedosas que permitan la competitividad y rentabilidad de las organizaciones. Esto se debe a que las empresas y las instituciones enfrentan diversos retos y oportunidades que les presentan los sectores y segmentos donde participan. En muchas ocasiones las ventajas internas y externas no son percibidas por los tomadores de decisión, lo que las conduce a desaprovecharlas. Sin embargo, con la incursión de profesionales externos, como sería el caso de consultores universitarios especializados en diversas áreas funcionales de las organizaciones sería posible apoyarlas.

¹ Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Tel. + 52-9933-581500 Ext.6204 Email: manuelacamacho@gmail.com

En este contexto, la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) México, ha participado de manera aislada en acciones de consultoría, sin embargo, no existe una metodología propia para el otorgamiento de servicios de asesoría o consultoría, tampoco se cuenta con la identificación de los servicios demandados por los diversos sectores, como el agroindustrial, susceptible de ser atendido por los especialistas de la DACEA.

Bajo estas premisas se está llevando a cabo el Proyecto de Investigación denominado “Propuesta Metodológica para Consultoría Universitaria a Agronegocios de Tabasco”, el cual se realiza bajo el método cualitativo con un enfoque próximo al fenomenológico, partiendo de un esquema inductivo que oriente el desarrollo teórico en materia de servicios empresariales a través de la consultoría y asesoría universitaria. Dentro de los informantes clave se encuentran profesores de ciencias económico administrativas, empresarios agroindustriales y consultores con especialidad en la atención a agronegocios, para fines de esta ponencia, se presentan resultados preliminares de la investigación y se divulgan los principales hallazgos obtenidos en el trabajo de campo llevado a cabo en las Ciudades de Villahermosa, Tabasco, México y Barranquilla, Colombia.

Palabras clave: consultoría universitaria, agroindustria, DACEA-UJAT, consultores colombianos.

Antecedentes

El Estado de Tabasco, ubicado en el Sureste Mexicano concentra el 80% del trópico del país y posee suelos de calidad propicios para plantaciones comerciales de frutas tropicales, hortalizas, granos y tubérculos. Además, cuenta con condiciones favorables para el establecimiento de plantaciones forestales comerciales de maderas. Las oportunidades de inversión en el sector están directamente relacionadas con la agricultura, la ganadería y la silvicultura.

Entre las áreas de oportunidad se encuentran el cultivo y explotación de cítricos y frutas tropicales, hortalizas orgánicas, instalación de planta de procesamiento de Frutas Tropicales, industrialización del coco, arroz y plátano.

También se considera el procesamiento, empaque y refrigeración de carne de bovinos, embutidos, productos lácteos y fabricación alimentos para ganado. Otra área de oportunidad es el desarrollo de plantaciones forestales comerciales, industrialización de hule hevea, instalación de plantas industrializadoras de eucalipto y el procesamiento de cítricos, cacao orgánico y extracción de palma de aceite y sus derivados (Tabasco Bussines, n/d).

Bajo estas premisas, la agroindustria en la entidad se encuentra en etapa de desarrollo, lo que a su vez genera la necesidad de diversos servicios de acompañamiento, asesoría y consultoría especializada en términos de producción, procesos, estrategias, mercadotecnia y finanzas.

Las tendencias agroindustriales han atraído a diversas instituciones educativas, quienes a través de sus consultores han otorgado servicios en Tabasco. En este contexto participan empresas consultoras provenientes de universidades que ya cuentan con metodología probadas y competitivas dirigida a los Agronegocios, como son los casos del Colegio de Posgraduados, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a través de su Centro de consultoría empresarial, la Universidad de las Américas Puebla mediante UDLA- UDLAP Consultores, Universidad de Guadalajara con su Servicio de Consultoría y Asesoría, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la Universidad Iberoamericana con su grupo de consultores, todas estas instituciones participan en Tabasco atendiendo sectores productivos e institucionales.

