



## IICA-COLEACP SERIE SOBRE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS DEL CARIBE

### Sesión 7:

### Habilidades empresariales esenciales para el éxito y el crecimiento empresarial

*Miércoles 23 de noviembre de 2022 - 10:00-12:00 EST*

[En línea \(Zoom\)](#)

## 1. Contexto

El sector agrícola y agroalimentario es un motor económico clave para los países del Caribe. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dominan este sector.

En un entorno complejo y dinámico, es crucial que los empresarios del sector agroalimentario reciban apoyo para crear, mantener y desarrollar un negocio rentable.

Los empresarios y propietarios de empresas son agentes del cambio, inician innovaciones, financian riesgos y desarrollan negocios. Como las competencias que necesitan están en constante evolución, es esencial promover y alimentar el espíritu empresarial y apoyar el desarrollo de capacidades.

Los empresarios forman parte de un ecosistema más amplio, esencial en la cadena de valor para llevar los productos al mercado. Pueden ser agricultores, proveedores, comerciantes, transportistas, transformadores, etc. Todos estos empresarios tienen que promover un enfoque comercial del mercado que contribuya a crear negocios rentables.

Sin embargo, el entorno no siempre es favorable y los empresarios se enfrentan a grandes retos, como las deficientes infraestructuras (carreteras, puertos, instalaciones de comercialización y almacenamiento, comunicaciones, electricidad), los bajos niveles de inversión gubernamental y de los donantes en la agricultura, la falta de leyes y reglamentos favorables (tenencia de la tierra, leyes comerciales y fiscales, complejas normativas comerciales, procedimientos burocráticos, etc.), la falta de financiación, la educación y la formación que no satisfacen las necesidades de las empresas, la debilidad de los servicios de extensión y la falta de información fiable sobre el mercado (sobre la producción, los mercados, la calidad de los productos, etc.), la falta de financiación, la educación y la formación que no responden a las necesidades de las empresas, la debilidad de los servicios de extensión y la falta de información fiable sobre el mercado (sobre la producción, los mercados, los precios, la normativa), el limitado poder de negociación que afecta a las negociaciones con los proveedores y conduce a precios más altos para los insumos y más bajos para los productos.

## 2. Competencias básicas para el éxito empresarial

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) ha identificado las competencias clave para los agricultores-empresarios: (i) habilidades empresariales<sup>1</sup> que incluyen la iniciativa, la ambición, la resolución de problemas centrados, el pensamiento creativo, la asunción de riesgos, la flexibilidad y la adaptabilidad, las habilidades interpersonales, la creación de redes y la

<sup>1</sup> David Kahan. Crear una cultura empresarial. El espíritu empresarial en la agricultura. FAO. 2013. <https://www.fao.org/uploads/media/5-EntrepreneurshipInternLores.pdf>



voluntad de aprender. Estas habilidades pueden adquirirse mediante la práctica, la experiencia y la formación; (ii) habilidades técnicas para conocer lo esencial de la agricultura, desde la producción hasta el consumo. Esto requiere, en particular, competencias técnicas en tres ámbitos: gestión de los insumos, gestión de la producción y gestión de la comercialización; (iii) competencias de gestión, como el diagnóstico, la planificación, la organización, el liderazgo y el control, aplicadas a cada parte de la cadena de valor; (iv) competencias de integración: el éxito como agricultor-empresario depende de la capacidad del agricultor para combinar en la práctica las competencias empresariales, técnicas y de gestión.

Kilby propone trece funciones o tipos de actividades esenciales para la creación y gestión de una empresa: (1) percepción de las oportunidades de mercado (nuevas o imitativas); (2) control de los recursos limitados; (3) compra de insumos; (4) comercialización del producto y respuesta a la competencia; (5) trato con la burocracia pública (concesiones, licencias, impuestos); (6) gestión de las relaciones humanas dentro de la empresa; (7) gestión de las relaciones con clientes y proveedores; (8) gestión financiera; (9) gestión de la producción (control mediante registros escritos, supervisión, coordinación de los flujos de insumos con los pedidos, mantenimiento); (10) aprovisionamiento y supervisión del montaje en fábrica; (11) ingeniería industrial (minimización de los insumos con un determinado proceso de producción); (12) mejora de la calidad de los procesos y productos; (13) introducción de nuevas técnicas de producción y productos. Como señala Kilby, a cada una de estas tareas pueden asociarse distintas habilidades y conjuntos de habilidades.<sup>2</sup>

Todo proceso empresarial implica la identificación y evaluación de la oportunidad, el desarrollo de un plan de negocio, la determinación de los recursos necesarios y la gestión de la empresa resultante.

