

DESEMPEÑO SISTÉMICO DE COMPLEJOS AGROALIMENTARIOS: EN VISTAS A GENERAR UN OBSERVATORIO EN LA PAMPA

FERRO MORENO, S.⁹

RESUMEN.

El presente documento es resumen de la disertación realizada el día 24 de noviembre de 2017 en el II Encuentro de Administración y Economía de las Empresas Agroalimentarias del centro de la provincia de Buenos Aires. Aborda el marco teórico y los principales lineamientos para la determinación de factores y variables que impactan y condicionan el desempeño sistémico de complejos agroalimentarios. El grupo de trabajo de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa (Proyecto I-114/14) está consolidando sus avances con el fin de generar un marco adecuado para hacer operativo un observatorio de complejos agroalimentarios-agroindustriales. La iniciativa se orienta a medir indicadores y proyectar los condicionamientos transversales y sistémicos. Se pretende generar información que permita comparar los complejos y que sirva para la toma de decisiones pública y privada.

PALABRAS CLAVE: estrategias, decisiones, indicadores.

INTRODUCCIÓN.

Los estudios de las cadenas agroalimentarias, cadenas agroproductivas, cadenas de valor, redes

agroalimentarias, *clusters* agroindustriales, complejos agroalimentarios y otros conceptos similares, se enmarcan en la corriente mesosistémica denominada *Agribusiness*, Agricultura ampliada y/o Economía agroalimentaria-agroindustrial. Estas investigaciones incluyen todas las relaciones técnicas y tecnológicas que unen las demandas de los consumidores con el sector primario de un producto agropecuario (Ghezan *et al.*, 2007); incluso se han desarrollado marcos que incorporan a los agentes de la pre-producción (insumos y tecnología) y el tratamiento de los residuos generados luego del consumo (IICA, 2009).

Entre el consumo de alimentos y su producción muchas disciplinas científicas interactúan para contribuir a la comprensión de la realidad. Entre éstas se encuentran la Administración, la Economía, la Sociología, la Política, la Agronomía, la Salud, la Ciencia de los alimentos, entre otras; todas se plantean las mismas preguntas básicas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cuánto? (La Gra, 1993).

En general, el análisis de los Sistemas Agroalimentarios Agroindustriales (SAA) se basa en el estudio de los actores sociales y sus articulaciones comerciales, los mercados de productos e insumos, los mecanismos de adaptación y coordinación en las transacciones, y la competitividad de los eslabones y de todo el sistema, entre otros aspectos. Varias investigaciones sugieren que la mirada económica de la cuestión no es suficiente, más aún cuando se abordan sistemas complejos

⁹ Facultad de Agronomía (UNLPam). Email: sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

relacionados a la alimentación, la salud humana y el ambiente. Proponen investigar, además de los aspectos económicos, factores ecológico-ambientales, socio-culturales, político-institucionales, tecnológicos-infraestructura, entre otros (Gutiérrez, 2007). Esser *et al.* (1996) plantean que este tipo de análisis permite interpretar si los resultados se dan por caminos auténticos o espurios, dependiendo si atienden o no a los objetivos económicos y no económicos (rentabilidad, productividad, sustentabilidad, equidad, gobernabilidad, innovación). A este tipo de desempeño se lo denomina sistémico, y permite apuntar a estrategias integradoras, pues brinda al tomador de decisiones más y mejor información.

En este contexto teórico se define SAA como el conjunto de relaciones económicas, socioculturales, ambientales, institucionales y tecnológicas entre los distintos actores sociales emplazados en un territorio determinado, con el fin de ofrecer y consumir bienes y servicios de origen agropecuario.

DESARROLLO.

En los distintos antecedentes, los SAA se han contemplado como objetos de estudio y como sujetos tomadores de decisiones. En este sentido, se exponen varios marcos metodológicos que intentan coordinar el planeamiento estratégico sistémico. Dos son los extremos planteados. Uno relacionado a organismos verticales privados, donde los actores, incluido el Estado, participan de una sociedad comercial que intenta integrar los distintos intereses. Y otro pensado desde el Estado, planificado de manera participativa, donde

la importancia de la política pública hace que se consideren aspectos no-económicos, intentando atender las demandas de todos los eslabones (principalmente de los más débiles). Cualquiera sea el camino para planificar estratégicamente desde un SAA, es complejo; los modelos y herramientas para el diagnóstico y la medición del desempeño deben adaptarse a las necesidades de los actores sociales públicos y privados.

