

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SISTEMAS AGROALIMENTARIOS. EL CUADRO DE FUERZAS ESTRATÉGICAS¹.

FERRO MORENO, SANTIAGO y BALESTRI, LUIS.

Facultad de Agronomía-Universidad Nacional de La Pampa.

Ruta Nacional N° 35, km 334, Santa Rosa, La Pampa.

Emails: sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar totobalestri@yahoo.com

EJE TEMÁTICO PROPUESTO: 16.

RESUMEN.

Para un análisis más profundo del sector agropecuario se han elaborado distintos conceptos teóricos y metodológicos que superan la perspectiva microeconómica. El análisis de cadenas o sistemas agroalimentarios permite estudiar el conjunto de actores interrelacionados mediante flujos de intercambio técnicamente conectados, en permanente conflicto-consenso, bajo un marco institucional, con el objetivo de comercializar un producto alimentario con valor para el cliente. Pensar estrategias desde este paradigma, ya sea como objeto de estudio o sujeto tomador de decisiones, es una cuestión compleja, los intereses y proyectos de las partes se encuentran muchas veces contrapuestos. Se proponen dos ejes que intentan aportar metodológicamente a la disciplina: por un lado el análisis situado de los sistemas agroalimentarios, considerando los intereses, objetivos y poderes de los actores sociales; y por el otro el modelo Cuadro de Fuerzas Estratégicas, como una herramienta metodológica práctica que facilita el diagnóstico y la planificación de un modo prospectivo. Se propone trabajar sobre fuerzas estratégicas y actores sociales con el fin de interpretar mejor la situación problemática-estratégica y mejorar el proceso de toma de decisiones. La presente es una metodología que permite abordar sistemas complejos como los Agroalimentarios y su utilización en la educación participativa de estudiantes y profesionales.

PALABRAS CLAVE: Análisis prospectivo; Sistemas complejos; Análisis situado.

¹ Trabajo presentado en las VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. FCE-UBA. 2013.

INTRODUCCIÓN.

Entre la producción y el consumo de alimentos muchas disciplinas científicas interactúan para contribuir en la comprensión y funcionamiento de los sistemas; entre éstas se pueden mencionar la administración, la economía, la sociología, la política, la agronomía, la salud, la ciencia de los alimentos. Todas se plantean las mismas preguntas básicas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cuánto? Desde las distintas perspectivas se interpretan parcialmente aspectos de la realidad, con distintos paradigmas, métodos y herramientas (La Gra, 1993).

García-Winter *et al.* (2009) sugieren que el sector agroalimentario no puede ser visto como un simple proceso de producción primaria, sino como un sistema integrado de valor cuyas actividades se desarrollan en espacios sociales, económicos y geográficos definidos. El continuar analizando el sector primario desde la perspectiva analítica microeconómica podría acarrear serios problemas de apreciación sobre el desarrollo de la actividad, desembocando en la planificación de instrumentos no adecuados y la toma de decisiones equivocadas (Anlló *et al.*, 2010; CaLiSa, 2012).

Para explicar la estructura y el funcionamiento del sector agroalimentario es necesario conocer el conjunto de etapas que lo conforman, las secuencia de decisiones productivas que van desde la naturaleza hasta el consumidor final, los flujos comerciales que atraviesan el sistema, las articulaciones entre actores, sus intereses, objetivos y la relación de poder entre los mismos (Iglesias, 2002; Chavarría, Rojas y Sepúlveda, 2002; Lundy *et al.*, 2004; Bourgeois y Herrera, 2005, Van Der Heyden y Camacho, 2006; Pomareda y Arias, 2007; Anlló *et al.*, 2010; Espinosa-Ayala *et al.*, 2010; Manazza e Iglesias, 2010). En este contexto se hace fuerte el concepto de cadenas agroalimentarias o sistemas agroalimentarios (SAA), entendido como el sistema de relaciones económicas, socioculturales, ambientales, institucionales y tecnológicas que se da entre los distintos actores sociales emplazados en un territorio determinado, con el fin de ofrecer bienes y servicios alimenticios de origen agropecuario.

Como en todo grupo, los SAA se deben establecer objetivos colectivos, los cuales se refieren por lo general a la actividad en su conjunto; se suelen establecer a partir de planes estratégicos o acciones similares, que funcionan como marco general en el cual se encolumnan las estrategias individuales (Anlló *et al.*, 2010).