En el año 2003, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) fue una de las sedes del Programa de Formación de Consultores Universitarios, el cual fue denominado “CONSULTEN” en él se formaron 40 consultores juniors, jóvenes recién egresados o de los últimos semestres de las carreras de Relaciones Comerciales, Administración e

Informática Administrativa. Asimismo, se apoyó la capacitación de 10 profesores, un consultor por División Académica. Todos ellos atendieron a aproximadamente 60 micro empresarios del Estado de Tabasco (Camacho, 2012a).

Después de este primer esfuerzo que estuvo patrocinado por la Secretaría de Economía a nivel nacional, la UJAT no ha replicado este esfuerzo de calificar a jóvenes y profesores que cuenten con el perfil para ser consultores universitarios.

Es necesario contar con un grupo de Consultores Universitarios en todas las Divisiones Académicas de la UJAT para garantizar la oferta de servicios que la universidad tenga a bien poner a disposición de los diferentes sectores productivo Retomar e implantar el programa de formación de consultores universitarios UJAT para añadir valor a la formación profesional de estudiantes de los últimos dos semestres, estudiantes de posgrados y profesores que cuenten con el perfil de consultores de negocios (Camacho, 2012a).

En una primera fase el Programa se plantea implantarlo en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas a cargo del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos para Negocios e Instituciones (CAEENI) quien actualmente lleva a cabo el proyecto de investigación “Propuesta metodológica para consultoría universitaria a agronegocios de Tabasco”.

Revisión Literaria

Consultoría

La consultoría es una profesión que ayuda a que otros (instituciones, organizaciones, negocios, personas) superen áreas de oportunidad o aprovechen oportunidades que el entorno les presenta. Usualmente en las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) los directivos poseen escaso conocimiento especializado en las distintas áreas funcionales. Esto motiva a que cuando las PyMEs desean ser competitivas o consolidarse en el mercado donde participan, tengan la necesidad de contar con el apoyo de los servicios de un consultor profesional que les apoye en la toma de decisiones de su organización.

Las áreas donde la consultoría de negocios tiene mayor impacto y requerimientos son: ventas, compras, cobranza, planeación estratégica, satisfacción de clientes, calidad del servicio, producción, presupuestos, particularmente por su impacto en la obtención de utilidades y en el fortalecimiento para el crecimiento o consolidación de las empresas.

La consultoría es una forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, para poner al descubierto problemas de gestión, analizarlos, y recomendar soluciones a esos problemas (Kubr, 1997).

Consultoría agroindustrial

En el sector agroindustrial, los servicios de consultoría tienden a apoyar los procesos de producción, pero también los de mercadeo. Están dirigidas a acompañar al productor agropecuario en la implantación de nuevos proyectos productivos, promover reconversión a actividades agrícolas o pecuarias más promisorias. Entre otros servicios, se ofrecen diseños de modelos de proyectos agroindustriales para el establecimiento de plantas, aplicación de modelos estandarizados y normados para la integración a mercados globales, capacitación, estudios de mercado nacional e internacional², asesoría en comercialización a través de planes de negocio para exportación de productos, representación de productos en el exterior, asesoría financiera, legal y tributaria; gestión de proyectos agropecuarios, mercadeo agropecuario, gestión de créditos, manejo fitosanitario, investigación adaptativa, y buenas prácticas agropecuarias³.

Consultoría Universitaria

² http://www.hecho-en-mexico.com.mx/Agricultura_Campo/consultoria-agroindustrial-l7809.html

³ <http://www.infoagro.com/empresas/empresa.asp?ide=9876>

En lo que respecta a la consultoría universitaria, se observa que en el mercado participan consultoras provenientes de universidades que poseen metodologías probadas como son los casos del Colegio de Posgraduados, el ITESM con su Centro de consultoría empresarial, UDLA- UDLAP consultores de la Universidad de las Américas, Universidad de Guadalajara- Servicio de consultoría y asesoría, el ITAM y la Universidad Iberoamericana que ya participan en Tabasco atendiendo sectores productivos e institucionales.

