

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA EN NEGOCIOS AGRO: MÉTODOS PARA USAR EN ARGENTINA

FERRO MORENO, S.⁵

RESUMEN: Las herramientas y modelos de la prospectiva estratégica tienen un potencial importante de aplicación en los negocios del agro en general y de Argentina en particular. Sus procesos y resultados pueden ser claves para enfrentar los desafíos empresariales y mejorar la toma de decisiones. En este trabajo se exploran los usos de métodos de la prospectiva estratégica, destacándose sus beneficios para anticiparse a cambios futuros y desarrollar alternativas estratégicas en contextos de inestabilidad macro política, precios internacionales inciertos, cambios en hábitos de consumo, nuevas tecnologías, concentración económica, cambios climáticos, entre otros. Las experiencias muestran que estos enfoques permiten a las empresas del agro adaptarse a un entorno en constante cambio, mejorando sus decisiones y aportando a la sostenibilidad en el largo plazo.

Palabras clave: Escáner horizontal, análisis de megatendencias, planificación de escenarios, *retrocasting*.

INTRODUCCIÓN: Los entramados agroalimentarios y agroindustriales de Argentina enfrentan entornos dinámicos y complejos, caracterizados por constantes cambios políticos,

económicos, sociales, climáticos y tecnológicos (Bisang y Felici, 2024). Las capacidades para anticiparse y adaptarse a estos cambios es sin dudas una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Van der Heijden, 1996; Inayatullah, 2008; Kuosa, 2011). La prospectiva estratégica ofrece un marco de herramientas y métodos para mejorar los procesos de toma de decisiones, permitiendo a los actores sociales, públicos o privados, identificar, construir, innovar y prepararse para futuros desafíos y oportunidades (Godet y Durance, 2011; Betancourt *et al.*, 2024).

Este trabajo se centra en la puesta en valor de cuatro métodos de la prospectiva estratégica (OCDE, 2021): el escáner horizontal, el análisis de megatendencias, la planificación de escenarios y el modelo deseado con *retrocasting*. El objetivo es evaluar cómo estos métodos pueden ser utilizados para fortalecer las capacidades del agro argentino para adaptarse a entornos en constante evolución.

DESARROLLO TEMÁTICO:

ESCÁNER HORIZONTAL: Técnica utilizada para detectar señales tempranas de cambio y evidencias emergentes que pueden tener un impacto significativo en los futuros posibles. En el contexto del agro argentino, este método puede permitir a las empresas identificar tendencias emergentes en áreas como las tecnologías agrícolas y ganaderas, las preferencias de los consumidores y las políticas de los distintos gobiernos

⁵ Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios. Docente-investigador de la

Facultad de Agronomía, UNLPam. CONICET. sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

nacionales y provinciales. Al monitorear señales, medidas con indicadores cuantitativos o cualitativos, las empresas pueden anticiparse a cambios y desarrollar estrategias proactivas, con capacidad de transformación de su realidad. Algunos ejemplos pueden ser:

- Contextos macro políticos inestables: Monitorear cambios en regulaciones y políticas gubernamentales de los principales países competidores e importadores de bienes y servicios (clientes) que puedan afectar la producción, consumo y exportaciones.

- Precios internacionales inciertos: Detectar fluctuaciones en los precios de los commodities agrícolas para ajustar estrategias de venta y producción de manera anticipada y coordinada.

- Cambios en hábitos de consumo: Identificar nuevas demandas del mercado, posibles tendencias, variables portadoras de futuro, como por ejemplo las preferencias, poder adquisitivo, modas estructurales, entre otras.

ANÁLISIS DE MEGATENDENCIAS: Implica el estudio de cambios a gran escala que afectan a múltiples sectores y territorios a lo largo del tiempo. En el sector agroalimentario, esto incluye tendencias globales como el cambio climático, la urbanización, y la creciente demanda de alimentos sostenibles. Comprender estas megatendencias ayuda a las empresas a anticipar impactos complejos y multidimensionales, y a preparar respuestas estratégicas adecuadas y anticipatorias. Ejemplos de esto pueden ser:

- Cambio climático: Evaluar cómo las variaciones climáticas pueden afectar la producción agrícola-ganadera y desarrollar estrategias de adaptación preventivas y resilientes.

- Nuevas tecnologías: Explorar la adopción de tecnologías agrícolas-ganaderas avanzadas, como la agricultura de precisión, los sistemas de monitoreo remoto, la inteligencia artificial, entre otras.

- Concentración económica: Analizar el impacto de la consolidación de la concentración estructural de la producción, el agregado de valor y la exportación en el país, cómo esto afecta la competencia, sostenibilidad, urbanización y la innovación (por ejemplo).

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS: Es una herramienta que permite a las empresas construir múltiples futuros posibles y explorar sus implicaciones actuales, de mediano y largo plazo. Para las empresas el agro, esto podría implicar considerar diferentes futuros posibles en función de variables como el cambio climático, la volatilidad de los mercados, la inestabilidad de un modelo de desarrollo nacional, las relaciones internacionales, las innovaciones tecnológicas, entre otras. Este enfoque ayudaría a las empresas y los organismos del Estado a ser más flexibles y resilientes ante los diversos riesgos, incertidumbres y ambigüedades del sector. Ejemplos prácticos pueden ser:

- Precios internacionales inciertos: Crear escenarios basados en diferentes tendencias de precios de commodities y desarrollar estrategias de mitigación de riesgos.