Los SAA se han abordado en la bibliografía específica como objetos de estudio y también como sujetos estratégicos, como tomadores de decisiones. En este sentido, se proponen 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 (Fava Neves, 2010; Senesi, 2009; Palau y Napolitano, 2011). Y otro pensado desde el Estado, como es el caso del PEA2-2020, planificado de manera participativa, donde la importancia de la Política Pública hace que se consideren otros aspectos no-económicos y se equilibren los poderes de los agentes, atendiendo las demandas de todos los eslabones, principalmente de los más débiles (Van Der Heyden y Camacho, 2006; García-Winter *et al.*, 2009; Huamán Garibay, 2010; MAGyP, 2011). En el medio se expresan los planes estratégicos pensados y ejecutados desde los sujetos coordinadores y otros actores sociales (una o pocas empresas con capacidad de inducción-imposición sobre el resto de los agentes económicos); donde la identificación, comunicación y puesta en marcha de los objetivos está asociada a las relaciones de poder existentes; los mecanismos de control se ejercen desde los aspectos tecnológicos, financieros y/o económicos (Anlló *et al.*, 2010).

Cuando estudiamos los SAA desde una mirada estratégica no basta con descubrir los flujos, medirlos y revisar el modo de las articulaciones entre actores, sino que es necesario realizar lo que definimos como “un análisis situado”. Este análisis consiste en reconocer que los múltiples actores integrados en un SAA tienen, en la mayoría de los casos, intereses contrarios y que en muchas circunstancias, esos intereses pueden dar lugar a objetivos empresariales en litigio, con riesgo de conflictos. En otros casos, los objetivos pueden tener aspectos compartidos que pueden traducirse en estrategias de colaboración. En casos extremos suelen aparecer las alianzas o las confrontaciones entre actores o sujetos estratégicos. El abordaje integral de la planificación estratégica de un SAA reside en la complejidad de la existencia de múltiples actores (sectores y empresas), muchas veces con intereses en conflicto y objetivos contrapuestos (Manazza e Iglesias, 2010).

Cuando se analiza el SAA desde la visión y los objetivos de un actor particular, considerando el interés que persigue, cambian las perspectivas y requiere de herramientas adicionales para poder interpretar cada situación y discernir sus estrategias. En ese sentido, presentamos la metodología de análisis estratégico posicionado de SAA, trabajada en la Cátedra Comercialización Estratégica y Operativa de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa. En primer lugar se analiza la base teórica que sustenta la necesidad del posicionamiento en el análisis estratégico de SAA, considerando los intereses, objetivos y el poder de los actores sociales. Luego se plantea el modelo del Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE), adaptado de Campitelli (1990) y Balestri (2004) para el análisis estratégico en SAA.

MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO UTILIZADO.

ANÁLISIS SITUADO EN SAA.

El concepto de “análisis situado” es una adaptación que realizamos a partir de los trabajos de Matus, principalmente el de 1987. Se entiende que “la situación” es el lugar desde donde el actor se relaciona con su escenario y desde el cual se construye su interpretación de la realidad circundante y el potencial desarrollo de su acción. En el análisis de situación interesa conocer las relaciones de sentido, es decir, cuáles son las capacidades de influencia, de prestigio, destrezas, habilidades o funcionalidades con la que nos comunicamos con el entorno. Nuestra propuesta es abandonar los análisis neutros, donde no se identifican actores e intereses, pasando a analizar los SAA desde la perspectiva de uno o varios actores con el propósito concreto de modificar su realidad.

Si el análisis situado se realiza con sentido de intervención desde la posición del actor que coordina el SAA, veremos que se descubren como probables puntos críticos situaciones que entrañan riesgos de alterar el proceso de dominancia que ejercen. En cambio, por ejemplo, si la mirada sobre la misma cadena es hecha desde la posición de un productor agropecuario, integrado a la cadena con una situación de relativa dependencia de los núcleos coordinadores, es posible que descubra como puntos críticos aquellos que refuerzan su control desde el núcleo coordinador, y será posible encontrar algunos puntos de apalancamiento sobre los cuales operar para intentar mejorar su situación de pasiva aceptación de las decisiones de coordinación. Pensemos ahora en realizar la propuesta de evaluación de la misma cadena desde un grupo de consumidores, nos encontraremos que nuevamente se tomarán como críticos puntos que serían diferentes de los anteriores, ya que diferentes son sus intereses y sus objetivos. También habrá otros puntos de apalancamiento ya que a los consumidores les interesará obtener productos cerca de su domicilio de buena calidad y al mejor precio.

