

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Incidencia de los factores
organizacionales en la adopción de
marketplaces B2B en el sector agrícola
argentino

Autor/es:

Domine Daniel - LU: 1102059

Miracco Camila - LU: 1091654

Sacramone Marco - LU: 1090149

Scagliola Franco - LU: 1148943

Carrera:

Licenciatura en Administracion de Empresas

Tutor/es:

Maria Victoria Chaves

Año:

2025

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias por acompañarnos en cada etapa de la carrera y, especialmente, durante el desarrollo de este Trabajo de Investigación Final. Su apoyo constante, la paciencia y el empuje que nos brindaron hicieron posible que lleguemos hasta acá, en todo momento.

También queremos agradecer a nuestros amigos, que estuvieron presentes con palabras de aliento y sostén emocional cuando más lo necesitábamos.

A la Universidad Argentina de la Empresa, por formarnos académicamente y ofrecernos experiencias que nos permitieron crecer tanto a nivel profesional como personal.

Nuestro especial agradecimiento a nuestra tutora, María Victoria Chaves, por su acompañamiento y guía a lo largo de todo el proceso. Su mirada y dedicación fueron clave para poder avanzar con solidez y confianza.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a las personas expertas que nos han inspirado a desarrollar esta investigación (como a nuestro querido amigo, Alejo Ghirardi, fundador del marketplace B2B, 'Bekeu'). A su vez, queremos agradecer a aquellos profesionales que nos han aportado su mirada y experiencia profesional al momento de ser entrevistados (con una mención especial a Agustina Prida, líder del equipo comercial de AgroPro), así como también a todas las personas que respondieron nuestro cuestionario a lo largo del trabajo de campo. Su tiempo, compromiso y aportes hicieron posible este trabajo y enriquecieron de forma decisiva nuestra investigación.

Índice

Resumen.....	10
Palabras claves.....	11
Abstract.....	11
Introducción.....	13
Presentación del tema.....	13
Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Pregunta de la investigación.....	14
Hipótesis.....	14
Justificación de la investigación.....	15
Alcance de la investigación.....	17
Estructura del documento.....	18
Marco teórico.....	20
Capítulo 1: Introducción al sector agrícola argentino.....	20
1.1 Historia y evolución del sector.....	20
1.1.1 El granero del mundo.....	20
1.1.2 Caída y resurgimiento.....	22
1.1.3 Actualidad del sector.....	22
1.1.4 Relevancia económica.....	24
1.3 Estructura productiva y dinámicas de mercado.....	27
1.3.1 Heterogeneidad de productores y relaciones en la base productiva.....	27
1.3.2 Proveedores de insumos y servicios en el agro argentino.....	29
1.3.3 Prácticas actuales de compra y medios de pago.....	31
1.4 Infraestructura y contexto país.....	33
1.4.1 Rol logístico.....	33
1.4.2 Volatilidad macroeconómica y normativa que incide en las transacciones.....	34
Capítulo 2: Adopción de marketplaces B2B.....	35
2.1 Definición y alcance del marketplace B2B.....	35
2.2 Propuesta de valor del marketplace B2B en la compra de insumos agrícolas.....	35
2.2.1 Funciones y ventajas clave del marketplace B2B.....	35
2.2.2 Particularidad en la gestión del Maverick Spending (Tail Spend).....	37
2.3. Impacto en la dinámica del mercado.....	40
2.4. Riesgos propios del uso de la plataforma.....	41
2.5. Situación en Argentina de los marketplaces B2B.....	42
2.6. Precedentes internacionales de adopción.....	44
Capítulo 3: Factores organizacionales que condicionan la adopción.....	47
3.1. Factor cultural: Supuestos, valores y clima para la innovación.....	47
3.1.1 Base teórica: Cultura organizacional e innovación.....	47
3.1.2 Relación con el sector agrícola.....	48
3.2. Factor de estructura y procesos: Autoridad, burocracia y estandarización.....	49
3.2.2 Centralización de decisiones y gobernanza de aprobaciones.....	51
3.3. Factor tecnológico / Capacidad digital: Sistematización y alfabetización mínima.....	52
3.4. Factor de recursos humanos.....	54
Marco conceptual.....	56

Metodología de investigación.....	61
Descripción del diseño de investigación.....	61
Matriz de datos.....	63
Triangulación.....	65
Triangulación de voces (Proveedores - Empresas - Marketplaces B2B).....	65
Métodos y técnicas de recolección de datos.....	67
Determinación del tamaño de la muestra.....	71
Procedimiento de análisis de datos.....	72
Justificación de la elección de métodos.....	73
Desarrollo y análisis de los datos.....	75
Herramientas cualitativas.....	75
Entrevista 1 - Juan José Torres Ottaviano, Licenciado en Gestión y Producción Agropecuaria - Productor en provincia de Buenos Aires.....	75
Entrevista 2 - Clara Treachi, Licenciada en gestión y producción agropecuaria - Productora en Santiago del Estero.....	78
Entrevista 3 - Agustina Prida, Posgrado en Marketing Ejecutiva y Líder del equipo Comercial en ‘AgroPro’ (marketplace del agro).....	79
Entrevista 4 - Luciano Brumatti, Head Comercial en Agrofy (marketplace del agro).....	83
Entrevista 5 - Guido Germán Horbal Cargill.....	85
Focus Group - Productores Agrícolas de distintas zonas del país.....	88
Herramientas cuantitativas.....	91
Análisis integral de los datos.....	100
En relación a los Productores.....	100
Prácticas identificadas en la gestión de compras.....	101
1. Predominio del canal tradicional y rol central de la insumera.....	101
2. Estructura interna de la gestión de compras y gobernanza de las decisiones.....	103
3. El lugar de lo digital dentro de las prácticas de compra.....	105
4. Dinámicas de las compras: por campaña vs “a necesidad”.....	106
5. Importancia del financiamiento en las prácticas de compra.....	108
Percepciones acerca de las ventajas y desventajas de los Marketplaces.....	109
Transparencia y acceso a la información.....	112
Factores organizacionales que condicionan la adopción.....	112
1. Factor cultural - cercanía y aspecto humano.....	112
2. Factor cultural - aversión al riesgo y preferencia por lo conocido.....	113
3. Factor cultural - necesidad de seguridad y confianza.....	114
4. Factor tecnológico - conectividad.....	114
5. Adaptación de los marketplaces al sector.....	115
6. Factor estructural – centralización de decisiones.....	115
7. Factor tecnológico - digitalización y habilidades.....	116
8. Factor logístico - infraestructura y tiempos de entrega.....	116
9. Tipo de empresa vs predisposición a adoptar herramientas digitales.....	117
10. Tipo de empresa vs confianza para grandes volúmenes en marketplaces.....	118
11. Edad vs confianza para grandes volúmenes en marketplaces.....	119
En relación a las Insumeras (proveedores).....	120
1. Predominio de las insumeras como canal principal y su peso dentro del ecosistema comercial.....	120
2. Proceso de consolidación del sector y diferencias estructurales entre insumeras grandes	

y pequeñas.....	121
3. La perspectiva de las insuméras: confianza, asesoramiento y servicios adicionales...	122
4. Adopción digital gradual e integración complementaria al canal tradicional.....	122
Conclusiones Finales.....	124
Conclusiones de Objetivos específicos.....	124
1. Superar la Barrera Cultural: Fomentar la Confianza y la Cercanía.....	128
2. Alinear con la Estructura: Centralización y Procesos Ágiles.....	129
3. Mitigación de Barreras Logísticas y Financieras.....	130
Respuesta a la pregunta de investigación.....	131
Referencias.....	133
Anexos.....	139
Encuesta (gráficos y descripciones).....	141
Recordación de marcas representantes del sector Marketplace Agro.....	147
Encuestados con experiencia en las plataformas.....	149

Índice de Figuras

Figura 1.....	19
Figura 2.....	21
Figura 3.....	23
Figura 4.....	24
Figura 5.....	26
Figura 6.....	36
Figura 7.....	37
Figura 8.....	63
Figura 9.....	69
Figura 10.....	80
Figura 11.....	90
Figura 12.....	91
Figura 13.....	91
Figura 14.....	93
Figura 15.....	139
Fuente 16.....	140
Figura 17.....	140
Figura 18.....	141
Figura 19.....	141
Figura 20.....	142
Figura 21.....	143
Figura 22.....	144
Figura 23.....	145
Figura 24.....	146
Figura 25.....	147
Figura 26.....	148
Figura 27.....	148
Figura 28.....	149
Figura 29.....	150
Figura 30.....	151
Figura 31.....	151
Figura 32.....	152
Figura 33.....	153
Figura 34.....	154
Figura 35.....	155
Figura 36.....	156
Figura 37.....	157

Índice de Tablas

Tabla 1.....	27
Tabla 2.....	67
Tabla 3.....	73
Tabla 4.....	106
Tabla 5.....	106
Tabla 6.....	121
Tabla 7.....	122
Tabla 8.....	123

Resumen

El objetivo general de este trabajo de investigación radicó en analizar los factores organizacionales que condicionaron la adopción de marketplaces B2B para la gestión de compras de insumos en el sector agrícola argentino. Para perseguir este objetivo, se definieron y delimitaron conceptos vinculados a la gestión de compras empresariales, a la dinámica del sector agrícola y a la estructura del mercado de insumos, incorporando el rol de los proveedores y las particularidades del contexto económico y logístico del país. A su vez, se estudiaron y sistematizaron aportes teóricos sobre marketplaces B2B, cultura organizacional, estructura y procesos internos, capacidades tecnológicas y recursos humanos, así como modelos de adopción tecnológica aplicados al ámbito organizacional, con el fin de construir un marco conceptual que permitiera interpretar las decisiones de compra y las barreras frente a la digitalización. El trabajo se propuso también elaborar lineamientos orientativos para acompañar una eventual transición hacia esquemas de abastecimiento que integren los canales digitales con las prácticas tradicionales del agro.