Dentro de las estrategias recomendadas por la SEP (2006:479-480) para promover los servicios universitarios, como es el caso de la consultoría, se encuentran:

- Ofrecer un abanico de servicios de alta calidad con base en las necesidades identificadas mediante la investigación y la previsión tecnológica ofreciéndolos a un precio justo y competitivo.
- Llevar a cabo diversas iniciativas para informar a la sociedad, especialmente al sector privado, sobre las capacidades de las IES para ofrecer productos y servicios que aportan beneficios concretos.
- Asegurar la entrega de los proyectos a tiempo y de acuerdo con las fechas, presupuestos, especificaciones y estándares de calidad contratados, estableciendo así una trayectoria de excelencia
- Llevar los servicios a las instalaciones de los clientes

Las estrategias de negocios consideradas para la oferta y suministro de servicios de consultoría, consideran la investigación aplicada, planes de marketing, apoyos para crear empresas, clínicas de diagnóstico empresarial, difusión de resultados de investigación entre otros (Camacho, 2012b).

Metodología

La investigación se realiza bajo el método cualitativo, con un enfoque fenomenológico sobre los servicios de consultoría en la agroindustria. Las técnicas de investigación se orientan en dos vertientes: documental y de campo. En la primera fase se examinaron las metodologías existentes en materia de consultoría y los procesos asociados a la misma, así como las certificaciones correspondientes que conllevan a la formación y acreditación de consultores capaces de apoyar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial. Estas certificaciones y acreditaciones son otorgadas por organismos nacionales e internacionales como el CONOCER, PYME-JICA y APEC.

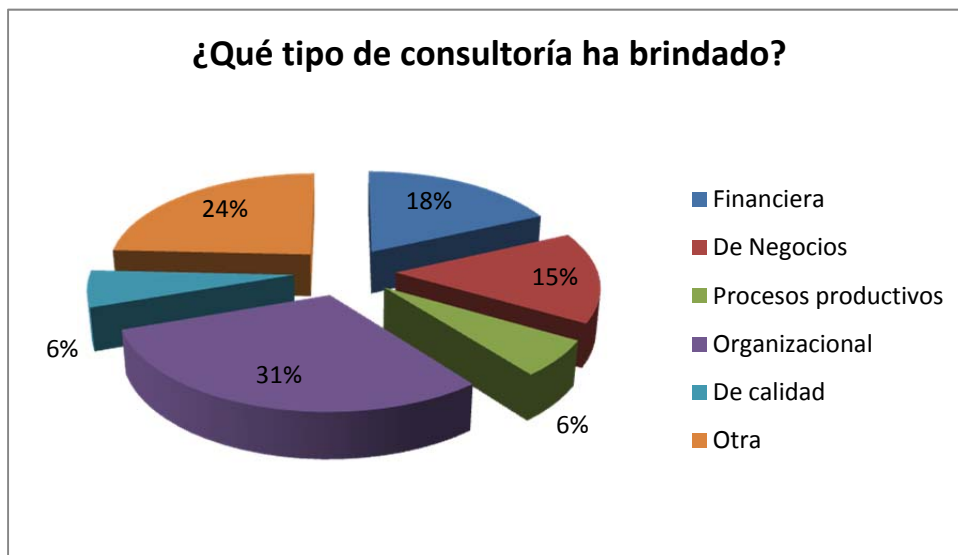
Para la segunda fase se desarrollaron dos instrumentos (guías de entrevistas semiestructuradas) que están siendo aplicados a tres tipos de informantes clave: agroempresarios, consultores de negocios y profesores con perfil de consultores, los cuales fueron serán confirmados a través de informes cruzados provenientes de investigaciones de otros autores. Las guías de entrevista fueron aplicadas en su fase preliminar a 30 profesores 17 empresarios y 3 consultores de Agronegocios a nivel internacional. Con los principales hallazgos de la investigación, se procederá al diseño de una metodología universitaria a aplicar por parte de consultores universitarios, además, los resultados darán el fundamento para la construcción de un portafolios de servicios dirigido al sector agroindustrial de Tabasco.