De idéntico modo podemos ir cambiando la situación del analista estratega e ir encontrándonos que el enfoque que resulta, después de verificar los intereses perseguidos por esos actores sociales y de definir los probables objetivos de sus estrategias, con lecturas diferentes de la realidad y con variados puntos críticos y de apalancamiento sobre los cuales operar con las estrategias, siempre en el sentido de intentar modificar la “realidad”.

Dentro de toda esta tipología de enfoques estratégicos desde una determinada situación en el SAA hay una que supone una complicación adicional: el análisis desde la mirada del Estado. Indudablemente

será una situación muy compleja, ya que en su lectura estratégica de una cadena nos encontraremos que el Estado puede asumir diversos intereses y perseguir variados objetivos. Una primera situación es que el estudio estratégico se haga con la sola finalidad de brindar información a cualquiera de los sujetos de la cadena; se trata del caso donde encuadran la mayoría de los informes de cadenas agrocomerciales disponibles. Realizada desde posturas neutras, describen y evalúan vínculos y flujos, analizan situaciones de eficiencia pero no suelen avanzar demasiado en la descripción de los actores sociales intervinientes, sus intereses y el grado de compatibilización o conflicto que pueden plantear sus objetivos. No obstante, este tipo de análisis tiene indudables utilidades. Generalmente son la fuente de información que suelen servir de base a estudios interesados. Pero, más allá de esta circunstancia, nada impide que el Estado intente realizar un análisis que les permita diseñar políticas y estrategias en función de objetivos concretos. Pensemos por ejemplo, que se propone analizar una cadena desde la intención de proteger al consumidor. En éstas circunstancias, el objetivo podría ser el garantizar precios accesibles y la distribución del producto final en todos los lugares. Otra opción podría ser defender al pequeño productor, y en este caso el objetivo será un precio adecuado que garantice la realización y la capitalización de las empresas agropecuarias. Una tercera alternativa podría ser llegar a garantizar a la industria el acceso a materias primas necesarias a lo largo del tiempo y a precios razonables. También, hecho concreto de varios programas actuales, sería analizar la misma cadena desde el objetivo de ayudar a sus actores en la posibilidad de ganar mercados externos. En fin, existe una variedad múltiple de probables intereses traducidos en objetivos diferentes para el abordaje de la estrategia.

Es posible también, como lo indican Anlló *et al.* (2010) que el análisis estratégico se realice desde la existencia de objetivos colectivos. Es decir, desde una asociación de todos los actores del SAA organizados para lograr mejoras de todo el colectivo en general y de cada uno en particular. Son las situaciones de las asociaciones empresariales horizontales como las diferentes entidades representantes de productos, de intermediarios, de agroindustrias o de coordinadores. Lo novedoso, y que también puede dar lugar a un análisis estratégico diferente, es si el mismo se realiza desde una asociación de tipo vertical de la cadena. Desde hace unos años han emergido en Argentina asociaciones como *Maizar* o como *Acsoja*, por citar sólo a dos, que definen objetivos de colaboración de tipo vertical, mayoritariamente vinculados a la promoción de los productos pero que pueden dar lugar también a lecturas diferentes de la misma cadena.

La descripción de casos reales e hipotéticos realizada es al mero ejemplo de los análisis que realizamos en nuestros encuentros con los estudiantes. No intentamos agotar los casos, sino simplemente poner de manifiesto situaciones con intereses y objetivos divergentes que traerán conclusiones estratégicas diferentes. La propuesta es que, señalada una determinada posición en el

sistema, se defina el interés y los probables objetivos del actor desde donde se va a realizar el análisis y del mismo modo se vayan “reconstruyendo” la estructura, las funciones y la organización del sistema, identificando para cada actor sus intereses y conjeturando sobre sus objetivos.

El paso siguiente es que para cada uno se analice el grado de poder con que actúa en la cadena; descubrir el poder significa identificar diferencias o posiciones de dominancia entre los sujetos. Como señalan Anlló *et al.* (2010) el tamaño o la concentración suelen ser los principales indicadores de poder formal. También el origen y la conformación del capital y su vinculación con cadenas globales de valor pueden ser considerados elementos diferentes. El tamaño puede ser evaluado por el flujo (nivel de ventas) o por el stock (valor neto de los activos, incluyendo los intangibles que suelen ser importantes). Respecto a las funciones se pide especial referencia a los procesos de asignación de precios y de acceso a la información. El estudio de las articulaciones se propone realizarlo desde el punto de vista de las exigencias cliente proveedor evaluando relaciones de poder.

