



Origine
Diversité
Territoires

[Jeanneau, Philippe]
[VetAgro Sup, Clermont Université, UMR
Territoires], [Francia]
Foro Origine, Diversité et Territoires
[Taller n°1], [Sesión n°1]



Perf: un proceso de planificación estratégica para construir y gestionar una estrategia agroalimentaria local sostenible de forma participativa

La tendencia hacia la era de las máquinas (Brynjolfson y MacAfee, 2014) en el sector agroalimentario es poderosa porque las explotaciones y empresas han basado su modelo de negocio en la energía fósil barata. ¿Por qué? Un kilovatio hora de gasolina es 750 veces más barato que un kilovatio hora de trabajo humano. Por eso las empresas utilizan más máquinas y más energía, para producir más y generar más beneficios (Jancovici, 2020). Debido a su uso masivo de máquinas, las empresas tienen una gran responsabilidad en el desorden climático, sanitario y biológico al que nos enfrentamos, un desorden llamado Antropoceno, la era en la que las actividades humanas se han convertido en fuerzas geológicas importantes (Crutzen, 2006). Las empresas deben aumentar su eficiencia energética y reducir su consumo de energía y recursos naturales para reparar los daños y dejar un mundo habitable. Sin embargo, las empresas no son capaces de encontrar soluciones adecuadas debido a un problema importante: los accionistas de las empresas están orientados a los beneficios.

Para hacer frente a estos problemas de gobierno corporativo en Francia, debería promoverse un nuevo modelo empresarial que equilibre el propósito y el beneficio, basado en el modelo de la corporación B o de responsabilidad social corporativa. Desde 2019, una ley francesa persigue este objetivo, pero hasta ahora ha tenido poco éxito (Segrestin et al., 2020). El objetivo es un nuevo contrato social: un contrato natural (Serres, 1995), en el que los accionistas apoyan a sus empresas cumpliendo "los más altos estándares de rendimiento social y medioambiental, transparencia pública y responsabilidad legal para equilibrar el beneficio y el propósito" (Bcorporation.net, 2021). Este reto implica nuevas actitudes al considerar que el mundo es finito, complejo e incierto, invitando a las personas a ser más humildes, responsables y creativas.

Por lo tanto, proponemos que la gestión estratégica es un enfoque pertinente para ayudar a los miembros de los sistemas agroalimentarios locales a mejorar el rendimiento general y la responsabilidad social de su cadena de valor. Para formalizar y gestionar su estrategia, proponemos un método complementario llamado Perf (abreviatura de rendimiento). El marco teórico se basa en el concepto de enfoque sistémico del cambio. Perf es un proceso de planificación empresarial estratégica desarrollado y puesto en marcha en 2011-2012 en Francia para orientar a las explotaciones individuales, las educativas, las cooperativas agrícolas y las cadenas de valor en la gestión de las decisiones empresariales de forma participativa. Este método maximiza el compromiso de los participantes y, por tanto, la probabilidad de que sigan las decisiones estratégicas tomadas en cooperación.

Entre 2012 y 2021, se han llevado a cabo unos 130 proyectos de Perf en Francia, así como algunos en Grecia, España y Estados Unidos.

Este método, cuando se utiliza para un sistema agroalimentario local, se organiza en cuatro pasos:
i) un análisis en profundidad por parte de las partes interesadas de la situación del sistema



Origine
Diversité
Territoires

[Jeanneaux, Philippe]
[VetAgro Sup, Clermont Université, UMR
Territoires], [Francia]
Foro Origine, Diversité et Territoires
[Taller n°1], [Sesión n°1]



agroalimentario local (incluyendo los principios de sostenibilidad) y los objetivos del sistema agroalimentario local; ii) la formalización de la estrategia mediante la definición de las líneas estratégicas. Utilizamos el enfoque del mapa cognitivo para modelar la complejidad con el fin de comprender los motores fuertes de la estrategia; iii) desarrollo del cuadro de mando integral y un plan de acción para gestionar la estrategia sostenible; iv) seguimiento de la aplicación de la estrategia sostenible. Una prueba del método en las cooperativas y los sistemas agroalimentarios locales fue un éxito. El método se está aplicando ahora en Francia.

El marco también se formaliza en forma de guía. Hemos desarrollado un plan de estudios para formar a educadores de extensión que ayuden a los agentes agroalimentarios locales a integrar la innovación social. El proceso de gestión responde a las expectativas de las diferentes partes interesadas (empleados, accionistas, directivos, proveedores, clientes, ciudadanos, ONG) favoreciendo un enfoque ascendente en lugar de descendente. Perf desarrolla la capacidad de aprendizaje para gestionar la incertidumbre y los riesgos mediante nuevas herramientas de gestión.

Referencia bibliográfica

Bcorporation, (2021). *About B Corporation*, <https://bcorporation.net/about-b-corps>, retrieved May 05, 2021.

Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (1st. ed.). W. W. Norton & Company, New York, London.

Capitaine, M. and Jeanneaux, P. (2016). *Agriculture en Mouvement - Innovations stratégiques et performance globale*. Dijon: Educagri Editions, Collection Chemins Durables, 120 p.

Crutzen, J., (2006). *The "Anthropocene"*. In: Ehlers E., Krafft T. (eds) *Earth System Science in the Anthropocene*. Springer, Berlin, Heidelberg.

Jancovici, J.-M., (2020). Energy transition: The unrelenting carbon crisis. *Futuribles*, 2(2), 25-33.

Jeanneaux, P. Mauclair, A. and Capitaine, M. (2018). PerfCuma: A framework to manage the sustainable development of small cooperatives. *International Journal of Farm Management*: 7 (1): 1-12.

Segrestin, B., Hatchuel, A. & Levillain, K. (2020). When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose. *Journal of Business Ethics*.

Serres M., (1995). *The Natural Contract*, trans. Elizabeth MacArthur and William Paulson, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1995.