La investigación buscó responder al interrogante acerca de qué factores organizacionales condicionaron la adopción de marketplaces B2B para la gestión de compras en el agro argentino, poniendo énfasis en el papel de la cultura organizacional y la confianza en procesos digitales. Para hacerlo, se estableció una metodología de tipo descriptivo-exploratoria, con un enfoque mixto de recolección de datos. Se combinó la revisión bibliográfica con una encuesta estructurada a productores agrícolas, entrevistas semiestructuradas a productores, proveedores de insumos y representantes de marketplaces, y la realización de un focus group con productores de distintas zonas del país. La triangulación de estas fuentes permitió relevar prácticas de compra, percepciones sobre las ventajas y desventajas de los marketplaces B2B y factores culturales, estructurales y tecnológicos

presentes en las organizaciones, otorgando mayor robustez y profundidad al análisis realizado a lo largo del trabajo.

Palabras claves

Marketplaces B2B - sector agrícola argentino - gestión de compras - factores organizacionales - cultura organizacional - adopción tecnológica. Abstract

Abstract

The main objective of this research was to analyze the organizational factors that conditioned the adoption of B2B marketplaces for the procurement of agricultural inputs in the Argentine agribusiness sector. To achieve this aim, the study defined and delimited key concepts related to corporate purchasing management, the dynamics of the agricultural sector, and the structure of the inputs market, incorporating the role of suppliers and the specific economic and logistical context of the country. Additionally, theoretical contributions on B2B marketplaces, organizational culture, internal structures and processes, technological capabilities, and human resources were examined and systematized, together with technological adoption models applied to organizational settings, in order to build a conceptual framework that would allow for the interpretation of purchasing decisions and the barriers to digitalization. The study also aimed to develop guiding principles to support a potential transition toward procurement schemes that integrate digital channels with the traditional practices of the agricultural sector.

This research sought to answer the question of which organizational factors conditioned the adoption of B2B marketplaces for procurement in the Argentine agricultural sector, with particular emphasis on the role of organizational culture and trust in digital processes. To address this question, a descriptive–exploratory methodology was employed,

using a mixed-methods approach for data collection. The study combined a bibliographic review with a structured survey of agricultural producers, semi-structured interviews with producers, input suppliers, and marketplace representatives, and the development of a focus group with producers from different regions of the country. The triangulation of these sources made it possible to identify purchasing practices, perceptions of the advantages and disadvantages of B2B marketplaces, and the cultural, structural, and technological factors present in organizations, providing greater robustness and depth to the analysis carried out throughout the study.

Keywords:

B2B marketplaces - Argentine agricultural sector - procurement management - organizational factors - organizational culture - technological adoption.

Introducción

Presentación del tema

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de los factores organizacionales que condicionan la adopción de Marketplaces B2B en el sector agrícola argentino, específicamente, en el proceso de compra de materias primas e insumos. En los últimos años, el desarrollo de plataformas digitales orientadas al agro ha impulsado nuevas alternativas para la gestión de abastecimiento, ofreciendo modelos de compra más integrados y tecnológicos en un sector tradicionalmente marcado por prácticas presenciales y relaciones comerciales históricas.

A pesar del avance de estas herramientas y de su creciente implementación en otros mercados, la adopción de los marketplaces B2B dentro del agro argentino continúa siendo limitada y heterogénea. Esta situación plantea la necesidad de comprender cómo factores internos de las organizaciones agrícolas (tales como su cultura, percepciones, estructura, toma de decisiones, procesos de compra, adopción tecnológica, etc) influyen en la incorporación de soluciones digitales dentro de sus rutinas operativas.

El interés por abordar este tema surge de la ausencia de investigaciones específicas que analicen la adopción de marketplaces B2B desde una perspectiva organizacional en el contexto agrícola del país. Asimismo, el contexto actual muestra un avance sostenido hacia la digitalización en múltiples sectores económicos, impulsando nuevas formas de interacción, comercialización y gestión operativa. En este escenario, resulta especialmente relevante analizar cómo estas transformaciones impactan en el sector agrícola argentino, el cual representa uno de los sectores productivos más importantes del país.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar los factores organizacionales que condicionan la adopción de Marketplaces B2B para la gestión de compras en el sector agrícola argentino.

Objetivos específicos

1. **Identificar** las prácticas organizacionales actuales relacionadas con la gestión de compras en empresas agrícolas argentinas.
2. **Explorar** las percepciones de los distintos actores organizacionales sobre las ventajas y desventajas de los Marketplaces B2B frente a los métodos tradicionales de compra.
3. **Analizar** la influencia de la cultura organizacional (con enfoque en la confianza en procesos digitales y la resistencia al cambio) en la predisposición a adoptar Marketplaces B2B.
4. **Desarrollar** lineamientos que contribuyan a superar las barreras organizacionales y favorecer las prácticas de adopción de Marketplaces B2B en el sector agrícola argentino.

Pregunta de la investigación

¿Qué factores organizacionales condicionan la adopción de Marketplaces B2B para la gestión de compras en el sector agrícola argentino?

Hipótesis

La cultura organizacional actúa como una barrera que limita la adopción de Marketplaces B2B dentro del sector agrícola.

Justificación de la investigación

En la última década, la digitalización de los procesos de abastecimiento ha generado transformaciones profundas en la forma en que las organizaciones gestionan sus compras, incorporando herramientas que mejoran la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad. En este contexto, el sector agrícola argentino, uno de los principales motores productivos del país, enfrenta el desafío de integrar estas innovaciones dentro de sus prácticas tradicionales de abastecimiento. Esta convergencia entre transformación digital e importancia estratégica del agro vuelve relevante analizar las condiciones que facilitan o dificultan la adopción de nuevas modalidades de compra en un sector clave para la economía nacional (Banco Mundial, 2024).

En los últimos años, diversos estudios han señalado que los Marketplaces B2B generan beneficios relevantes en los procesos de abastecimiento al reducir costos de transacción, ampliar la competencia entre proveedores y mejorar la transparencia en la toma de decisiones. La consultora estratégica focalizada en alta dirección, McKinsey & Company, señaló en el año 2019 que estas plataformas permiten centralizar información y estandarizar pasos críticos del proceso de compra (especialmente, en categorías indirectas), aumentando la eficiencia y la trazabilidad. En esta línea, la OECD (2019) destaca que los marketplaces facilitan el acceso a múltiples oferentes bajo reglas comunes y fortalecen la visibilidad del proceso. A su vez, informes del IBM Center (2013) e Infosys (2022) indican que estas soluciones simplifican tareas administrativas y contribuyen a digitalizar operaciones tradicionalmente manuales. En conjunto, la evidencia respalda que los marketplaces B2B constituyen modelos capaces de modernizar y optimizar la gestión de compras en distintos sectores productivos (McKinsey & Company, 2019).

En el plano internacional, distintos *Marketplaces B2B* han demostrado resultados contundentes en términos de eficiencia, adopción y escalabilidad. Alibaba.com se consolidó

como una de las principales plataformas globales al facilitar la conexión entre millones de empresas y centralizar múltiples categorías de productos en un entorno digital confiable (Digital Commerce 360, 2024). De manera similar, Amazon Business logró posicionarse como uno de los marketplaces empresariales de mayor crecimiento, integrando catálogos amplios y soluciones de compra adaptadas a organizaciones públicas y privadas (Amazon, 2025). En el ámbito agrícola, Farmers Business Network (FBN) constituye un caso representativo del potencial digital del sector en los Estados Unidos, al ofrecer insumos, servicios y datos a productores a través de un ecosistema completamente online (Digital Commerce 360, 2025). Estos ejemplos evidencian que la digitalización del abastecimiento es viable y efectiva en sectores productivos complejos.

A pesar de estos antecedentes, en Argentina la adopción de marketplaces B2B en el agro se mantiene baja y heterogénea. Existen iniciativas consolidadas como Agrofy, Qira y AgroPro, que ofrecen catálogos de insumos, servicios financieros y soluciones digitales adaptadas al productor, pero su uso no se ha expandido a nivel general dentro del rubro. Informes publicados por la Organización de las Naciones Unidas sugieren que la adopción tecnológica en el agro no solo depende de las ventajas potenciales de la incorporación de nuevas herramientas, sino de factores como la conectividad, la alfabetización digital y la percepción de confiabilidad en la misma (FAO, 2024; IFAD, 2021). A ello se le suman las prácticas propias del agro argentino tales como el financiamiento por campaña, las relaciones comerciales históricas con distribuidores locales, la necesidad de asesoramiento presencial, la preferencia por el trato personal y la heterogeneidad estructural de los productores, las cuales tornan más compleja la transición hacia opciones digitales.