**Las habilidades de liderazgo son necesarias** para establecer los objetivos de la empresa, desarrollar el negocio y motivar a los empleados. Las **habilidades organizativas y de gestión** son importantes para desarrollar y hacer crecer un negocio, que requiere una estructura operativa eficiente, fuertes habilidades organizativas y gestión de recursos humanos. La gestión del tiempo es esencial para cumplir los plazos y entregar la mercancía a los clientes. La **capacidad de hablar y presentar** es esencial para destacar los puntos fuertes de la empresa. Por ello, los empresarios necesitan una gran capacidad de comunicación para relacionarse con socios, inversores, proveedores y clientes, así como con sus empleados. A menudo se apoyan en planes de negocio.

**Los conocimientos financieros** que abarcan la elaboración de presupuestos, la planificación, las proyecciones, los estados financieros y la gestión de la tesorería son esenciales para dirigir una empresa, solicitar préstamos e invertir.

**Las habilidades de atención al cliente** son esenciales para que cualquier empresa establezca relaciones con los consumidores y los retenga. Estas competencias están vinculadas a otras esenciales, como la comunicación y la escucha activa, la recopilación de información sobre el perfil y la demanda de los clientes, la promoción de las opiniones (encuestas...) y la actuación en función de ellas. Para ser sostenibles, las empresas que operan en mercados de calidad tienen que desarrollar fuertes vínculos con sus productores y clientes, anticiparse a los cambios y obtener constantemente información de retorno para mejorar y consolidar la aceptabilidad y consistencia de sus productos. **La marca y el marketing** deben satisfacer las expectativas de los clientes, comunicar la identidad de la empresa y contar una historia sobre el producto. Los empresarios deben aprender a crear una marca que tenga una posición única en el mercado y a promocionarla.

**La capacidad de establecer redes** permite a la empresa o negocio crecer, ganar visibilidad y expandirse. Reforzar la red comercial (proveedores, compradores, organismos de certificación) es un paso esencial para la empresa y la marca de la compañía. La red empresarial permite al empresario estar en contacto con los clientes, los proveedores, la industria y los antiguos alumnos de educación y formación. También facilita el establecimiento de nuevas conexiones con el mercado y permite conocer las tendencias del sector. Participar en ferias, eventos, grupos de LinkedIn, etc., ayuda a reforzar la red de contactos y a mantenerse al día con la rápida evolución del sector agroalimentario.

---

<sup>2</sup> Vesala, Kari Mikko & Pyysiäinen, Jarkko (Eds.) (2008): [Comprender las habilidades empresariales en la agricultura. Antecedentes. Instituto de Investigación de Agricultura Ecológica](#), Frick, Suiza.



**Las competencias técnicas y tecnológicas** son esenciales para mejorar la eficacia, la transparencia y la trazabilidad de la cadena alimentaria. El riego, las técnicas de cultivo, la cosecha, el almacenamiento y el transporte pueden beneficiarse de tecnologías como los robots, los sensores de temperatura y humedad, las imágenes aéreas, la tecnología GPS y el blockchain. Estos dispositivos avanzados y sistemas de agricultura de precisión y robótica permiten a las empresas ser más rentables, eficientes, seguras y respetuosas con el medio ambiente.

**Las estrategias de mejora de los ingresos y las habilidades de venta/negociación** ayudan a los empresarios a aumentar los beneficios y a crear valor mediante el uso de diferentes estrategias, como: la diversificación y la adición de valor, el desarrollo de productos, la especialización y la diferenciación de productos (es decir, nichos de mercado como los productos ecológicos, las indicaciones geográficas (IG) ) y la integración.

El desarrollo de las habilidades de venta permite a los empresarios seguir siendo competitivos en mercados altamente competitivos, independientemente del sector.

La gestión de los contratos es importante para garantizar la equidad, la confianza entre las partes, las normas sociales y medioambientales, y las medidas de gestión de riesgos para hacer frente a imprevistos que puedan poner en peligro la relación contractual de las partes contratantes.

### **3. Promover una alimentación sostenible y segura**

Hay que animar a los empresarios a promover la producción y el comercio sostenibles y a contribuir a la economía verde.

La diversificación del sector agrícola mediante el aumento de la transformación de productos es necesaria para que las pequeñas y medianas empresas locales desarrollen productos nicho de alto valor añadido, calidad y especialidad.

Las pérdidas posteriores a la cosecha y el desperdicio de alimentos a lo largo de la cadena pueden minimizarse mediante la formación para mejorar la higiene durante la manipulación y el almacenamiento, y el reciclaje.

Garantizar la calidad y la seguridad de los alimentos es necesario para abastecer todos los mercados. Las empresas deben diferenciar sus productos mediante la calidad y la seguridad. Los productores agrícolas buscan cada vez más precios más altos para sus productos y adoptan certificaciones sociales y medioambientales para conseguirlo.