Luego de esta propuesta de ponderación, se sugiere analizar la correlación de fuerzas existente entre los actores sociales y de las mismas descubrir cuales hechos son estructurales, fuertes, de muy difícil modificación y cuales son coyunturales. Cuando se trabaja desde objetivos que suponen conflicto, se recomienda tomar en cuenta esta circunstancia ya que no cuadran los procesos participativos de tipo democrático. Las relaciones son jerárquicas y generalmente las estrategias terminan siendo impuestas por la inducción y el control. Con estos elementos resulta posible pasar al análisis estratégico de SAA y a la aplicación de una metodología especial.

MODELO DEL CUADRO DE FUERZAS ESTRATÉGICAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SAA.

La metodología del Cuadro de Fuerzas Estratégicas se basa principalmente en el concepto de “fuerza”, vinculado con el “*Force field analysis*” expuesto por Lewin (1951), utilizado en varios estudios como marco para observar los factores que afectan a una situación problemática. Este autor consideraba que existen fuerzas que actúan en una determinada situación, distinguiendo las dinamizadoras o impulsoras (aquellas que actúan positivamente en la situación) y las frenadoras o restrictivas (inciden negativamente en el cambio). Es ampliamente utilizado para informar acerca de la toma de decisiones, particularmente en la planificación y la implementación de programas de gestión de cambio en las organizaciones (Ramalingam, 2006).

Tiene componentes de la teoría prospectiva normativa, que se ocupa de construir futuros deseables, a partir de los cuales intervenir sobre la realidad. Metodológicamente parte de la construcción futura

para, posicionados en ella, abordar el presente, contrastando la brecha entre el futuro deseable o “*futurable*” y la situación actual y discernir cómo se podría alcanzar, al cabo de un tiempo determinado y teniendo en cuenta las limitaciones, recursos y tecnologías existentes, un futuro mejor que permita ir cerrando la brecha mencionada (Miklos y Tello, 1991; Foren, 2001; Medina Vásquez y Ortigón, 2006; Godet y Durance, 2009). En el intento de pasar de la situación actual al futuro mejor interesa descubrir qué fuerzas intervienen a favor y cuáles en contra.

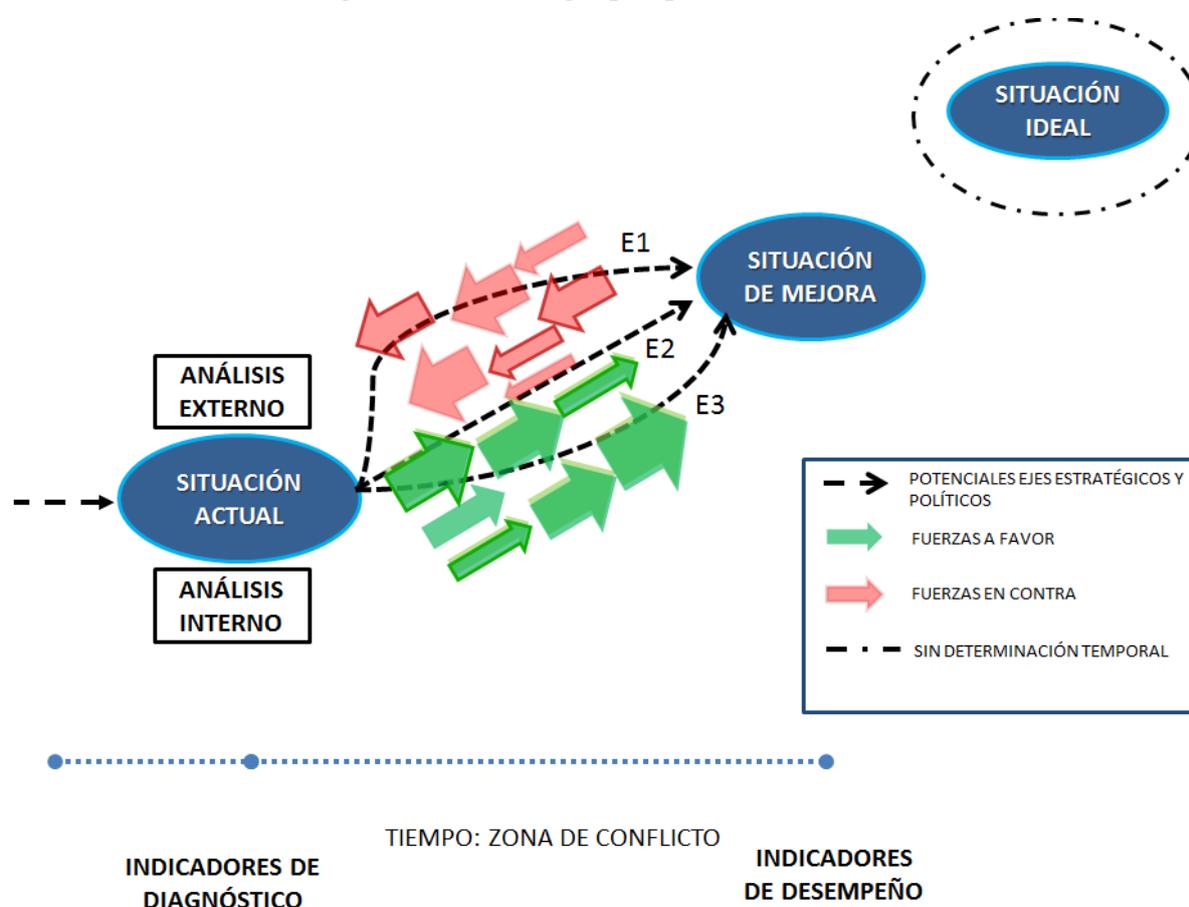
Como se mencionó en el apartado anterior el primer paso sugerido para el análisis estratégico en SAA es la reconversión-reconstrucción del diagnóstico-descripción del SAA de acuerdo al posicionamiento del sujeto planificador. Para esto se evalúan los canales comerciales actuales y potenciales desde el sujeto hasta el consumidor final y desde el sujeto hasta el productor agropecuario. En cada uno de los eslabones se analizan los intereses y objetivos particulares, las relaciones de poder que se dan en las articulaciones, las estructuras de mercados (principalmente en los eslabones coordinadores y formadores de precios, calidades y cantidades) y las necesidades estratégicas (calidad y cantidad de materia prima, financiamiento, servicios de apoyo). Se reconstruye la estructura del SAA desde la mirada del sujeto planificador, reconfigurando los canales y actores de acuerdo a las relaciones comerciales y de poder imperantes.