Este escenario evidencia el papel central de los factores organizacionales en los procesos de adopción tecnológica. Diversos autores señalan que la incorporación de innovaciones depende no solo de su utilidad percibida, sino también de aspectos internos

como la cultura organizacional, la disposición al cambio, los procesos establecidos y la confianza en los sistemas digitales (Rogers, 2003; Venkatesh & Davis, 2000; Weiner, 2009). En el caso del sector agrícola argentino, donde conviven prácticas tradicionales y ofertas digitales emergentes, estas dimensiones adquieren especial relevancia para comprender por qué, aun existiendo plataformas consolidadas y beneficios documentados, la adopción sigue siendo limitada.

Dado que no existen estudios que aborden específicamente cómo las organizaciones agrícolas argentinas adoptan (o no adoptan) marketplaces B2B, resulta valioso investigar este proceso en profundidad. La presente investigación aporta, en el plano teórico, una mirada actualizada sobre la adopción tecnológica en entornos productivos tradicionales, y en el plano práctico, evidencia que puede orientar a empresas, productores y desarrolladores de plataformas en la mejora de sus modelos de compra digital. Así, el estudio responde a una necesidad real del sector y contribuye a comprender los desafíos que enfrenta su modernización.

Alcance de la investigación

El presente trabajo se circunscribe al análisis de la adopción de marketplaces B2B en el proceso de compra de materias primas e insumos agrícolas, tales como semillas, fertilizantes, agroquímicos y otros insumos de uso operativo en la actividad agrícola. Este tipo de adquisiciones se caracteriza por su recurrencia, su impacto directo en el ciclo productivo y la necesidad de disponer de ofertas comparables y condiciones comerciales flexibles, elementos que favorecen su potencial digitalización.

Quedan excluidas del alcance las compras de bienes de capital, tales como maquinaria agrícola, equipamiento, infraestructura o tierras, debido a que estos procesos presentan dinámicas sustancialmente diferentes. Diversos estudios señalan que la adquisición de bienes

de capital implica niveles más altos de inversión, riesgo, personalización y análisis técnico, lo que requiere evaluaciones presenciales, asesoramiento especializado y ciclos de decisión más extensos (FAO, 2021; OECD, 2020). Estas características los alejan de las condiciones típicas de compra transaccional que suelen favorecer el uso de marketplaces B2B.

En consecuencia, la investigación se focaliza exclusivamente en aquellos procesos de abastecimiento que se vinculan directamente con la producción agrícola corriente y que presentan un mayor potencial de digitalización. Desde esta perspectiva, el estudio analiza cómo los factores organizacionales condicionan la adopción de marketplaces B2B en las compras de insumos, sin abarcar decisiones de inversión estratégica o adquisiciones de largo plazo que responden a lógicas y criterios distintos.

Estructura del documento

A fin de responder a la pregunta de investigación planteada y alcanzar los objetivos propuestos, el presente trabajo se organiza en cuatro apartados principales:

Apartado I - Marco Teórico: En este apartado se presentan los conceptos centrales, antecedentes y enfoques analíticos que permiten contextualizar el problema y comprender las dimensiones involucradas. Se incluyen definiciones relevantes, referencias a investigaciones previas y una caracterización general del sector que sirve como base para interpretar los hallazgos empíricos.

Apartado II - Metodologías de la investigación: Aquí se describe el diseño metodológico adoptado, basado en un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Se explican los instrumentos utilizados (encuestas, entrevistas y focus group), los criterios de selección de los participantes, la matriz de variables e indicadores y los procedimientos empleados para la recolección y el análisis de los datos. El lector encontrará

información sobre cómo se estructuró el trabajo de campo y bajo qué parámetros se interpretan los resultados.

Apartado III: Presentación y Análisis de Resultados: Este apartado reúne los hallazgos obtenidos durante la investigación empírica. Se exponen los resultados derivados de las encuestas, entrevistas y focus group, y se los analiza en relación del marco teórico previamente desarrollado. El lector podrá observar cómo se interpretan los datos y qué tendencias, patrones o conclusiones emergen del trabajo realizado.

Apartado IV - Conclusiones: En esta sección se sintetizan los principales resultados del estudio y se responde de manera directa a la pregunta de investigación. También se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos específicos, se discuten los aportes teóricos y prácticos realizados y se señalan las limitaciones del estudio, junto con posibles líneas de investigación futura.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas, elaboradas según las normas APA 7, y los anexos correspondientes, donde se presentan los instrumentos aplicados y otros materiales complementarios utilizados durante la investigación.

Marco teórico

Capítulo 1: Introducción al sector agrícola argentino

1.1 Historia y evolución del sector

1.1.1 El granero del mundo

La agricultura argentina constituye uno de los pilares históricos más importantes de la economía nacional. Hacia fines del siglo XIX, tras las guerras civiles, la “Generación del 80” (una élite política y social que gobernó el país entre 1880 y 1916) consolidó un proyecto liberal-conservador que impulsó un modelo económico agroexportador orientado a Europa, con el objetivo de modernizar el país e integrarlo a la economía mundial. Entre 1880 y 1930, la superficie cultivada se multiplicó y el volumen de exportaciones de trigo, maíz y lino alcanzó niveles que situaron a Argentina como el tercer exportador mundial de granos, consolidando su reputación como “*el granero del mundo*” (Hora, 2012).

Este fenómeno tuvo tres factores principales. Primero, la fertilidad natural de los suelos pampeanos, el clima favorable y la ventaja de la contraestación respecto a los mercados del hemisferio norte, motivaron la producción de cereales a gran escala. Además, la inmigración europea masiva, aportó mano de obra, conocimientos agrícolas y una fuerte disposición a adoptar nuevas técnicas (Adelman, 1994; Barsky, O. & Gelman, J, 2001). Segundo, la modernización tecnológica mediante la incorporación de maquinaria agrícola (segadoras, cosechadoras y trilladoras) y de semillas mejor adaptadas, permitió alcanzar niveles de eficiencia comparables e incluso superiores a la de EEUU y Canadá hacia la década de 1920 (Reca, 2006). Tercero, la expansión ferroviaria y el acceso a puertos de ultramar integraron rápidamente la producción local a los circuitos del comercio internacional (Hora, 2012). Gracias a este dinamismo, a inicios del siglo XX, Argentina se ubicó entre los

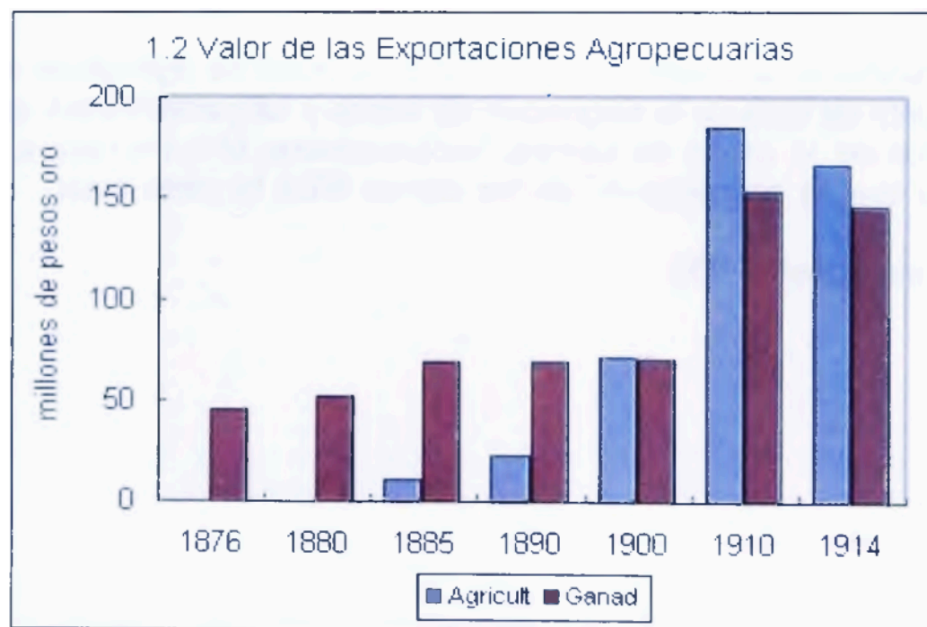
países con mayores ingresos per cápita del mundo, comparable al de potencias como Francia o Alemania (Bulmer-Thomas, 1994).

Lucio Reca menciona en *Aspectos del desarrollo agropecuario argentino 1875-2005* (2006):

El crecimiento de las exportaciones agropecuarias entre 1885 y 1910 fue excepcionalmente alto (9,5% anual para el conjunto, 6,5% para la ganadería y 20,5% para la agricultura!). Fueron los tiempos cuando la Argentina era sinónimo de ‘Granero del Mundo’. El sistema productivo superó los trastornos al comercio internacional ocasionados por la primera guerra mundial (1914-1918)...el desenvolvimiento del sector agropecuario durante esos 45 años, simplemente, fue excepcional y sentó las bases del progreso económico argentino. (p 189).

Figura 1

Valor de las exportaciones agropecuarias en el tiempo



Fuente: Reca, L. (2006). *Aspectos del desarrollo agropecuario argentino, 1875-2005*.

1.1.2 Caída y resurgimiento

Tras el auge agroexportador, la “*Crisis del 30*” marcó un punto de inflexión para la agricultura argentina. La caída de precios internacionales, el proteccionismo en Europa y EEUU y el agotamiento de la frontera agrícola disponible redujeron fuertemente los saldos exportables. Durante varias décadas, el sector perdió dinamismo, orientándose más al mercado interno en un contexto de políticas que priorizaban la industrialización y limitaban la rentabilidad del campo (Cadenazzi, 2012; Llach, 2006).