De acuerdo a lo relevado en los antecedentes, se puede dilucidar la existencia de dos tipos de sistemas: a) maduros y tradicionales (agronegocios), con un grado de institucionalización de las transacciones más robusto, un conocimiento generalizado de las etapas y articulaciones, y consumidores segmentados de acuerdo a sus demandas (mercados desarrollados); y b) en evolución y alternativos (sistemas regionales), con poca transparencia en las articulaciones, formas particulares de hacer los negocios y poco conocimiento de los atributos que valora el consumidor final (mercados poco desarrollados). La naturaleza de los sistemas, el impacto socioeconómico y territorial, y los objetivos e intereses son diferentes en cada grupo. Para cada uno se deben adaptar los marcos teóricos-metodológicos, con supuestos, herramientas e indicadores de desempeño específicos. No es recomendable utilizar los supuestos de maximización y racionalidad económica de los agentes en los sistemas en evolución.

La propuesta se distancia de los estudios que se centran sólo en aspectos económicos. Los SAA en general se relacionan directamente con la alimentación y la salud humana, así como

también con parte de la estructura sociocultural, agroecológica y territorial. Los negocios y actividades enmarcados en este tipo de sistemas demandan considerar objetivos múltiples y complejos, así como también planificar de manera multidisciplinar a largo plazo. La consideración de factores y variables socioculturales, ecológico-ambientales, político-institucionales y tecnológicos-infraestructura al mismo nivel de importancia que los económicos es parte de una discusión teórica, pero no empírica. Existen antecedentes que muestran con datos contundentes los problemas y externalidades que surgen de las actividades económicas que se centran en el lucro, la competitividad y/o la eficiencia económica. En un contexto nacional, regional y mundial, donde existen ejercicios de planeamiento estratégico de sistemas complejos, es necesario contar con marcos teórico-metodológicos que permitan abordar los problemas desde una perspectiva multidisciplinaria.

En la bibliografía especializada se pueden distinguir tres grandes grupos teóricos-metodológicos para el abordaje de los SAA como objetos de estudio:

- Los descriptivos: analizan estructural y funcionalmente los sistemas, detallando los subsistemas componentes, los flujos y las relaciones comerciales que se dan entre los distintos actores. Se enfocan en la formación de precios, la determinación de características de los productos (bienes y servicios), los mecanismos de gobernanza y los costos (de producción, comercialización, transformación y transacción).
- Los competitivos: analizan a los SAA como un todo con el fin de establecer

posicionamientos y comparaciones. Se basan en el estudio del desempeño y/o de los factores que lo potencian/condicionan. Este grupo se divide en dos: a) los meramente económicos, cuyo marco teórico se centra en las ventajas competitivas, primando las variables económicas por encima de otras (utilizan generalmente indicadores como transabilidad, valor agregado/valor bruto, generación de puestos de trabajo, márgenes brutos comerciales, etc.); y b) los sistémicos, que consideran en igualdad de condiciones variables económicas, ambientales, socioculturales e institucionales (reflexionan en torno a la competitividad, la sostenibilidad, la equidad y la gobernabilidad). En ambos subgrupos se proponen aspectos negativos y positivos de los sistemas, dando por sentado los objetivos colectivos (ser competitivos).

- Los estratégicos: estos estudios complementan a los anteriores, analizan los objetivos e intereses generales del sistema, reflexionan sobre el pasado para proponer alternativas de solución, conjuntas o individuales. En este grupo se pueden distinguir también dos vertientes: a) los que abordan los sistemas como objetos de estudio, proponiendo estrategias desde la "neutralidad" (generalmente los objetivos son competitivos); y b) los que se posicionan como sujetos tomadores de decisión, identificando y valorando variables y alternativas desde sus propios intereses (se toman en cuenta las relaciones de poder). La principal herramienta de síntesis para ambas vertientes es la matriz FODA. En los últimos dos grupos, donde se exponen explícita o implícitamente los

intereses y objetivos de los actores o los investigadores, existen trabajos que abordan los sistemas como sujetos tomadores de decisiones. Las iniciativas se plantean desde dos extremos: a) el privado-privado, donde la iniciativa de planificación surge de los actores económicos, y los objetivos suelen relacionarse con la búsqueda de mayor cuota de mercado y un mejor posicionamiento competitivo; y b) el público-público, donde la decisión de planificar parte de un organismo estatal, que busca favorecer o desarrollar un sistema particular. En medio de ambos extremos se destacan trabajos mixtos, donde articulan los sectores privados y públicos para lograr objetivos conjuntos, generalmente socioeconómicos (productividad, puestos de trabajo, exportaciones, aumento de la calidad, tecnología, entre otros). La iniciativa suele ser estatal, pero existen casos donde el *lobby* de algunos actores determina las características de la iniciativa.