Resultados

a. Los profesores

En las entrevistas a profesores que pueden proporcionar servicios de consultoría agroindustrial, los resultados indican que el 68% de ellos han brindado servicios de consultoría, el 76% se ha formado como consultores, pero solo el 8% cuenta con una certificación. De los profesores que han brindado estos servicios, el 31% lo ha dirigido al área organizacional, 24% ha prestado servicios de consultoría para Productos y servicios gubernamentales, Norma ISO/17025, Publicitaria, y comunicación organizacional, Recursos Humanos, Mercadotecnia y publicidad, Desarrollo regional y competitividad, Control Interno, y en un 18% financiera (Ver gráfico 1).

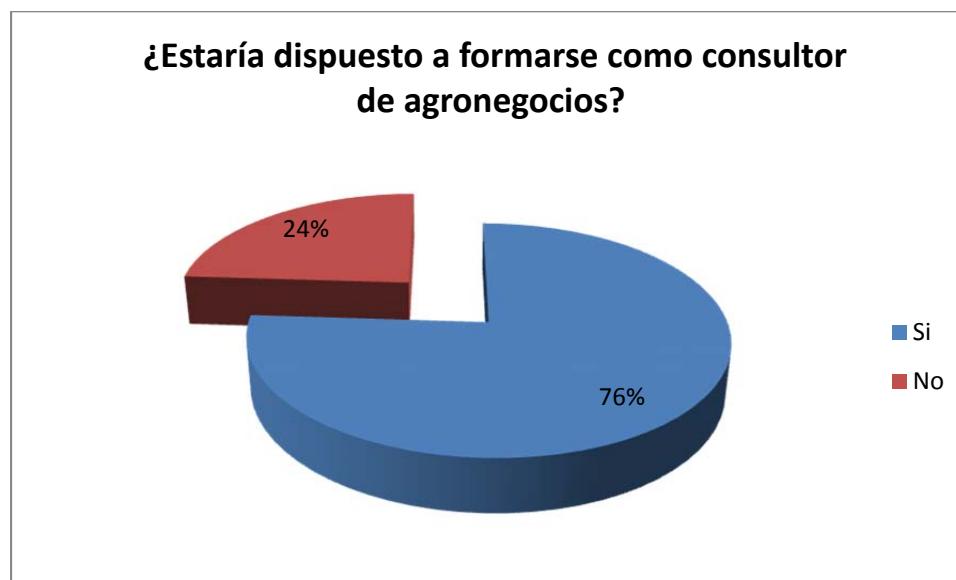
Gráfico 1. Servicio de consultoría brindado por profesores de la DACEA-UJAT.



Fuente: Camacho (2012b).

Los profesores entrevistados que aún no han prestado servicios de consultoría, mencionaron que según su experiencia profesional, el sector agroindustrial requiere consultoría, asesoría y capacitación en las áreas financiera, de negocios, procesos productivos, organizacional, de calidad, comercialización e inteligencia de mercado. Cuando se les preguntó si estarían dispuestos a formarse o capacitarse como consultores de negocios para proporcionar servicios a empresarios del sector agroindustrial, el 76% de ellos dijeron que aceptarían ese proceso (Ver gráfico 2).

Gráfico 2. Formación como consultor de negocios



Fuente: Camacho (2012c)

b. Los empresarios

En cuanto a los resultados obtenidos con los empresarios, los 17 entrevistados, dieron a conocer que perciben la consultoría como una forma de recibir consejos, ayuda para solucionar problemas y asesorías en general. El 40% de los informantes indicaron que pertenecen a cámaras empresariales como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA); Cámara Nacional de Comercio (CANACO) y al Consejo Obrero Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en sus capítulos correspondientes al Estado de Tabasco. Asimismo, expresaron pertenecer a Asociaciones de Queseros y otras asociaciones propias del sector. Estas agrupaciones empresariales les han brindado servicios de asesoría, capacitación, consultoría y apoyo para publicidad y propaganda.

