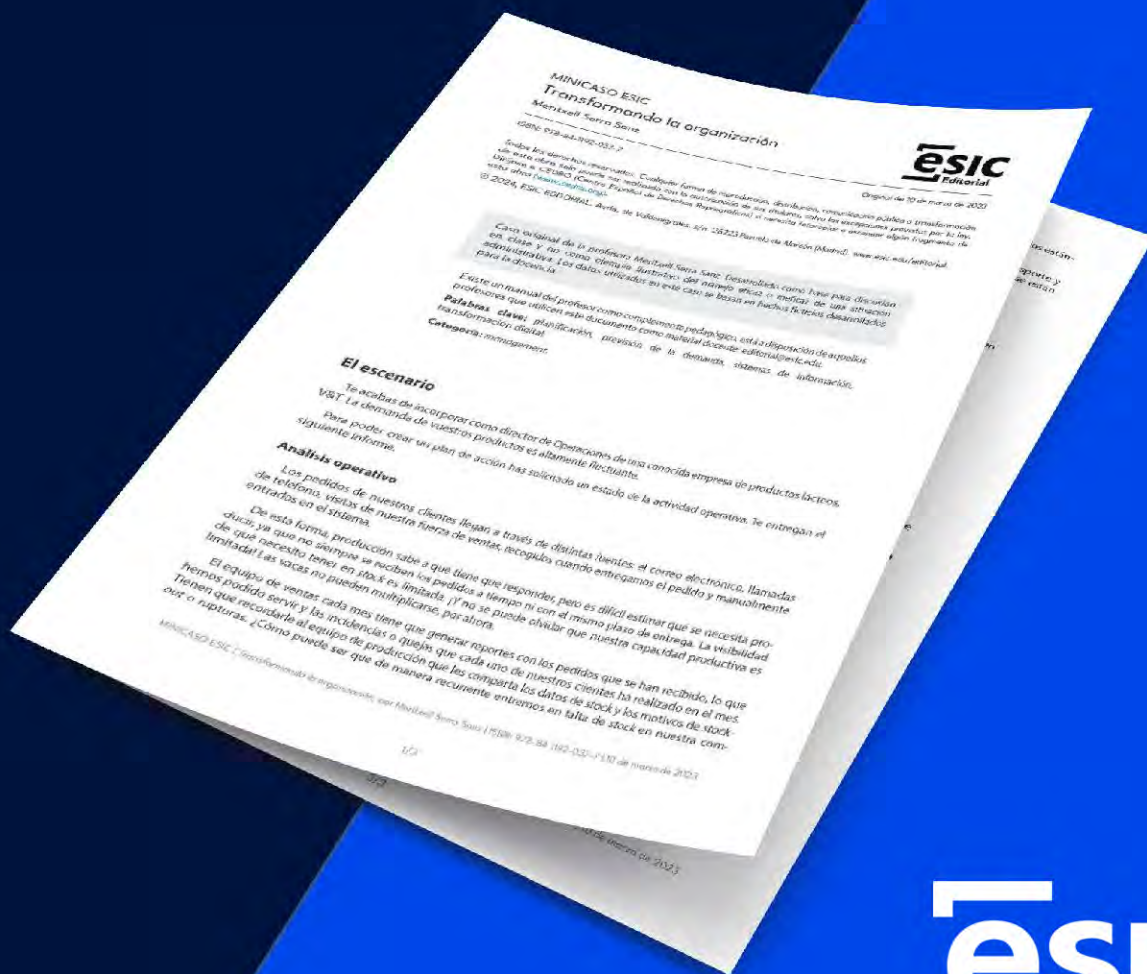


ESIC



Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Caso original del profesor **José Francisco Tragant Espeche** y la profesora **María Candela Martínez**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz ante un procedimiento judicial. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos reales desarrollados para la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: editorial@esic.edu.

Palabras clave: cadena de valor, transformación digital, industria agropecuaria, *go-to-market*, modelo de negocio y monetización.

Categoría: marketing, *management*.

El escenario

Análisis de la cadena de valor y digitalización en el sector agroindustrial

En 2025, cada actor de la nutrición animal (proveedores de materias primas, empresas de nutrición animal y productores agropecuarios) enfrentaba un problema distinto, pero todos estaban afectados por un mismo contexto: la transformación digital aún no había llegado a los procesos de compra y venta en Argentina (octavo país más grande del mundo en superficie). Al seguir manejándose de forma tradicional estas operaciones, se volvían lentas, dispersas y costosas, afectando la eficiencia de toda la cadena. Para los proveedores de materias primas, el desafío principal era la dificultad de llegar a las empresas elaboradoras de alimentos para vender sus productos, sumado al alto coste financiero que implicaba coordinar visitas y presentaciones comerciales de forma física cubriendo distancias enormes en un mercado atomizado.

Por su parte, las empresas de nutrición animal sufrían un impacto directo en sus recursos debido a los altos costes de contacto con los productores y a la persistencia de procesos manuales que consumían tiempo operativo. Como consecuencia, los productores agropecuarios perdían tiempo valioso, veían limitado su acceso a nuevos proveedores y se encontraban con una gran complejidad a la hora de analizar y comparar las propuestas del mercado. En conclusión, la forma tradicional de comprar y vender insumos ya no acompañaba la velocidad del agro actual al cual distintos factores económicos y políticos aceleraban aún más su crecimiento, posicionando a la industria agrícola ganadera Argentina como motor de las exportaciones del país y haciendo evidente la necesidad de un cambio. Apalancado también por la liberación del mercado de telecomunicaciones a nivel nacional, permitiendo la entrada de nuevos proveedores de