Con la información generada en la reconversión analítica del SAA, se procede a la construcción del modelo del Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE). Este se inicia con la elaboración de la Situación Ideal (SI) en base a valores definidos como positivos para el sistema (Figura 1). Se trata de una construcción valorativa que permitirá orientar las decisiones y las actividades, sin especificar tiempos y espacios. La SI va más allá de los conceptos planteados en la escuela de Harvard, la visión y misión de la organización, pues plantea un futuro normativo con una filosofía voluntarista sobre lo que se quiere ser. Es conveniente realizarla considerando los valores actuales y deseados de la organización.

Luego, instalado mentalmente en la SI, se analiza la Situación Actual (SA) con un abordaje desde el paradigma de la complejidad, tratando de reconocer las distancias entre los que se quiere ser y lo que se es. Esta mirada desde la situación ideal al presente corresponde a una actitud basada en la teoría de la prospectiva normativa sobre la situación estratégica del objeto-sujeto bajo estudio. En este diagnóstico de la realidad, vista desde lo deseado, es conveniente, en la medida que el esfuerzo por medir resulte razonable, de incorporar indicadores que objetivizen el análisis. La complejidad vendrá dada por la incorporación e interrelación de variables y/o factores no económicos (ambientales, socioculturales, institucionales, entre otros).

A partir de la SI, que indica hacia dónde ir, y la SA que nos muestra la realidad del sistema, se elabora la Situación de Mejora (SM), que supone definir cuáles deberían ser las condiciones en un tiempo concreto previamente definido. Acción que supone establecer el horizonte del planeamiento: ¿en qué tiempo se propone o resulta posible mejorar algunos aspectos deficitarios? La SM exige la elaboración de objetivos, definidos en acciones y previendo la forma de constatar su cumplimiento. En este caso, la recomendación es volver a utilizar indicadores que faciliten evaluar el desempeño deseado de los SAA. Es decir, los indicadores de la situación actual son una “línea de base” y los definidos en esta instancia una proyección de los mismos para poder evaluar su cumplimiento. La multidisciplinariedad del análisis permitirá entender mejor la complejidad de la situación problemática.

Figura 1: Metodología prospectiva normativa.



Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2012).