El 28% de los empresarios entrevistados, indican que han utilizado servicios de consultoría de manera directa, en esos casos, los servicios requeridos han sido financieros y organizacionales en términos de planes de negocios particularmente (Ver gráfico 1).

Gráfico 3. Tipo de Consultoría agroindustrial



Los servicios independientes han sido contratados a personal de las cámaras empresariales y profesores de universidades locales. Los empresarios manifestaron que ellos como parte del sector agroindustrial, requieren consultoría en las áreas financieras, procesos productivos, investigación de mercados y mercados y en planes de organización (Ver gráfico 4).

Como parte fundamental de la investigación se les cuestionó acerca de la posibilidad de que profesores universitarios de la DACEA UJAT formados como consultores les proporcionaran servicios de consultoría y asesoría. Ante esta pregunta, el 95% de los empresarios entrevistados dijeron estar completamente de acuerdo con esa opción.

Gráfico 4. Servicios agroindustriales requeridos.



c. Los consultores

Los consultores especializados en la atención a empresarios agroindustriales entrevistados, también se desempeñan como profesores universitarios en instituciones como la Universidad del Norte (UNINORTE), Universidad del Atlántico (UA) y Universidad Simón Bolívar (USB), en Barranquilla, Colombia. Estos profesionales dejan ver el potencial que el sector ofrece en otros países, con ciertas similitudes a las condiciones del sector en Tabasco, México. Sus universidades respaldan estos servicios de consultoría y otorgan a los profesores la posibilidad de prestar sus servicios de consultores a través de la institución.

Respecto a la UNINORTE, las labores de consultoría y prestación de servicios en la Universidad del Norte se prestan a través del Centro de Investigaciones (CIUN), organismo que ha orientado la consultoría hacia el análisis de la realidad nacional y hacia la definición de pautas y estrategias para el desarrollo del área geográfica de influencia de la institución. El CIUN posee una experiencia específica de consultoría superior a 16 años, destacándose

en proyectos de: Estudios de impacto ambiental y desarrollo urbano y regional, Diseños de tratabilidad y Tratamiento de Acueductos y Alcantarillados, Diseños de Desarrollo Institucional para el sector de Acueducto y Alcantarillado y Aseo, Diseños de Saneamiento Ambiental, Consultoría de diseño, jurídicas, administrativas, económicas, Supervisión de Proyectos, Sistemas de Información⁴. En materia de Agronegocios, la universidad ofrece servicios de Estudios integrales en el área de proyectos y su factibilidad, Análisis de materias primas, Nuevas formas empresariales, Control de calidad, y, en educación continua participa mediante el Diplomado “Alta Gerencia Empresas Ganaderas”.

Por su parte, la UA en el sector agroindustrial a través de sus profesores participan en la consultoría de mercadeo, donde desarrollan productos, diseñan empaques de punta, diseño de productos de acuerdo al segmento de mercado, desarrollo de empresas, aseguramiento de calidad, establecimiento de precios, en general, el enfoque de trabajo de consultoría se centra en el desarrollo nutrimental de los productos con empaques apropiados al consumidor a quienes van dirigidos los productos.

La USB a través de sus profesores han otorgado durante diez años, servicios relacionados con asociatividad, fortalecimiento empresarial, diseño de modelos adaptado a las necesidades agroindustriales, acompañamiento empresarial, buenas prácticas de manufactura, mercadeo, finanzas, adquisiciones y suministro, todo esto mediante la participación del Grupo de Investigación en concursos de proyectos financiados por el gobierno. Los profesores ofrecen un servicio integral que va desde agrupar a los empresarios, obtener financiamiento, seleccionar la materia prima, entablar buenas prácticas, búsqueda de clientes hasta crear un banco de compradores reales y potenciales que permitan el incremento en las ventas y con ellos la rentabilidad de las empresas.

