

## JOSÉ ANTONIO BOCCHERINI. DIRECTOR DE EMPRESAS ALIMENTARIAS DEL INSTITUTO SAN TELMO

**D**IRIGE y da clases en el Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto Internacional San Telmo, que acaba de recibir el Premio Alimentos de España 2015 por su destacada labor en la formación de los equipos directivos que llevan las riendas de las empresas del sector agroalimentario. En esta entrevista aprovechamos para que José Antonio Boccherini haga una radiografía del sector agroalimentario andaluz, que básicamente es el español. Su análisis nos transmite su pasión por la formación de los profesionales del más alto nivel, por las empresas del sector y por el futuro.

–La Fundación San Telmo ha recibido el Premio Alimentos de España 2015, ¿qué significa este galardón?

–Para mí como profesor supone el reconocimiento a una labor de investigación y especialización que llevo muchos años haciendo. Para la Fundación y para el Instituto es un reconocimiento a 32 años de trayectoria de trabajo en el sector agroalimentario, nos dice que estamos en el buen camino. Significa que una institución andaluza como el Instituto San Telmo ha conseguido una posición de absoluto liderazgo en España y en Portugal en formación a la alta dirección de la cadena agroalimentaria, hemos sido capaces de aportar mucho valor a la cadena agroalimentaria.

–¿Qué aporta la formación del Instituto San Telmo a los directivos de las empresas agroalimentarias andaluzas? ¿Qué carencias fundamentales tienen, pese a su conocimiento, formación y experiencia?

–La primera carencia es la falta de formación específica para dirigir las empresas en temas generales de dirección y falta de formación para entender mejor las dinámicas competitivas que condicionan el negocio y que afectan a nivel nacional e internacional. Y otra carencia que notamos es la voluntad de internacionalización del negocio. La crisis ha sido un aliado importante para empezar a buscar nuevos mercados y muchas empresas españolas y andaluzas han empezado a viajar y, aunque no es un proceso fácil, se están dando cuenta de que somos muy competitivos en el mundo. Otra carencia es que tenemos empresas muy pequeñas y que tienen dificultades para competir en mercados internacionales, para acometer proyectos de inversión, de I+D. En el Instituto les aportamos capacidad para entender mejor el mundo de la dirección. Tenemos muchos antiguos alumnos que tras el paso por el Instituto han pegado cambios espectaculares y han lanzado a sus empresas porque han adquirido los conocimientos y las capacidades necesarias para hacerlo. Les aportamos también un foro de contactos y relaciones de alto nivel y éste es un activo muy importante.

● El profesor está convencido de que la agroindustria es un sólido pilar sobre el que la economía española puede crecer y el Instituto San Telmo apuesta por ella

# “El pequeño tamaño es el punto débil del sector agroalimentario”



José Antonio Boccherini en un momento de la sesión inaugural de uno de los cursos.

“Las empresas se dirigen con criterio, tenacidad y pasión, no con teorías o marcos conceptuales”

“Hay una carencia de vocación internacional, pero está cambiando; hoy hace falta mirar al mundo”

“La relación entre productores y distribuidores no debe ser sólo de negociación sino de colaboración”

–¿Y qué aporta el Departamento de Empresas Agroalimentarias al Instituto y a la Fundación San Telmo?

–Es una parte muy importante de la actividad del Instituto total, lo que le aporta es: primero, una vía de consolidación y crecimiento nacional e internacional y segundo, un vector de liderazgo. Somos líderes en formación directiva y de empresarios en Andalucía y somos líderes en formación directiva y de empresarios de la cadena alimentaria a nivel internacional.

–¿Cuál es el punto flaco del sector agroalimentario andaluz?

–La atomización y el tamaño reducido; es necesario buscar una mayor dimensión en algunos casos y se puede hacer mediante compras

de empresas, mediante fusiones, acuerdos de colaboración y muchas veces al sector agroalimentario andaluz le cuesta colaborar; somos un poco individualistas.

–¿Es imposible que productores y distribuidores lleguen a una entente cordiale?

–Imposible no. En España se ha planteado la relación entre productores y distribuidores como una relación puramente de negociación y se debe trabajar más en plantearlo como una relación de colaboración, porque hay muchos puntos coincidentes. Hay muchos ejemplos de colaboración muy exitosa.

–¿Cuánto y cómo ha evolucionado el sector agroalimentario andaluz en los últimos diez años?

–El sector está evolucionando de forma positiva en ganar tamaño, en internacionalizarse y en profesionalizarse. Tenemos excelentes empresas en aceite de oliva, del vino, grandes cooperativas en Almería con niveles de calidad muy alto que compiten internacionalmente y con gran capacidad de reacción, porque son capaces de buscar nuevos mercados cuando suceden cosas como el embargo ruso. La evolución que veo es positiva.

–Tradicionalmente se habla de que la economía andaluza carece de industria, ¿cree que hay que insistir en la diversificación o centrarnos en mejorar lo que ya sabemos hacer bien, como es

el caso del sector agroalimentario?

–Andalucía en general tiene que construir sobre las ventajas competitivas que tiene en el mundo y una ventaja incide sobre el tema agroalimentario; hay que apostar por consolidarlo, por ser cada vez más líderes mundiales en los sectores en los que podemos competir. Otra ventaja competitiva que tiene Andalucía es el turismo, aunque yo prefiero que sea un turismo de más calidad, que da más valor añadido. Pero también hay que buscar y apostar por sectores nuevos, emergentes, que deben estar basados en la investigación, el conocimiento, y la tecnología y aquí tenemos que apostar por la investigación andaluza, por el apoyo a nuestras universidades, a nuestros centros de investigación, por la colaboración público-privada.

–Puede explicar el método y los objetivos del Curso de Alta Dirección de Empresas de la Cadena Alimentaria.

–Usamos el método del caso. Un caso es una descripción de una situación empresarial compleja y lo que hacemos en clase es debatir, como si fuéramos el comité de dirección de la empresa, sobre la situación, los problemas y ver cómo enfocarlos y abordarlos. Es un debate metódico dirigido por un profesor experto en el tema y se intercambian experiencias, se reflexiona, se aprenden enfoques nuevos, y se mejora el criterio para resolver los problemas y la toma de decisiones para encontrar las soluciones. Creemos que las empresas se dirigen con experiencia, con criterio y con pasión, con tenacidad, capacidad para tomar decisiones; no se dirigen con teorías o con marcos conceptuales.

–¿Qué actividades docentes tienen en marcha en este curso?

–En España tenemos en marcha dos ediciones del programa DEA, Dirección de Empresas Agroalimentarias, una edición del programa Adeca que empezaremos en abril en Sevilla, una edición del seminario Semsa que haremos en mayo en Sevilla, una edición de un curso de Gobierno para Consejos rectores de Cooperativas en Sevilla partir de marzo y muchas actividades de formación “in Company”. Este es un tema muy importante porque estamos formando con programas a medida a empresas de la talla de Carrefour, DIA, Macro, Coca-Cola o Iberia Partners.

–¿Y los proyectos internacionales?

–A nivel internacional haremos el foro alimentario en Milán en junio, un proyecto que se está consolidando en Miami para directivos y CEO de Latinoamérica, un seminario alimentario de Miami en mayo y programas en colaboración con escuelas en Portugal, Ecuador, México y Suiza. También tenemos proyectos para África y Rusia.