- Cambio climático: Desarrollar escenarios de impacto climático para las diversas zonas productivas del país (o la provincia) y planificar medidas para mitigar sus efectos negativos en la producción y el agregado de valor.

MODELO DESEADO Y RETROCASTING: Es una técnica que consiste en definir un estado futuro utópico-concreto y trabajar hacia atrás para identificar los pasos necesarios para alcanzarlo. Implica innovación y creatividad para la anticipación. También un posicionamiento político con respecto al futuro de largo plazo. En el contexto agroalimentario, esto puede incluir objetivos como la competitividad, la sostenibilidad, la eficiencia energética, la innovación y la seguridad alimentaria (por nombrar ejes claves de ejemplo). Al definir un futuro deseado y analizar retrospectivamente, las empresas pueden desarrollar estrategias mejor construidas, más coherentes con las aspiraciones e interés de largo plazo y concretas para alcanzar los objetivos de mediano plazo (situación de mejora). Algunos ejemplos pueden ser:

- Sostenibilidad: Definir un futuro deseado donde las prácticas agrícolas-ganaderas sean completamente sostenibles y trabajar hacia atrás para implementar tecnologías y métodos que lo permitan en el mediano y largo plazo.

- Nuevas tecnologías: Establecer un objetivo futuro de adopción de tecnologías avanzadas, sostenibles y productivas, y planificar los pasos necesarios para integrar estas tecnologías en las operaciones diarias de las pequeñas y medianas empresas.

REFLEXIONES FINALES: La aplicación de la prospectiva estratégica en los negocios agroalimentarios en Argentina ofrece la posibilidad de construir capacidades que permitan avanzar hacia ventajas competitivas sostenibles. Los métodos expuestos en el trabajo son algunos de los disponibles en el marco de la prospectiva. Éstos permitirían a las empresas y organismos del Estado anticiparse a cambios, adaptarse proactivamente y desarrollar estrategias de largo plazo compatibles con los intereses y aspiraciones del marco político.

Frente a características estructurales del agro argentino, como lo son los contextos macro-políticos inestables, la volatilidad de los precios internacionales (inherentes a los negocios transables), los cambios en el poder adquisitivo y los hábitos de consumo, la irrupción de nuevas tecnologías, la concentración de los sectores productivos e industriales y el cambio climático, estos métodos nos brindan la posibilidad de analizar, pensar, construir, proponer y monitorear alternativas y estrategias.

En contextos macro políticos inestables, el uso del escáner horizontal y la planificación de escenarios permitirían anticiparse a cambios regulatorios y desarrollar planes de contingencia que minimicen los posibles impactos negativos y aprovechen los positivos.

Frente a precios internacionales inciertos y volátiles, el análisis de megatendencias y la planificación de escenarios permitirían ajustar sus estrategias de producción, comercialización y exportación,

mejorando los resultados económicos y financieros.

Para abordar cambios en hábitos de consumo, el escáner horizontal y el *retrocasting* ayudarían a identificar y adaptarse a nuevas demandas del mercado, asegurando una oferta competitiva y alineada con las tendencias emergentes.

En cuanto a la adopción de nuevas tecnologías, el análisis de megatendencias y el *retrocasting* permitirían a las empresas y organismos del Estado planificar e implementar innovaciones que mejoren la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones.

En situaciones de concentración económica, la planificación de escenarios y el análisis de megatendencias ayudarían a entender el impacto de la consolidación en el mercado, la producción, industrialización y urbanización, y a desarrollar estrategias que fomenten la innovación y la competitividad sistémica y el desarrollo territorial sostenible.

Para enfrentar o mitigar el cambio climático, el análisis de megatendencias y la planificación de escenarios permitirían anticiparse a sus efectos y desarrollar medidas de adaptación que aseguren la resiliencia de la producción agrícola y ganadera, así como también avanzar en medidas que avancen en la generación de capacidades territoriales.

Estos métodos no solo permitirían a las/os tomadoras/es de decisiones de los complejos del agro argentino adaptarse a entornos en constante cambio, sino también, pueden ser útiles para aprovechar las oportunidades emergentes, mejorar los procesos de

toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Para esto, es crucial construir procesos prospectivos que tengan continuidad en el tiempo y generar observatorios multidisciplinarios e interinstitucionales para monitorear preventiva y estratégicamente.

BIBLIOGRAFÍA:

- BISANG, R., Y FELICI, S. (2024). Aportes para un país diferente: La Bioeconomía como modelo, la Agrobioindustria como motor de desarrollo. Serie de documentos de trabajo del Instituto Interdisciplinario de Economía Política, 87: 1-47. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/DT-IIEP/article/view/2981/3839>
- GODET, M. Y DURANCE, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y territorios. UNESCO-DUNOD.
- INAYATULLAH, S. (2008). Six Pillars: Futures Thinking for Transforming. Foresight, 10(1), 4-21.
- KUOSA, T. (2011). Different Approaches of Pattern Management and Strategic Intelligence. Strategic Intelligence, 6(1), 9-23.
- BETANCOURT, B.; LONDOÑO, H. Y G. SCARPETTA (2024). Aplicación de métodos prospectivos al tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia, Colombia. Prospectiva, Vol. 22 N° 1 2024: 7-26.
- OECD (2021). Global Scenarios 2035: Exploring Implications for the Future of Global Collaboration and the OECD, OECD. Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/df7ebc33-en>.
- VAN DER HEIJDEN, K. (1996). Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Wiley.