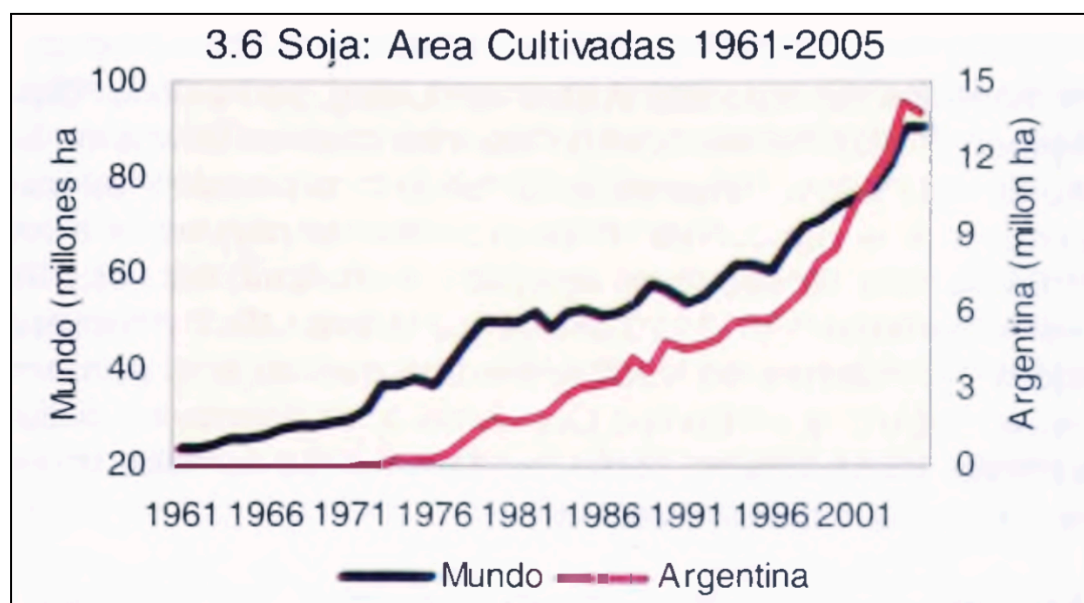
No obstante, a partir de la década de 1960 comenzó una recuperación que volvió a posicionar a la agricultura como motor de crecimiento. La creación del INTA en 1956 y la difusión de semillas híbridas impulsaron una nueva etapa de incorporación tecnológica que luego se profundizó con la mecanización acelerada, el uso de fertilizantes y fitosanitarios, la siembra directa y la introducción de cultivos transgénicos (Bisang, 2007; Reca, 2006).

1.1.3 Actualidad del sector

Hoy, la agricultura argentina se caracteriza por una elevada productividad y un perfil exportador diversificado, aunque con marcada concentración en la soja y sus derivados desde los años 90s. El sector ha adoptado tecnologías digitales como la agricultura de precisión, sistemas de monitoreo satelital y gestión de datos en tiempo real, lo que representa un salto cualitativo respecto al modelo extensivo del pasado (FAO, 2021; Secretaría de Agricultura, 2022). Esta evolución refuerza el peso cultural y organizacional de la innovación en un sector que históricamente ha sabido adaptarse a los cambios globales y continúa siendo clave para la inserción internacional del país. (BCR, 2024; OECD-FAO, 2022).

Figura 2

Evolución de áreas cultivadas de soja, Argentina vs Mundo, 1961 - 2005



Fuente: Reca, L. (2006). Aspectos del desarrollo agropecuario argentino, 1875-2005.

Tabla 1

Cambio en la TAC de la producción y áreas de cultivo de soja, Argentina vs Mundo, 1995 - 2006

Cuadro 3.1 Evolución de Soja en el Mundo (mill. de ha y tm)					
		Mundo	Argentina	EE.UU.	Brasil
A. Area	1995	61	6	25	11
	2006	92	16	29	22
TAC		3,7%	9,3%	1,4%	6,5%
% del Mundo	1995	100%	10%	41%	18%
	2006	100%	17%	32%	24%
B. Producción	1995	125	12	59	24
	2006	222	42	79	61
TAC		5,3%	12,1%	2,7%	8,8%
% del Mundo	1995	100%	10%	47%	19%
	2006	100%	19%	36%	27%

Nota: TAC: tasa anual de crecimiento 1995-2006

Fuente: Reca, L. (2006). Aspectos del desarrollo agropecuario argentino, 1875-2005.1.2

1.1.4 Relevancia económica

La agricultura argentina se desarrolla en un territorio con condiciones naturales altamente favorables. La región pampeana, que abarca Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa, concentra los cultivos extensivos y constituye uno de los polos productivos más competitivos a nivel mundial. Esta centralidad se traduce en su peso macroeconómico. Según el Banco Mundial (2024), la agricultura, silvicultura y pesca aportan alrededor del 6 % del Producto Bruto Interno (PBI). De acuerdo con el INDEC (2024), en 2023 el valor agregado bruto (VAB) agropecuario se ubicó entre el 6 % y el 8 % del PBI total, confirmando su papel como uno de los motores de la economía nacional.

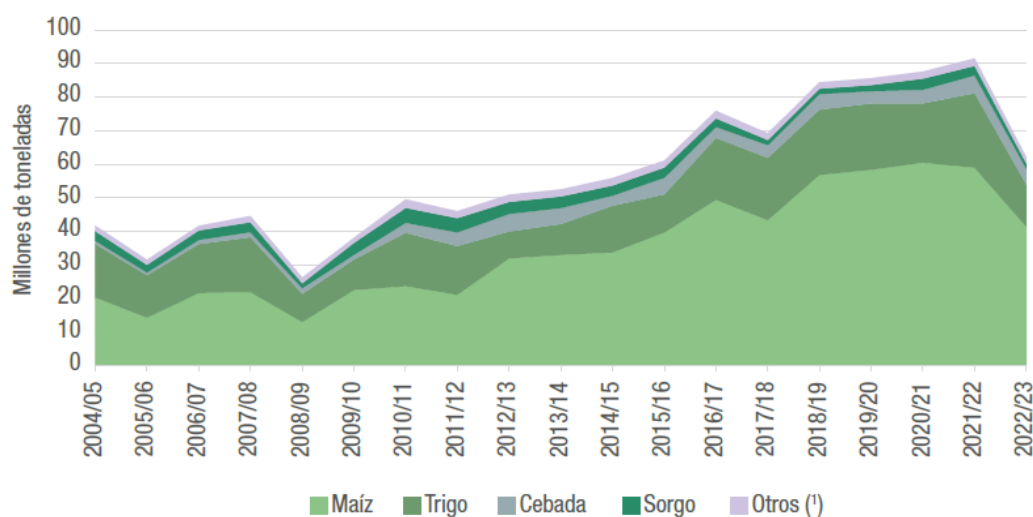
En términos de comercio exterior, el sector agroindustrial explica más del 60 % de las exportaciones de bienes del país, lo que implica que seis de cada diez dólares generados por exportaciones provienen del agro y sus cadenas asociadas (Infocampo, 2025; INDEC, 2024). Asimismo, entre 2020 y 2024, la agroindustria fue responsable del 92 % de las divisas netas de Argentina, lo que la convierte en el principal generador de divisas para la economía (Bolsa de Comercio de Rosario [BCR], 2024).

En cuanto a los tipos de cultivos, la soja, el maíz y el trigo representan el núcleo productivo y exportador de la Argentina. Según datos de la Secretaría de Agricultura sistematizados por el INDEC (2024), en la campaña 2022/23 se produjeron aproximadamente 50 millones de toneladas de maíz, 40 millones de toneladas de soja y 15 millones de toneladas de trigo. Estos tres granos constituyen la base de las exportaciones agroindustriales y son los principales aportantes al saldo comercial positivo del país.

Figura 3

Evolución de la producción de cereales. Años 2004/05 hasta 2022/2023 - 31 de diciembre de 2017

Evolución de la producción de cereales. Años 2004/05-2022/23



(*) Incluye alpiste, arroz, avena, centeno y mijo.

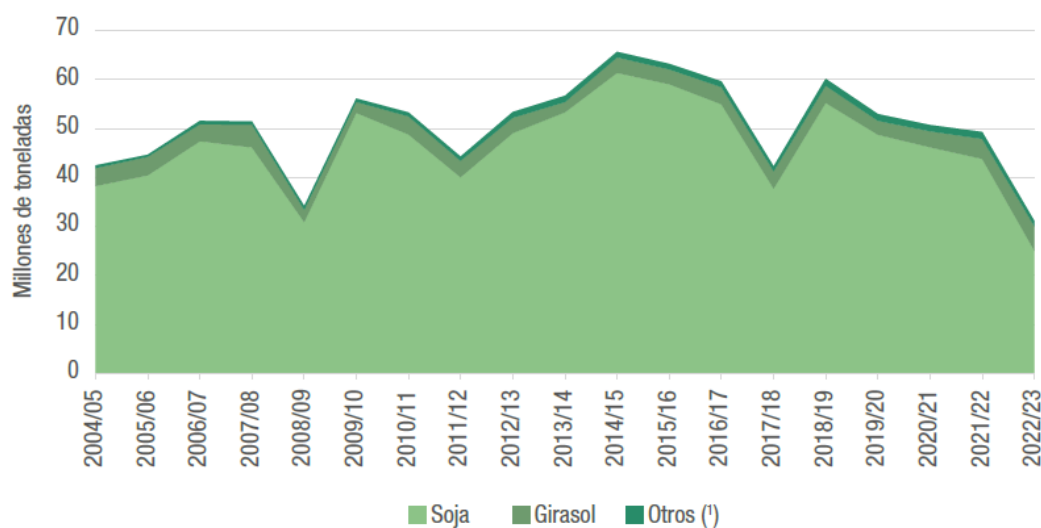
Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

La soja es estratégica no solo por su volumen, sino también porque genera múltiples productos de exportación de mayor valor agregado, como aceite, harina y biodiesel. El maíz ha mostrado un crecimiento sostenido tanto en la demanda interna, para alimentación animal y bioenergía, como en los mercados internacionales. El trigo, en tanto, mantiene su relevancia histórica como alimento básico y como producto exportable hacia mercados de África, Asia y América Latina.