La presente propuesta complementa y utiliza aspectos de los tres grupos teóricos-metodológicos planteados, a los cuales le suma un marco prospectivo, que potencia las ventajas de los análisis sistémicos. El análisis prospectivo tiene dos grandes vertientes metodológicas (Godet y Durance, 2009), siempre participativas: a) la exploratoria, centrada en escenarios construidos en torno a variables relevantes y guiones de futurición que conectan el presente con los futuros posibles (*futuribles*); y b) la normativa, que supone la construcción del futuro por parte de los actores sociales (voluntarista), se centra en el futuro deseado construido a partir de los valores (*futurable*).

El marco propuesto supera el análisis estratégico centrado en el FODA, metodología propuesta por la mayoría de los antecedentes. Se analizan los sistemas desde una perspectiva dinámica, orientada por una situación problemática concreta: pasar de la situación actual a la de mejora en el tiempo estipulado, en el marco de la situación deseada. Las fuerzas estratégicas, entendidas como factores/variables que impactan y traccionan en la situación problemática, superan el análisis FODA por lo siguiente: a) se definen en el contexto de una situación problemática específica, lo que permite entender y valorar mejor lo que es positivo y lo que es negativo; b) se definen en un contexto dinámico, en un tiempo de mejora distinto al presente, orientado a una situación futura donde tendrán lugar los impactos; c) se adicionan clasificaciones que mejoran el entendimiento del impacto, dado por la favorabilidad, gravedad y urgencia, también se agrupan en estructurales (con impacto preponderante, difíciles de remover y/o potenciar en el tiempo de mejora) y coyunturales (con impacto relativo en el tiempo, pueden ser removidas y/o aprovechadas en el tiempo de mejora).

La triangulación de puntos de vistas de actores sociales permitirá generar opciones sistémicas orientadas a las metas conjuntas. En general, los actores tienen, además de intereses y objetivos comunes, otros en disputa, cuya incorporación, justificación y valorización depende de la posición del sujeto-organización, sus características particulares, el poder y capacidad de coordinación dentro del sistema. Por lo tanto, el impacto de los factores y variables considerados como

estratégicos serán revalorados por cada actor desde una perspectiva individual, buscando beneficiar su propio desempeño (mejorando principalmente factores micro y meso). A nivel meso, el aprovechamiento o mitigación de las variables dependerá de la articulación de los distintos componentes del sistema, de las estructuras de gobernación que puedan crear y consolidar, y del reconocimiento de los atributos que demanda el consumidor.

REFLEXIONES FINALES.

La identificación de variables y factores sistémicos, que permitan analizar la dinámica de los SAA como un todo organizado y comparar su desempeño con el pasado y con otros SAA es el eje fundamental de la propuesta. Para mejorar el entendimiento general, se propone avanzar en la definición de indicadores de desempeño, que permitan captar y proyectar la dinámica del sistema y sus actores. El desafío pasa por este último punto, pues se buscan indicadores que sean construidos con variables confiables y periódicas, y que permitan generar información estratégica para las tomas de decisiones individuales y colectivas.

Se ha avanzado con varios indicadores para el estudio de complejos cárnicos por un lado y agrícolas por el otro. Las principales variables estudiadas tienen que ver con: agregado y captación de valor, concentración de mercado, costos logísticos, productividad de los factores, cultura de consumo, calidad de empleos, conocimiento del mercado, formación y capacitación de las personas, formalidad de las transacciones, financiamiento, política exterior, consumo de agua, emisiones de dióxido de carbono, presión

sobre los recursos naturales, entre otros. En los próximos años se empalmarán las propuestas y se empezará a generar información de manera periódica para los complejos más relevantes de la provincia de La Pampa.

BIBLIOGRAFÍA.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D. y J. MEYER-STAMER (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL N° 59: 39-52. Santiago de Chile, 1996.

GHEZAN, G., IGLESIAS, D. y A. ACUÑA (2007). Guía metodológica para el estudio de cadenas agroalimentarias y agroindustriales. INTA.

GODET, M. y P. DURANCE (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. Serie de investigación N° 10. 149 p.

GUTIÉRREZ, A. (2007). El enfoque de Cadenas Agroproductivas ¿Cómo se viene aplicando en la enseñanza universitaria? VIII Foro Regional Andino por el diálogo y la integración de la Educación agropecuaria y rural. Lima.

IICA -Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- (2009). Índice para medir el desempeño de las cadenas agroproductivas del departamento del Huila 2008. Colombia.

LA GRA, J. (1993). Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias para la identificación de problemas y proyectos. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Postharvest Institute for Perishables, University of Idaho. 171 p.