La adopción y aplicación de normas estrictas puede generar mayores ingresos para los productores y satisfacer a los consumidores. Se trata de nichos de mercado, como la producción sostenible, los alimentos ecológicos o el comercio justo.

Se necesitan conocimientos técnicos y financieros para desarrollar una gama de mayor calidad e innovaciones.

### **4. El camino a seguir**

Muchas organizaciones, como el IICA y el COLEACP, apoyan a los empresarios con formación y oportunidades para desarrollar sus capacidades empresariales en áreas como la investigación de mercados, la comercialización y el envasado, el cumplimiento de las normas de calidad y los requisitos de etiquetado, la gestión de nuevos procedimientos administrativos y requisitos reglamentarios, y el acceso a la distribución a diversos clientes, como las ferias comerciales y las reuniones entre empresas (B2B).

El COLEACP apoya a los pequeños productores, grupos de agricultores y MIPYMES de los sectores de la agroindustria y la horticultura en los países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) mediante la ejecución de programas de apoyo, como Fit For Market SPS y Fit For Market Plus, financiados en el marco de la Cooperación al Desarrollo por la Organización de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (OEACP) y la Unión Europea. La plataforma de cursos en línea del COLEACP<sup>3</sup> proporciona a los empresarios acceso a recursos para reforzar sus capacidades de gestión organizativa y desarrollo empresarial. Existe una amplia gama de cursos de autoaprendizaje y de formación en grupo, que

---

<sup>3</sup> <https://training.coleacp.org/?lang=en>



abarcen la gestión de recursos humanos, el marketing y la comunicación, la gestión de riesgos, el desarrollo estratégico de la empresa, la creación de una empresa de comercio electrónico o la gestión de fondos empresariales y el acceso a la financiación, etc. El COLEACP también ofrece formación para los mandos intermedios en temas como la seguridad alimentaria, la producción y la transformación agrícola. Además de los cursos de autoaprendizaje que se imparten gratuitamente,<sup>4</sup> El COLEACP organiza formación en grupo para los beneficiarios de sus programas de apoyo.<sup>5</sup> El COLEACP también proporciona asistencia técnica a sus beneficiarios para ayudarles a desarrollar habilidades y herramientas empresariales para continuar y mejorar sus actividades. Los estudios de mercado periódicos y las actualizaciones de los requisitos de acceso al mercado (por ejemplo, los LMR) permiten a los empresarios conocer el mercado, las competencias y las tecnologías necesarias para mantener y mejorar su acceso al mercado, así como para aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Como red de empresas, organizaciones empresariales y expertos, El COLEACP también proporciona aprendizaje entre iguales y desarrollo de capacidades.

Esta sesión sobre las empresas agroalimentarias del caribe n° 7 presenta una selección de empresas caribeñas que han logrado penetrar en mercados lucrativos gracias a una combinación de habilidades técnicas y de gestión.

---

<sup>4</sup> El acceso gratuito a los cursos de autoaprendizaje se proporciona al registrarse en la plataforma: <https://training.coleacp.org/login/signup.php?>

<sup>5</sup> Enlace para presentar solicitudes de apoyo: <https://www.coleacp.org/application-for-support-en/>



## IICA-COLEACP SERIE SOBRE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS DEL CARIBE

### Sesión 7:

### Habilidades empresariales esenciales para el éxito y el crecimiento empresarial

*Miércoles 23 de noviembre de 2022 - 10:00-12:00 EST*

[En línea \(Zoom\)](#)

### PROGRAMA

#### 10:00-10:05 Introducción

Moderador: Dino Clayde Hensley Demidof, Especialista en Tecnología y Extensión Agropecuaria, Representante en Surinam, IICA

#### 10:05-10:50 Panel: experiencias de las empresas

- Norman McDonald, Linstead Market, Jamaica
- Kenneth Van Gom, Gom Food Industries Ltd, Surinam
- Gillian Goddard, Alliance of Rural Communities of Trinidad and Tobago (ACTT)
- Don Fletcher, Bare Fruit Juices, Trinidad y Tobago

Moderadora: Isolina Boto, Responsable de Redes y Alianzas, COLEACP

#### 10:50-11:30 Perspectivas de los programas de apoyo

- Ricardo Berris, Purposely
- Keith Flett, One Skip, LLC

#### 11:30-11:50 Sesión de preguntas y respuestas

11:50-12:00 Camino a seguir  
Jeremy Knops, Delegado General, COLEACP



La Serie del IICA-COLEACP sobre las Empresas Agroalimentarias del Caribe se centra en las innovaciones y los éxitos de las empresas y PYMES lideradas por agricultores del Caribe. Estas actividades cuentan con el apoyo de lo programa Fit For Market SPS, ejecutados por COLEACP en el marco de la Cooperación al Desarrollo entre la Organización de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (OEACP) y la Unión Europea.