Figura 4

Evolución de la producción de oleaginosas. Años 2004/05 hasta 2022/23 - 31 de diciembre de 2017

Evolución de la producción de oleaginosas. Años 2004/05-2022/23



(*) Incluye cártamo, colza, lino y maní.

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

De esta manera, soja, maíz y trigo no solo sustentan la producción agrícola, sino que también garantizan la competitividad internacional del país y la generación de divisas que sostienen la balanza comercial.

1.3 Estructura productiva y dinámicas de mercado

El análisis de la estructura productiva y las dinámicas de mercado del agro argentino permite comprender cómo se organizan los actores que intervienen en la producción y el abastecimiento de insumos, así como las relaciones que establecen entre sí. Lejos de ser un sector homogéneo, se trata de un entramado caracterizado por una gran heterogeneidad de productores y por la coexistencia de múltiples formas de provisión de bienes y servicios. Este contexto resulta clave para entender la manera en que se realizan las compras y transacciones cotidianas, y constituye la base sobre la cual se asientan las prácticas de abastecimiento que más adelante serán analizadas desde la perspectiva de los factores organizacionales y la posible adopción de marketplaces B2B.

1.3.1 Heterogeneidad de productores y relaciones en la base productiva

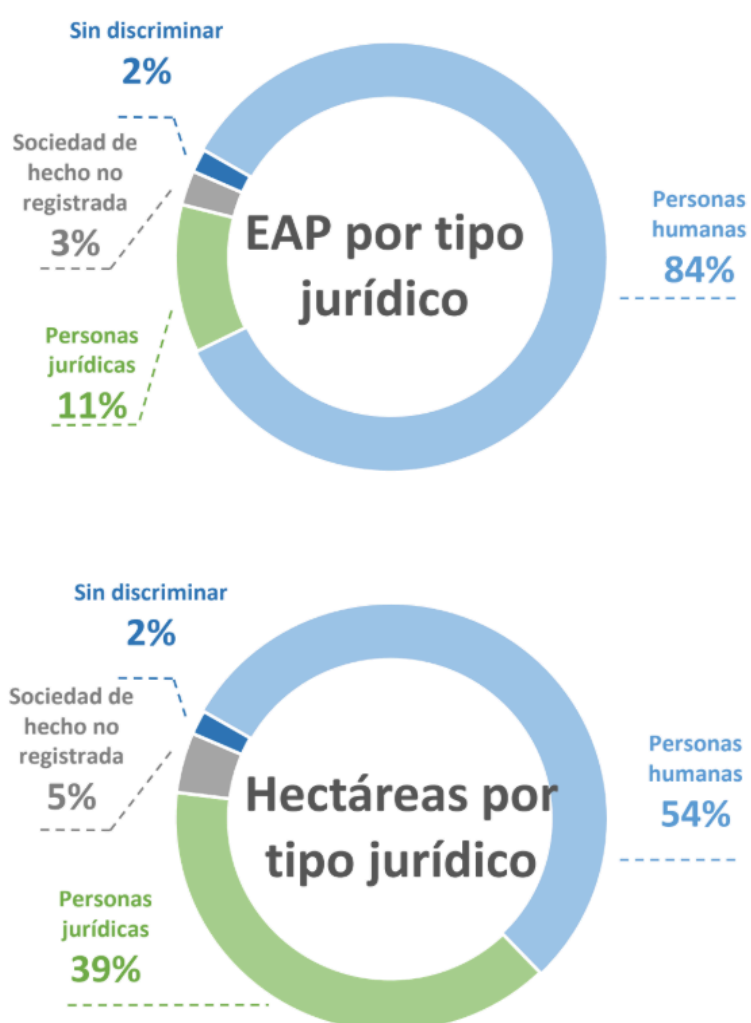
La estructura productiva del agro argentino se caracteriza por una marcada heterogeneidad, donde conviven desde pequeños productores familiares hasta grandes agroindustrias exportadoras. El Censo Nacional Agropecuario 2018 registró 249.663 explotaciones agropecuarias (EAP) en el país, de las cuales aproximadamente el 60 % corresponde a unidades de agricultura familiar, que acceden apenas al 13–20 % de la tierra cultivada (INDEC, 2021). Por el contrario, las grandes explotaciones agroindustriales concentran alrededor del 80 % de la superficie implantada, con predominio en la región pampeana (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) que reúne más del 60 % de la superficie cultivada nacional (INDEC, 2021).

Un aspecto distintivo de esta estructura es la fuerte prevalencia de personas humanas como titulares de explotaciones. Según el CNA 2018, el 84 % de las EAP corresponde a personas humanas, frente a un 11 % de personas jurídicas (INDEC, 2021, p. 79). Sin embargo, al analizar la distribución de la superficie según tipo jurídico, se observa una

situación inversa: las personas humanas representan el 54 % de las hectáreas, mientras que las personas jurídicas concentran el 39 %. Esto indica que las personas jurídicas, si bien son menos en número, administran explotaciones de mayor tamaño promedio.

Figura 5

Explotaciones y superficies agropecuarias por tipo jurídico sobre el total del país - 31 de diciembre de 2017



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018. Resultados definitivos.

La coexistencia de explotaciones agropecuarias de muy distinta escala configura un escenario marcado por asimetrías en recursos y capacidades. Mientras que un número reducido de empresas agroindustriales concentra gran parte de la tierra y de la producción, con fuerte presencia en la región pampeana, la mayoría de los productores son unidades familiares de menor tamaño, que acceden a una proporción limitada de superficie y operan bajo lógicas diferentes de organización y comercialización. Esta dualidad estructural no solo refleja las desigualdades históricas en la distribución de la tierra, sino que también anticipa que los patrones de gestión y de toma de decisiones probablemente varíen según el tipo de actor.

Por otro lado, un rasgo central de la dinámica productiva argentina es la tercerización de labores. Los contratistas rurales realizan una porción dominante de la siembra, pulverización y cosecha, incidiendo directamente en la demanda de insumos y en las compras menores. De acuerdo con la Bolsa de Comercio de Rosario, estos actores tienen a su cargo aproximadamente el 90 % de la cosecha, el 70 % de la siembra y el 70 % de las aplicaciones, trabajando sobre cerca del 80 % del área sembrada y cosechada. Asimismo, concentran alrededor del 60 % de la compra de maquinaria agrícola (Calzada, 2017). Este esquema configura flujos de gasto distribuidos entre productores y prestadores de servicios, con decisiones de compra que suelen ser situacionales y de oportunidad.

1.3.2 Proveedores de insumos y servicios en el agro argentino

Así como la estructura productiva del agro argentino se caracteriza por una fuerte heterogeneidad entre explotaciones agropecuarias, el lado de los proveedores de insumos y servicios también presenta rasgos distintivos que condicionan las dinámicas de abastecimiento. En este segmento conviven cooperativas de gran escala, cadenas privadas

integradas y una amplia red de distribuidores locales, que en conjunto conforman la oferta de insumos y servicios al productor.

Entre las cooperativas más relevantes se encuentra la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), que integra acopio, logística, exportación y venta de más de 200 agroinsumos (semillas, fertilizantes, fitosanitarios, combustibles, entre otros). Junto con la Agricultores Federados Argentinos (AFA) y otras entidades de segundo grado, estas organizaciones poseen decenas de centros de acopio y distribución y participan también del comercio exterior, articulando una oferta que va más allá de lo local para abarcar toda la cadena (ACA, s. f.; AFA, s. f.). A la par, cadenas privadas como YPF Agro han consolidado una cobertura territorial nacional, con más de 100 centros de distribución que abastecen de combustibles, lubricantes y agroinsumos (YPF Agro, s. f.).

Finalmente, el sistema se completa con una densa red de distribuidores y agronomías locales, representados en parte por la FeDIA (Federación de Distribuidores de Insumos Agropecuarios), que nuclea a más de 300 agronomías y semilleros en todo el país, y trabaja explícitamente en transformación digital del distribuidor (FeDIA, 2025). Este panorama da al productor múltiples canales de abastecimiento para compras de baja cuantía y alta frecuencia (combustibles, lubricantes, repuestos, ferretería, etc.).

