

EL PERSONAJE



DIARIO DE ALMERÍA

José Antonio Boccherini Bogert, director y profesor del Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto Internacional San Telmo.

● José Antonio Boccherini es director y profesor del Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto Internacional de San Telmo

“La **formación** es un gran reto para los directivos”

Carolina Crespo

Ha asumido cargos ejecutivos en varias empresas y cuenta con una amplia experiencia internacional como consultor 'principal' participando en numerosos proyectos de consultoría estratégica, operativa y tecnológica para empresas del sector de las telecomunicaciones. Su experiencia la ha compartido con directivos de muchas empresas agrícolas de Andalucía y España. Ahora el director y profesor del Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto Internacional de San Telmo, José Antonio Boccherini, ofrece su visión del sector agrícola con los lectores del Grupo Joly.

—¿Qué pautas debe cumplir un empresario agrícola para ser competitivo en su sector?

—Sobre este tema se puede hablar mucho. Los empresarios deben darse cuenta que se enfrentan a un sector competitivo. El mercado es maduro y no crece. Un mercado que no crece es un mercado en el que hay más oferta que demanda, eso hace que haya guerra de precios, por ejemplo. Para resumir la principal pauta por la que deberían regirse es que tienen que empezar a pensar como empresarios

y no como productores agrícolas. Durante muchos años han pensado en qué ellos cultivaban determinado producto, ya sean patatas o aceitunas, y su reto simplemente era como vender ese producto. Ahora, y ya desde hace tiempo que debería suceder así, es que han de pensar como empresa para dar soluciones a los clientes. Tienen que ver que busca, que quiere y como se lo dan, ya que el cliente no solo quiere producto, sino servicios.

—¿Cree que la cultura del emprendimiento está arraigada en los empresarios agrarios andaluces? ¿Qué peso tienen las subvenciones en la balanza empresarial?

—Hay un poco de todo. Considero que hay empresarios muy emprendedores y grandes proyectos en el sector. En la provincia de Almería hay muchas de ellas. El principal criterio es las subvenciones y hay sectores más emprendedores que otros en medida recibían más o menos ayudas. Por ejemplo, hay sectores que desde hace mucho tiempo no tienen subvenciones y aquí la cultura del emprendimiento está más arraigada porque han visto necesario emprender. Como le decía un ejemplo es el sector de frutas y hortalizas en Almería es más com-

petitivo y en gran medida es la huerta de Europa han sabido desarrollarse e innovar. Hay otros sectores donde están ligados a las subvenciones y el interés por emprender es más baja, como podría ser los sectores del aceite de oliva.

—¿Cuáles son los retos hoy por hoy de las empresas agrícolas?

—Ligo con lo que decía al principio estamos en España y Europa donde tenemos un mercado que no crece y que hay exceso de competencia y los precios no crecen. El primer reto que planteo es el de generar y capturar valor. Teniendo solo producto es difícil ser competitivos, habría que afrontar otras cuestiones como ofrecer productos y variedades diferentes, mejorar e intensificar las relaciones con los clientes, etcétera. El segundo reto es la internacionalización tanto existentes como nuevos y aquí hay una nueva noticia y es que se espera que para el 2050 crezca la demanda de alimentos. Es una oportunidad de negocio para las empresas buscar en los mercados emergentes (latinoamericanos, asiáticos...). A este reto va unido la idea de construir capacidades competitivas que nos permitan ser rentables en esos mercados emergentes frente a otros. El tercer aspecto es la di-

mensión. Hay muchas empresas que tienen un tamaño pequeño y se les hace difícil conseguir volumen. Para ello hay que conseguir eficiencia y competir internacionalmente. El cuarto reto es la capacitación y formación de sus directivos. Hay que aprender no solo sobre técnicas de cultivo, trazabilidad... sino también hay que saber ser director, sobre marketing, a hacer alianzas empresariales, fusiones, etcétera. Aquí resaltaría que hay una asignatura pendiente y es que los empresarios han de saber atraer talento directivo. El quinto aspecto es el de las materias primas. Estamos viendo que muchas materias primas están en picos y hay que saber afrontar la subida. Finalmente hay otro reto es el digital, es saber como modifica internet, por ejemplo, los hábitos de compra, las estrategias de marketing... Hay un fenómeno muy relevante como es el comercio electrónico.

—¿Abordemos el tema del programa de Alta Dirección de empresas de la cadena alimentaria, ¿con qué objetivos se plantea este programa que oferta el Instituto Internacional San Telmo?

—Este año vamos a ofertar tres ediciones de este programa que se impartirán en Madrid, Valencia y

Zaragoza. Está dirigido a directivos y tiene dos objetivos diferenciados. Uno es formarles en las herramientas y conocimientos de dirección de empresas. En temas relacionados con las finanzas, la gestión de recursos humanos, las tecnologías e información, contabilidad y análisis contables, además de otros muchos temas como dirección general y estrategia empresarial. En definitiva se busca aprender y mejorar. El segundo objetivo es que sean capaces de entender los retos y la situación por la que pasa el sector agroalimentación. Una reflexión estratégica de la situación en España y el mundo.

—¿Cuáles son sus ejes principales de acción?

—No explicamos teoría. No creemos que una empresa se gestione con teoría, sino con criterios y fomentando la experiencia. Asisten al programa directivos que ya tienen experiencia y lo que ofertamos es el método del caso. En otras palabras, el caso es una descripción de un problema real que reciben los alumnos que se lo estudian y luego se debate para ver cómo lo abordarían y de un intenso y dinámico debate es donde se intercambian opiniones. Una co-

“ José Antonio Boccherini
Director y profesor

Una asignatura pendiente de las empresas es saber atraer talento directivo”

sa que tenemos clara es que no existen las recetas. Por ejemplo, si hay una crisis de precios dependerá de cada empresa, de su posición, de la forma de competir cómo resolver el problema, en definitiva, hay que saber analizar, diseñar una respuesta propia al problema concreto y ante un mismo problema dos empresas pueden resolverlo de manera distinta y triunfar.

—Por último, ¿cómo ha sido la evolución de los altos directivos de empresas agrícolas en los últimos años y qué retos les quedan por conseguir?

—En general, los empresarios agrícolas van mejorando, poco a poco se van formando más aunque quizá un poco despacio, pero la globalización les obliga a mejorar. El Instituto Internacional San Telmo lleva 30 años dando formación y muchos han aprovechado nuestros programas para mejorar. Muchos directivos dicen que han cambiado tras participar en estas acciones formativas la visión. La línea de la formación es clave. Desde el instituto vemos que muchos directivos se dan cuenta que ahora en tiempos de crisis necesitan formación para lograr ideas nuevas, hacer más eficaz o innovadora su empresa. El formarse es un gran reto.