En el intento de pasar de la situación diagnóstica a la situación de mejora, existirán fuerzas internas y externas que facilitarán dicho tránsito (Fortalezas y Oportunidades en la escuela de Harvard) y otras que lo obstaculizarán (Debilidades y Amenazas). Las restricciones internas se encuentran relacionadas principalmente a los recursos del sistema, los aspectos culturales y las condiciones estructurales. En el análisis externo se analizan no sólo las variables que tienen lugar en el presente, sino también las que

pueden llegar a ocurrir en el futuro, según la evolución o tendencia del entorno en el tiempo (hipotéticas). Este análisis es complejo por ser dinámico y suponer escenarios prospectivos.

El paso metodológico de clasificar las fuerzas a favor o en contra del proceso de cambio, se distingue notablemente de las otras herramientas enunciadas en los otros antecedentes, principalmente de aquellas que toman al FODA como base. Pues permite seleccionar las fuerzas o insumos estratégicos según la SM, esto facilita el proceso de clasificación, pues no admite dubitaciones y permite complejizar su valoración.

Luego de listar las fuerzas, se procede a clasificarlas en estructurales y coyunturales, según el sentido de pertenencia, la naturaleza y características de las mismas, en especial su sostenimiento por actores sociales poderosos. Se consideran fuerzas estructurales aquellas que resultan muy difíciles de modificar-aprovechar en el corto o mediano plazo. Las fuerzas coyunturales pueden ser modificadas-aprovechadas por los actores pertenecientes a los SAA; la naturaleza de las mismas es contingente y cambiante.

También se valoran las fuerzas según su importancia, gravedad y urgencia. Esta valorización se realiza teniendo en cuenta la distancia que existe entre la SA y la SM. En todos los casos deben estar debidamente justificadas:

- La importancia radica en cómo impacta el valor o la magnitud de la fuerza en el proceso de cambio. Se trata de valorar la influencia de la fuerza en el conflicto temporal de pasar de la SA a la SM. La escala de clasificación es de 5 a 1 (5 corresponde a una fuerza muy importante, 4 importante, 3 neutra, 2 poco importante, y 1 a una no importante).
- La gravedad viene dada por los riesgos asociados y las posibles consecuencias. La escala de valorización será de 3 a 1, siendo valorada con 3 las fuerzas que impliquen dificultad o seriedad en su tratamiento; 2 se le asigna a las fuerzas que se consideren de urgencia moderada; y 1 a las que no presenten dificultad.
- La urgencia se relaciona con la inmediatez o no de la respuesta hacia fuerza (aprovecharla o contrarrestarla). La fuerza que necesita ser aprovechada o solucionada rápidamente debe ser valorada con 3; con 2 la de urgencia moderada (se valora como urgente, pero con margen para su tratamiento); y con 1 las no urgentes (no necesitan ser realizadas o solucionadas con rapidez).

Figura 2: Grillas para la sistematización y presentación de las fuerzas valoradas.

Fuerzas (internas o externas)	Importancia					Gravedad			Urgencia			Estructural	Coyuntural
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3		
Fuerza 1													
Fuerza 2													
Fuerza 3													
Fuerza 4													
Fuerza 5													
Fuerza 6													
...													
Fuerza n													

Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2012).

La información se vuelca en grillas, una interna y otra externa, donde se detallan las valorizaciones (Figura 2).

El paso siguiente es elaborar el CFE, que permite sintetizar el trabajo desarrollado. Este cuadro tiene un componente gráfico basado en la percepción que facilita la interpretación de la posición estratégica con un golpe de vista. Primero se transcriben sintéticamente la SI, SM y SA. Esquemáticamente, la primera aparece arriba del cuadro, la de mejora entre medio y la actual por debajo (Figura 3). Entre la situación diagnóstica y la SM, existe un espacio reconocido como “zona de conflicto”, el cual representa el tiempo entre las dos situaciones (distancia temporal).

Figura 3: Cuadro de Fuerzas Estratégicas.

Cuadro de Fuerzas Estratégicas:				Fecha:	
SAA:					
Situación de máxima deseada creativamente:					
Fuerzas Externas:			Fuerzas Internas:		
Estructurales:		Coyunturales:	Estructurales:		Coyunturales:
					
Situación de mejora propuesta:					
Zona de conflicto:					
Situación diagnóstica actual:					
					
Estructurales:		Coyunturales:	Estructurales:		Coyunturales:
Fuerzas Externas:			Fuerzas Internas:		

Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2012).

En la parte superior de la situación de mejora hay un espacio para representar las fuerzas en contra, las que dificultan el paso de la situación actual a la de mejora. Sólo se toman las más importantes de la matriz anterior. A la izquierda van las internas y a la derecha las externas. También contempla la clasificación en estructurales y coyunturales.