Por otra parte, la estructura del mercado de insumos muestra una alta concentración en determinados segmentos, en particular en el de agroquímicos. Según una investigación realizada por la Embajada de India en Argentina (2021), las diez principales compañías concentran más del 80 % de las ventas del mercado, mientras que cinco multinacionales (Syngenta, Bayer, BASF, Corteva y FMC) explican en conjunto cerca del 55 % del mercado argentino de agroquímicos. Este nivel de concentración evidencia un comportamiento de tipo oligopólico, donde unas pocas firmas globales dominan la oferta de productos estratégicos y establecen en gran medida las condiciones de competencia. Al mismo tiempo, el canal de

distribución local, compuesto por cooperativas y agronomías de cercanía, introduce mayor diversidad en la oferta, lo que genera una diversidad de actores con distinto peso relativo según el tipo de insumo.

1.3.3 Prácticas actuales de compra y medios de pago

En el agro argentino, la adquisición de insumos se realiza principalmente a través de canales de distribución locales como agronomías, cooperativas y distribuidores. Estos actores funcionan como intermediarios entre proveedores y productores, ofreciendo catálogos amplios y atención personalizada. El proceso de compra suele estar mediado por vendedores que gestionan directamente el pedido, el cual es preparado en el depósito del distribuidor y despachado mediante camiones propios o asociados. Además, las operaciones implican controles de stock, verificación de facturas y coordinación logística de entregas, lo que refleja un esquema fuertemente apoyado en la cercanía geográfica y en relaciones de confianza entre productores y distribuidores.

En el caso de los insumos principales (semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc.), la organización de las compras en el sector agrícola argentino se estructura típicamente “por campaña”. Cada año, antes de iniciar la siembra, los productores realizan desembolsos concentrados de capital para asegurar la mayor parte de los insumos necesarios para todo el ciclo productivo, mientras que los ingresos asociados a esa inversión se materializan recién varios meses después, una vez realizada la cosecha y comercialización de los granos (Agrositio, 2025; Bolsa de Comercio de Rosario, 2021).

Este esquema genera un flujo de compras altamente estacional, con picos de demanda de insumos en la precampaña y períodos posteriores de menor volumen transaccional. A su vez, refuerza la centralidad del financiamiento de campaña (por ejemplo, a través de créditos comerciales, canje de granos o líneas específicas para compra de insumos) como condición

necesaria para que los productores puedan sostener esta dinámica de abastecimiento (AZ-Group, 2023; Bolsa de Comercio de Rosario, 2025).

En cuanto a los mecanismos de financiamiento, la mayor parte de las compras de insumos no se realiza al contado. Durante la campaña 2022/23, se estimó que alrededor del 70 % de la inversión en insumos agrícolas fue financiada: un 21 % mediante créditos bancarios y el resto a través de crédito comercial otorgado por distribuidores, proveedores y otros actores del sistema agropecuario (Bolsa de Comercio de Rosario, 2023). Esto refleja la importancia del financiamiento no tradicional en la operatoria habitual del sector, en el que los productores suelen apalancarse en su relación con proveedores y distribuidores locales para garantizar el acceso a insumos.

Por último, los medios de pago utilizados incluyen tanto modalidades tradicionales como innovaciones digitales. El canje de granos continúa siendo una herramienta central para saldar operaciones de compra de agroquímicos, semillas o combustibles, mientras que las plataformas digitales han ampliado las opciones disponibles, incorporando tarjetas agro, créditos, préstamos prendarios y pagos electrónicos. Ejemplos como Agrofy muestran que estas alternativas conviven en el mercado y buscan adaptarse a las necesidades financieras de productores de diferentes escalas (Agrofy, s. f.).

En conjunto, estas prácticas reflejan que las compras de insumos agrícolas en Argentina están condicionadas por la proximidad, la disponibilidad de financiamiento comercial y la coexistencia de medios de pago diversos, factores que estructuran la dinámica actual del mercado y que resultan claves para comprender las posibles transformaciones derivadas de la adopción de marketplaces B2B.

1.4 Infraestructura y contexto país

Como vimos anteriormente, la consolidación del agro argentino como “granero del mundo” no se explicó únicamente por la fertilidad natural de la región pampeana o la incorporación de nuevas tecnologías, sino también por factores estructurales como la expansión del ferrocarril y el acceso a puertos internacionales. En la actualidad, la competitividad del sector continúa estrechamente vinculada a estas condiciones de infraestructura, al contexto macroeconómico y normativo, y a los avances tecnológicos que enmarcan sus operaciones. El sector en Argentina ha experimentado un "apoyo negativo" a la agricultura, debido a políticas macroeconómicas, fiscales y comerciales que gravan fuertemente al sector (restricciones a la exportación, impuestos elevados y volátiles). La incertidumbre cambiaria obstaculiza la inversión privada a mediano plazo, lo cual afecta la capacidad de los productores para invertir en nuevas tecnologías de Agro 4.0 (Banco Mundial, 2024; Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022). Estos elementos resultan determinantes para comprender la gestión de las compras, ya que inciden directamente en los costos de transacción, la disponibilidad y calidad de la infraestructura digital necesaria y la posibilidad de adoptar soluciones digitales como los marketplaces B2B.

1.4.1 Rol logístico

La competitividad del agro argentino está estrechamente vinculada a su infraestructura logística. El país cuenta con una extensa red de transporte que conecta las áreas productivas con los principales puertos de exportación. En este esquema, el Gran Rosario se erige como el nodo logístico central: concentra cerca del 80 % de los embarques de granos, harinas y aceites del país (Bolsa de Comercio de Rosario [BCR], 2024). La localización de este complejo portuario sobre el río Paraná permite la salida eficiente de la producción de soja, maíz y trigo hacia los mercados internacionales.

No obstante, persisten desafíos en la infraestructura de transporte terrestre. La dependencia del transporte carretero, con costos crecientes y una red vial en muchos casos deteriorada, genera ineficiencias en la cadena logística. El transporte ferroviario y fluvial, aunque estratégicos, continúan con niveles de utilización limitados respecto a su potencial. Estas limitaciones impactan especialmente en los pequeños y medianos productores, que enfrentan mayores costos relativos de traslado. (fiel, 2002)

1.4.2 Volatilidad macroeconómica y normativa que incide en las transacciones.

La dinámica del agro argentino no puede comprenderse sin considerar la volatilidad macroeconómica y el marco normativo cambiante. Factores como la inflación persistente y la volatilidad cambiaria han sido señalados como obstáculos estructurales para la previsibilidad de inversiones y transacciones en la región (Banco Mundial, 2023; CEPAL, 2023). A ello se suman la presión fiscal y las regulaciones sobre exportaciones (retenciones, cupos y tipos de cambio diferenciales) que condicionan la rentabilidad y planificación de las empresas agropecuarias (Fundar, 2024; Llach & Harriague, 2010).

Para el caso de las compras de insumos y materias primas, esta inestabilidad normativa y macroeconómica genera incertidumbre en los procesos de aprovisionamiento. La variación en los precios de insumos básicos encarece los costos y dificulta la planificación (Bisang, Anlló & Campi, 2015; Bolsa de Comercio de Rosario [BCR], 2023). Asimismo, la multiplicidad de normativas fiscales y administrativas añade una carga adicional a la gestión de compras, aumentando la fragmentación y los costos de transacción (Kraljic, 1983; Williamson, 1985).

Capítulo 2: Adopción de marketplaces B2B

2.1 Definición y alcance del marketplace B2B

Un marketplace B2B es una plataforma digital multilateral que conecta a múltiples vendedores con compradores empresariales y habilita la transacción bajo reglas comunes (catálogo, precio/stock visibles, trazabilidad y liquidación por medios electrónicos). Se diferencia de un portal de e-procurement corporativo (catálogo cerrado de proveedores ya homologados) porque abre la oferta a varios vendedores bajo un mismo entorno transaccional (OECD, 2019).

Operativamente, suelen coexistir dos configuraciones: multi-seller (cada vendedor factura al comprador) y merchant of record (el operador del marketplace actúa como único facturante y liquida posteriormente a los vendedores participantes). Ambos encuadran como plataformas de mercado y pueden integrarse con los sistemas internos del comprador para registrar y conciliar la operación (OECD, 2019; Davila, Gupta, & Palmer, 2003).

2.2 Propuesta de valor del marketplace B2B en la compra de insumos agrícolas

2.2.1 Funciones y ventajas clave del marketplace B2B

La literatura especializada identifica diversas dimensiones que explican el valor que los Marketplaces B2B pueden generar en procesos de abastecimiento, especialmente en sectores donde existe una amplia variedad de productos y proveedores, como ocurre con los insumos agrícolas. De acuerdo con McKinsey & Company (2019, 2020), estas plataformas centralizan información relevante, simplifican etapas administrativas y reducen fricciones en la toma de decisiones. Por su parte, la OECD (2019) destaca que los marketplaces incrementan la transparencia y fortalecen la competencia entre oferentes al visibilizar precios, condiciones comerciales y disponibilidad de productos.

Entre los beneficios para los compradores, distintos autores resaltan la facilidad de uso y la trazabilidad digital, que permiten realizar un seguimiento detallado del pedido y contar con un registro completo de cada operación (OECD, 2019; IBM Center for The Business of Government, 2013). Asimismo, la posibilidad de comparar precios de manera inmediata y acceder a una mayor variedad de productos y proveedores contribuye a mejorar la eficiencia del proceso y a ampliar la base de alternativas disponibles (OECD, 2019; Digital Commerce 360, 2024).