En este sentido, se aprecia que los resultados preliminares muestran una tendencia favorable para la implantación de servicios de consultoría y asesoría por parte de profesores universitarios con competencias para desempeñarse como consultores universitarios con atención especializada a los consultores agroindustriales, donde se localizan fabricantes

⁴ http://www.uninorte.edu.co/extensiones/centro_consultoria/index.asp

quesos o derivados lácteos, chocolate y derivados del cacao, plátano y sus derivados; así como empresarios piscícolas, turismo sustentable y otros cuyos productos agrícolas y pecuarios contemplen el componente transformador que evidencie el valor agregado a los consumidores.

Conclusiones

Los resultados preliminares de la investigación evidencian la necesidad del sector agroindustrial en materia de consultoría, asesoría y capacitación, donde una de las opciones recae en consultores universitarios. Los informantes clave dan muestra de los requerimientos de consultoría a agroindustrias en Tabasco e indican de dónde provienen estos servicios y quiénes son los que le han prestado los mismos.

Por el lado de los profesores de la DACEA-UJAT, refieren conocimiento, experiencia y disponibilidad del recurso humano para proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación en materia de administración, planeación, finanzas, contabilidad, calidad y mercadotecnia, así, como una plena disposición para formarse, acreditarse o certificarse a nivel nacional para ofrecer servicios profesionalizados.

Los consultores internacionales especializados en la atención a la agroindustria, expresan su beneplácito por prestar servicios a la agroindustria, convencidos del aporte que como académicos y consultores aportan al sector. Los profesores colombianos pertenecientes a universidades privadas y públicas, indicaron desarrollar modelos de gestión, aportar conocimientos y acompañar al empresariado en su búsqueda de mercados, satisfacción de clientes, productos de calidad, buenas prácticas y rentabilidad de sus negocios. Los resultados obtenidos durante y después de su intervención evidencian la necesidad de los empresarios del sector por los servicios de consultoría y acompañamiento empresarial. En este proceso, sus universidades respaldan sus acciones de manera formal o no formal, según el perfil de cada una, para el otorgamiento de los servicios a los empresarios y en algunos casos cubrir los honorarios de los profesores bajo esquemas competitivos.

Referencias bibliográficas

Abadía, C. (2008). *Soy CONSULTOR (con perdón)*. 1ª. Edición. España: EMPRESA ACTIVA.

Camacho M. (2012a). Formación de consultores universitarios (Consultoría de Negocios) presentado en el Foro Institucional de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, marzo de 2012. Villahermosa, Tabasco, México.

Camacho M. (2012b). Agroconsultoría, ponencia presentada en el IV congreso Internacional Perspectivas del Desarrollo Rural Regional, 31 de agosto, 2012. Villahermosa, Tabasco, México.

Camacho M. (2012c). Consultoría Agroindustrial como apoyo a la sustentabilidad presentado en el Simposium Cambio Climático nueva variable de riesgo y oportunidad en negocios, 27 de agosto de 2012. Villahermosa, Tabasco, México.

Casas, R. y Luna R. (1999). *Gobierno, academia y empresas en México: hacia una nueva configuración de relaciones*. México: UNAM

Castagnino, A. (2004). *Planteamiento estratégico de la empresa agroindustrial*. 1ª. Edición. Buenos Aires: HEMISFERIO SUR.

Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para una profesión*. 3ª. Edición. Ginebra: OIT.

Sama, M. (2010). *LA CONSULTORÍA*. 2da. Edición. México: Trillas

Cohen W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Grupo Editorial Norma. Edición para América Latina. Bogotá: Editorial Norma.

Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para una profesión*. 3ª. Edición. Ginebra: OIT.

SEP (2006). *La administración de la vinculación: cómo hacer qué Tomo II Metodología*

Tabasco Business (n/d). Agroindustria, recuperado en http://www.tabascobusiness.com.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=117&lang=es