Las fuerzas se representan en forma de flecha con el nombre en su interior. Las fuerzas son colocadas en el cuadro con un sentido explícito: de izquierda a derecha según la urgencia (las primeras son las más urgentes), y el tamaño de las mismas implica importancia (más grande: más importante). Debajo de la situación actual está el espacio para las fuerzas a favor que suponen favorecen el traslado de la situación actual a la de mejora, implican el mismo tipo de tratamiento.

Para la elaboración de estrategias se deben seleccionar las fuerzas más importantes, urgentes y/o graves, y reformular su escritura en sentido positivo, para obtener la definición cada estrategia o grupo de estrategias. Éstas se definen como respuesta a la interrelación de las fuerzas. Se puede optar por construir una estrategia para cada una de las fuerzas importantes o una o varias para un conjunto de fuerzas. Se debe considerar en la elaboración, la coherencia sistémica entre fuerzas y estrategias. De modo alternativo se puede utilizar la matriz FODA trasladando las fuerzas e identificando estrategias a partir del cruce de las mismas.

Se entiende la estrategia como un postulado para la acción, como una decisión que significa la afirmación de un determinado camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados como ideal, en el marco de las políticas de la organización. Son los caminos para remover, atenuar, potenciar y/o aprovechar las fuerzas y sus componentes.

Para cada estrategia seleccionada según su viabilidad y factibilidad, se deben considerar estrategias de contingencia, del tipo “si pasa A entonces B, C o D”. Para ello se identifican puntos críticos y de apalancamiento, siendo aquellas actividades que condicionan o determinan, según su cumplimiento, la viabilidad o potencialidad de la estrategia propuesta. En caso de no cumplir con los estándares previstos, se debe evaluar la puesta en marcha de la estrategia de contingencia; si los estándares son sobrepasados se puede pensar en la implementación de una estrategia superadora que aproveche tal circunstancia.

REFLEXIONES Y DISCUSIONES.

La planificación participativa de sistemas complejos con indicadores no económicos lleva a contradicciones, limitaciones metodológicas y operativas. En primer lugar, los agentes se piensan así mismos como sistema, con intereses y poderes distintos, que seguramente influirán en el proceso de toma de decisiones. ¿Cuál es la situación ideal del sistema? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos? La metodología implementada y la participación activa del Estado en todas sus manifestaciones parecen ser dos variables que mejorarían esta limitante. En segundo lugar, los indicadores no económicos muchas veces no son coherentes/compatibles con los económicos, la toma de decisiones debe dar lugar a la priorización y jerarquización de resultados esperados, sin dejar de lado el avance en todos los factores. Como sistema, ¿cuáles son los indicadores de desempeño deseados? Por último, sin intentar definir la lista, las miradas de corto-mediano plazo confrontan muchas veces con los objetivos de largo, la compatibilidad de metas y objetivos estratégicos conjuntos es fundamental. Todas estas limitaciones, y más, son parte de la realidad teórica y empírica a la que se enfrentan los SAA.

El análisis posicionado de los SAA permite interpretar la realidad de los mismos desde las distintas perspectivas de los actores sociales, cargada de intereses, objetivos y poder muchas veces distintos. El CFE puede resumir la información, luego de la reconstrucción del complejo, y permite interpretar las “fuerzas estratégicas” que intervienen concretamente en la situación problemática de pasar de la situación actual a la situación de mejora en el lapso temporal propuesto. Es superior al análisis FODA pues se realiza en un contexto determinado, lo que permite interpretar y valorar mejor la incidencia de los factores y variables (por ejemplo por medio de la valorización de su importancia, gravedad y urgencia). La clasificación en estructural y coyuntural agrega valor al análisis, pues interpreta la naturaleza de la fuerza y por lo tanto de las estratégicas y/o políticas para contrarrestarla-atenuarla y/o aprovecharla-potenciarla. Con las correspondientes recomendaciones de adaptación, la metodología del CFE sirve tanto para objetos/sujetos macro, meso y micro, en el sector agroalimentario equivalen a territorios, complejos (redes, *clusters*, cadenas, distritos, etc.) y organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

- ANLLÓ, G.; BISANG, R. y G. SALVATIERRA (2010). Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Colección Documentos de proyectos. Naciones Unidas.
- BALESTRI, L. (2004). Análisis estratégico: Cuadro de Fuerzas. Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa.
- BALESTRI, L. y S. FERRO MORENO (2012). Guía de Planeamiento Estratégico. Cuadro de Fuerzas Estratégicas. Comercialización Estratégica y Operativa. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa.