Los marketplaces también permiten reducir el tiempo dedicado a tareas operativas gracias a la automatización de pasos administrativos y la estandarización del proceso de selección y compra, lo cual ha sido destacado por estudios sobre digitalización del procurement (Infosys, 2022). Adicionalmente, muchas plataformas incluyen servicios logísticos y entrega a domicilio, lo que integra etapas del proceso en un único entorno digital (Digital Commerce 360, 2024). En paralelo, el acceso a múltiples opciones de pago constituye otra dimensión relevante, dado que favorece la flexibilidad financiera y reduce barreras de acceso para distintos tipos de compradores. Por último, la posibilidad de operar en cualquier horario representa un beneficio asociado a la naturaleza digital de estas plataformas, permitiendo realizar compras de forma asincrónica y sin las restricciones del horario comercial tradicional (McKinsey & Company, 2019).

Desde la perspectiva del oferente, los marketplaces permiten ampliar el alcance comercial y reducir barreras de entrada, especialmente para pequeñas y medianas empresas que, fuera del canal digital, enfrentan mayores costos de acceso y asimetrías de información. La evidencia de la OECD señala que estas plataformas facilitan que las pymes alcancen nuevos mercados y compitan en igualdad de condiciones al operar bajo reglas transparentes y con visibilidad estandarizada de precios, plazos y reputación. Del mismo modo, informes sobre marketplaces B2B muestran que la digitalización del canal fortalece la presencia

comercial de los vendedores, incrementando la visibilidad de sus catálogos y generando una mayor demanda potencial para sus productos. Además, la centralización de pedidos y la estandarización operativa contribuyen a crear eficiencias comerciales, integrando funciones logísticas y administrativas que optimizan la operación de venta (McKinsey & Company, 2019; Infosys, 2022).

En conjunto, estas dimensiones describen los principales atributos de valor asociados a los marketplaces B2B y permiten comprender por qué estas plataformas han sido adoptadas en distintos sectores productivos para mejorar la eficiencia y transparencia en los procesos de compra y venta.

2.2.2 Particularidad en la gestión del Maverick Spending (Tail Spend)

Parte de la literatura en procurement destaca como beneficio específico de los marketplaces B2B el poder reducir compras dispersas o de bajo monto y mejorar el cumplimiento de las políticas internas. A continuación, se presentan algunos hallazgos relevantes que muestran estos beneficios administrativos.

El Maverick Spending, en otras palabras, el ‘long-tail spend’ (Tradeshift, 2022) provienen en muchas ocasiones de compras fuera de los canales tradicionales, los contratos, o los proveedores aprobados y frecuentes (The Hackett Group, 2019).

De acuerdo con un estudio (*User Experience and Maverick Spend Study*) publicado por The Hackett Group (2019) hacia profesionales de procurement (compras) que respondieron sobre causas, impactos y prácticas frente al maverick spend, los ahorros previamente negociados con proveedores pueden erosionarse hasta en un 16% del total del gasto, principalmente en categorías de compras rutinarias o de bajo valor unitario, conocidas como ‘tail spend’.

Entre las 10 principales causas de ello, se hallaron: falta de herramientas de autoservicio o de compra guiada (75%), mentalidad de incumplimiento (69%), resistencia al cambio de comportamiento a pesar de políticas y procedimientos oficiales (69%), los procesos son complejos o requieren capacitación para ser seguidos (58%), no hay un catálogo de bienes y servicios disponible para la compra (50%), no hay acceso a marketplaces para compras ad-hoc (42%), falta de asistencia personalizada cuando es necesaria (33%), falta de comunicación sobre la política de purchase-to-pay (33%), política que exige el uso de órdenes de compra (POs) para cada adquisición (31%) e incapacidad de filtrar categorías según el perfil del usuario o el rol corporativo (21%).

Figura 6

Top reported causes of Maverick spend



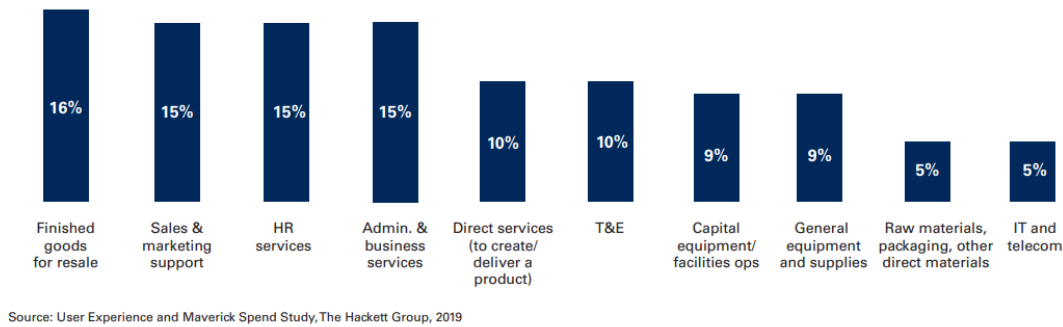
Source: User Experience and Maverick Spend Study, The Hackett Group, 2019

Fuente: Jimmy LeFever and Amy Fong (2019). Maverick Spend Report, The Hackett Group.

Aquí se ve claramente que no es solo un problema de procesos, sino cultural y tecnológico. A su vez, menciona que incluso en materias primas y materiales directos (donde se espera más disciplina), el maverick spending genera pérdidas de hasta un 5% en ahorros negociados.

Figura 7

Percentage of targeted/negotiated cost reductions lost due to maverick buying



Fuente: Jimmy LeFever and Amy Fong (2019). Maverick Spend Report, The Hackett Group.

En este contexto, los marketplaces B2B pueden ser una alternativa para revertir dichas ineficiencias. Estos entornos digitales, diseñados para replicar la experiencia de compra intuitiva de los consumidores pero bajo estándares corporativos de control y cumplimiento, permiten centralizar las adquisiciones de corto plazo, reduciendo los incentivos de los usuarios a recurrir a canales informales. Según Tradeshift (2022), la clave está en que estas plataformas facilitan un modelo de compra autogestionada y flexible, con acceso a proveedores preseleccionados y condiciones negociadas, lo que no solo agiliza la operatoria, sino que también incrementa el cumplimiento de políticas y recupera ahorros perdidos por compras fuera de contrato.

2.3. Impacto en la dinámica del mercado

En un marketplace B2B, la competencia se organiza en un entorno común con reglas compartidas, impulsado por efectos de red cruzados: el valor para los compradores crece con la base de vendedores y, simétricamente, el valor para los vendedores aumenta con la base de compradores. En sectores B2B es habitual que una misma firma participe en ambos lados (compra ciertos insumos y vende otros), por lo que la plataforma orquesta roles múltiples y necesita una gobernanza que alinee incentivos de todos los participantes (tarifas, criterios de visibilidad, métricas de desempeño). Cuando este diseño logra atraer y retener a ambos lados,

se acelera la liquidez (mejores “encuentros” oferta–demanda en menos tiempo) y se reducen costos de búsqueda y coordinación (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006).

Un efecto asociado es la inclusión de proveedores pequeños: al bajar costos de acceso y hacer visibles precios, plazos y reputación bajo un mismo entorno, las plataformas amplían el alcance comercial de pymes que, fuera del canal, enfrentan asimetrías de información y altas barreras de entrada. La evidencia de la OECD muestra que las plataformas permiten a las pymes llegar a mercados (incluso transfronterizos) y lograr un alcance y volumen de mercado sin necesidad de tamaño físico u organización masiva, mejorando su capacidad competitiva frente a actores grandes u oligopólicos (OECD, 2019). Respecto a las compras de insumos y materias primas, esto se traduce en más variedad y menor fricción para la demanda, y en mayor visibilidad y oportunidades de venta para la oferta, siempre que la gobernanza de la plataforma preserve estándares de calidad y trazabilidad.

2.4. Riesgos propios del uso de la plataforma

La adopción de marketplaces B2B para gestionar las compras puede introducir fricciones económicas y contractuales: los modelos del sector suelen remunerarse vía comisiones sobre ventas (y, en algunos casos, suscripciones), lo que puede recortar el ahorro neto esperado si no se compensa con eficiencias operativas. Además, el “modelo de responsabilidad” varía: en esquemas tipo bróker el marketplace asume garantías limitadas y el comprador contrata directamente con múltiples vendedores, lo que traslada riesgos de calidad, logística, facturación y devoluciones al comprador; en el modelo “single-vendor” el marketplace actúa como único contratista, pero también fija condiciones que pueden cambiar en el tiempo. (Tawfik, Jain, Harcourt, & Isaeva, 2024; de la Boulaye, Erriquez, Gener Bago, Jiménez Iribarren, & Russo, 2019).

A esto se suman riesgos de control y compliance propios de operar con una red ampliada de terceros: mayor exposición a incumplimientos de proveedores, dependencia de políticas de la plataforma (p. ej., listados, pagos, data access) y potenciales brechas en protección de datos si no se integra una gestión de riesgos de terceros (TPRM) robusta (de la Boulaye et al., 2019)

En lo referido a la logística, en los marketplaces B2B, la entrega suele quedar en manos de terceros (vendedores y transportistas), por lo que pueden aparecer demoras, productos dañados o devoluciones más frecuentes, sobre todo cuando hay envíos a puntos dispersos o rurales. Estos desvíos encarecen la operación (por más viajes, reintentos y gestión de devoluciones) y terminan afectando la experiencia del comprador y el ahorro esperado. La evidencia reciente muestra que los costos y tiempos de entrega siguen siendo un foco de frustración para los compradores online y que las decisiones logísticas (velocidad contra confiabilidad) pesan cada vez más en el desempeño; por eso, al adoptar un marketplace conviene definir SLA simples, medir fallas de entrega y tener un proceso claro de devoluciones (DHL, 2025; McKinsey & Company, 2024).