- BOURGEOIS, R. y D. HERRERA (2005). Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Serie Cadenas y Diálogo para la Acción/IICA, tercera edición, 226 p.
- CAMPITELLI, R. (1990). Seminario sobre Calidad Total. Universidad Católica de Córdoba.
- Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria (2012). Sistema agroalimentario argentino y soberanía alimentaria. Documento de Trabajo N° 1. Programa “Políticas agrarias y alimentarias comparadas”. Facultad de Agronomía de la UBA.
- CHAVARRÍA, H., ROJAS, P. y S. SEPÚLVEDA (2002). Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales. IICA.
- ESPINOSA-AYALA, E.; ARRIAGA-JORDÁN, C.; BOUCHER, F. y A. ESPINOZA-ORTEGA (2010). La competitividad de un Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos en el Altiplano Central de México. Paper prepared for the 116th EAAE Seminar "SPATIAL DYNAMICS IN AGRI-FOOD SYSTEMS: IMPLICATIONS FOR SUSTAINABILITY AND CONSUMER WELFARE". Parma, Italy. October 27th -30th, 2010.
- FAVA NEVES, M. (2010). Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos para mejorar la competitividad: El método GESis. Revista Agroalimentaria. Vol. 16, N° 30: 77-93.
- FOREN, A. (2001). Foresight for Regional Development Network (2001), A Practical Guide to Regional Foresight, Edited by James Gavigan, Fabiana Scapolo (JRC-IPTS), Michael Keenan, Ian Miles (PREST), Francois Farhi, Denis Lacoq, Sviluppo Italia, Michaele Capriati, Teresa Di Bartolomeo, European Commission Research Directorate General, STRATA Programme, European Communities, Report EUR 20128.
- GARCÍA-WINTER, M.; RIVEROS, H.; PAVEZ, I.; RODRÍGUEZ, D.; LAM, F.; ARÍA, J. y D. HERRERA (2009). Cadenas Agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural. Perspectivas. Agronegocios. COMUNIICA. Año 5, Edición 2: 26-38. mayo-agosto 2009.
- GODET, M. y P. DURANCE (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuaderno de Lipsor. Serie de investigación N° 10. El Cercle des Entrepreneurs du Futur. 149 p.
- HUAMÁN GARIBAY, M. (2010). Guía metodológica para la identificación y diseño de estrategias de desarrollo en negocios rurales. Revista Ventana para el Desarrollo Local. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social (OIDLES) Vol. 4, N° 8. Universidad de Málaga.
- IGLESIAS, D. (2002). Competitividad en la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Cuaderno técnico N° 20: Competitividad de las PyMEs agroalimentarias: El papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. IICA.
- 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.
- LEWIN, K. (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- LUNDY, M.; GOTTRET, M.; WILLIAM, C. OSTERTAG, C. y R. BEST (2004). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Manual de campo. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia.
- MANAZZA, F. y D. IGLESIAS (2010). Posicionamiento competitivo de la Cadena de la Carne Bovina de la Provincia de San Luis. Convenio de cooperación técnica entre el INTA y el Ministerio de Campo del Gobierno de San Luis.
- MAGyP (2011). Plan Estratégico Agroalimentario Agroindustrial 2020. Argentina, Lider Agroalimentario.
- MATUS, C. (1987). Política. Planificación y gobierno. OPS y Fundación Altadir. Caracas. Venezuela. ISSN 980 – 300 - 316-X.

- MEDINA VÁSQUEZ, J. y E. ORTEGÓN (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie de Manuales N° 51. CEPAL, Naciones Unidas. 438 p.
- MIKLOS, T. y M. TELLO (1991). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de Estudios Prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra. Ed. Limusa, México.
- PALAU, H. y G. NAPOLITANO (2011). Cómo intervenir en iniciativas cluster agroalimentarios en países en desarrollo. Método EPECA. VIII International Agribusiness PAA-PENSA Conference “The Multiple Agro Profiles: How to balance economy, environment and society”.
- RAMALINGAM, B. (2006). Herramientas de conocimiento y aprendizaje: una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo. Overseas Development Institute. Londres. 109 p.
- SENESI, S. (2009). Estudio y Planificación Estratégica del Sistema Agroalimentario - Método EPESA. Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía-UBA.
- VAN DER HEYDEN, D. y P. CAMACHO (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). Quito.