2.5. Situación en Argentina de los marketplaces B2B

En los últimos años comenzaron a emerger en Argentina distintos proyectos de marketplaces B2B que reflejan un cambio estructural en la manera en que las empresas realizan sus procesos de compra. En octubre de 2024, Mercadolibre anunció la fase de prueba de ML Negocios, su unidad destinada a la gestión corporativa de abastecimiento, que en 2025 comenzó a desplegarse formalmente en el país, trasladando la experiencia de la compañía en comercio electrónico al terreno empresarial (Insider Latam, 2024; El Occidental, 2025). Por otro lado, en agosto de 2022, se lanzó Bekeu, el primer marketplace corporativo argentino con un enfoque integral en la digitalización del abastecimiento de productos y servicios. Su

propuesta se centró en simplificar la vinculación entre oferta y demanda B2B y en reducir los costos de gestión asociados a las compras no estratégicas (Bekeu, 2022). Ambos casos ilustran cómo la tendencia de plataformas digitales para compras empresariales ya está consolidándose en la escena local y comienza a ganar relevancia en sectores productivos clave.

Si se circunscribe el análisis al sector agrícola argentino, la misma dinámica de digitalización se observa en iniciativas específicas para este rubro. Agrofy, lanzado en 2015, se consolidó como el marketplace pionero y el más grande de insumos agropecuarios en la región, logrando atraer inversión internacional significativa (LatamList, 2018; Forbes Argentina, 2022). Su modelo de negocio ha evolucionado desde una plataforma de clasificados (o listing) a un modelo transaccional completo que conecta al productor con el fabricante y toda la cadena de distribución. Esta transformación se completó con el lanzamiento de su propia plataforma de pagos y financiación, permitiendo a los usuarios no solo comparar precios, sino también cerrar y pagar negocios online dentro de la plataforma (Agrofy News, 2020; Cronista, 2020). El ecosistema de Agrofy va más allá del marketplace (Agrofy Market) al incluir Soluciones de pago y financiación a medida del agro (Agrofy Pay), que incorpora medios como tarjetas de crédito rurales y la posibilidad de canje de granos (Ámbito, 2020; iProfesional, 2021), como también un portal de noticias especializadas (Agrofy News). Esta diversificación le permite ser una multiplataforma de servicios para el agro, posicionándose como una de las más usadas de Latinoamérica (Maquinac, 2023).

Junto a este gigante inicial, han surgido y crecido otras plataformas con modelos de negocio diferenciados. Qira es un marketplace transaccional enfocado en la venta directa de agroinsumos por parte de tiendas oficiales, distribuidores y agronomías a los productores. Su valor añadido reside en la transparencia de precios, la logística resuelta mediante una red de

centros de retiro o entrega directa a campo, y las opciones de pago convenientes, buscando simplificar la adquisición de insumos esenciales (Clarín, 2020; HorizonteA Digital, 2020).

Por otro lado, Agropro permite a productores y asesores planificar cultivos, gestionar insumos, llevar el control de la comercialización de granos y generar órdenes de trabajo. En base a esto, su marketplace se integra permitiendo a los usuarios cotizar y comprar insumos con sus proveedores habituales y nuevas alternativas desde el mismo lugar donde llevan la gestión técnica y económica del negocio (AgroPro, s.f; Clarín Rural, 2022).

Por último, en mayo de 2024, irrumpió Bipolos, una plataforma enfocada en digitalizar la compra de insumos y repuestos agroindustriales, que en 2025 ya presentó innovaciones basadas en inteligencia artificial (Logística Énfasis, 2024; Fortuna, 2025). Este panorama muestra que los Marketplaces B2B aplicados al agro ya no son una hipótesis de futuro, sino un fenómeno emergente que empieza a configurar nuevas formas de interacción en la cadena de suministros del sector.

Estos beneficios muestran que los Marketplaces B2B no solo representan un cambio tecnológico, sino también una transformación en la eficiencia organizacional y en la forma en que se gestionan las compras.

2.6. Precedentes internacionales de adopción

En el ecosistema de las compras en línea, los Marketplaces B2B (Business to Business) y las plataformas de e-commerce han emergido como uno de los segmentos verticales que ha captado el mayor volumen de financiamiento por parte de fondos de Venture Capital (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022) en Argentina. Estas plataformas digitales buscan digitalizar y optimizar las complejas relaciones comerciales entre empresas, un proceso esencial para gestionar eficientemente las compras.

A lo largo del mundo se han presentado casos de éxito con sus respectivas soluciones para este mercado:

En Estados Unidos, el sector ha adoptado modelos enfocados en empoderar al productor a través de la información, acceso al crédito y el e-commerce. En el ámbito agrícola, *Farmers Business Network* (FBN) constituye un caso representativo del potencial digital del sector, al ofrecer un ecosistema completamente online de insumos, materias primas, servicios y datos a sus miembros. La plataforma se distingue por recopilar y analizar datos de la red de agricultores para ofrecer insights de precios y rendimiento de insumos (como semillas y productos de protección de cultivos) de manera transparente, ayudando a los productores a tomar mejores decisiones de compra y venta. A su vez, impulsa el desarrollo de los negocios de sus usuarios “farmers” al brindarles mayor acceso al crédito mediante la plataforma en pos de fomentar la inversión y el crecimiento en el sector (Business Wire, 2022).

En China, Alibaba impulsó la digitalización rural con Rural Taobao, montando miles de centros de servicio con Internet, logística de última milla y una red de “rural partners” que asisten a agricultores y comercios a comprar y vender en línea. El desafío era múltiple: brecha de infraestructura, baja alfabetización digital y desconfianza frente al e-commerce. Lo superaron combinando puntos físicos locales, capacitación in situ y servicios integrados (pagos, facturas, retiro/entrega), que redujeron el costo conductual del cambio y acercaron la propuesta de valor al territorio (IFAD, 2022).

Por otra parte, en Europa, DataConnect ha logrado facilitar la interoperabilidad entre diferentes marcas de maquinaria agrícola mediante una plataforma en la nube que permite gestionar las flotas multimarca en una sola interfaz. Superaron la fragmentación de datos por marca mediante acuerdos entre las partes y el establecimiento de estándares mínimos de datos, lo que ha reducido los costos de intercambio y coordinación B2B, permitiendo a las

empresas de insumos y servicios agrícolas competir de manera más eficiente (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022).

Estos ejemplos, en conjunto, evidencian que la digitalización del abastecimiento y la gestión de datos no solo es viable, sino altamente efectiva, incluso en sectores productivos tan complejos como el agroalimentario.

Capítulo 3: Factores organizacionales que condicionan la adopción

El estudio de la adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones ha sido abordado ampliamente por la literatura en gestión y sistemas de información. Modelos como el TAM (Technology Acceptance Model) de Davis (1989) y el UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) de Venkatesh et al. (2003) plantean que factores como la utilidad percibida, la facilidad de uso, la influencia social y las condiciones organizacionales determinan la decisión de incorporar o rechazar herramientas digitales. En este sentido, la adopción de marketplaces B2B no depende únicamente de variables económicas, sino también de factores organizacionales y culturales, los cuales pueden actuar como facilitadores o barreras.

3.1. Factor cultural: Supuestos, valores y clima para la innovación

3.1.1 Base teórica: Cultura organizacional e innovación

El punto de partida es el modelo de tres niveles de cultura organizacional de Schein: Artefactos y prácticas observables; Valores declarados y estrategias; Supuestos básicos inconscientes que guían la conducta (Schein, 2010). La adopción de un marketplace B2B, aunque tecnológicamente simple, se ve afectada principalmente en ese tercer nivel: si la toma de decisiones “legítima” está asociada a controles idiosincráticos y a información distribuida de forma personal, la estandarización puede ser interpretada como pérdida de control; si, por el contrario, los supuestos privilegian la coordinación basada en reglas comunes, datos y transparencia, la plataforma se integra con menos fricción (Schein, 2010).

En culturas orientadas al aprendizaje y con tolerancia al error, la exploración de herramientas nuevas se legitima simbólicamente y se integra en la práctica, en cambio, en culturas punitivas frente a la experimentación, el costo social del intento desalienta el uso (Schein, 2010). Aquí encaja el aporte de Ahmed: la “cultura de innovación” como sistema de

valores y rutinas. Esta se caracteriza por apertura al cambio, empoderamiento, flujo de información y reconocimiento del aprendizaje como activo; esa cultura tiende a sostener la adopción y el escalamiento de soluciones que simplifican procesos (Ahmed & Shepherd, 2010). La cultura no solo acompaña la adopción tecnológica: la habilita o la limita al establecer valores como la apertura al cambio, la confianza en sistemas formales o la orientación a la transparencia (Schein, 2010; Ahmed & Shepherd, 2010). Cuando estos valores están presentes, suelen evidenciarse mediante prácticas como la estandarización de procesos, la trazabilidad de la información y la toma de decisiones basada en información objetiva, elementos que facilitan la adopción de tecnologías digitales en la gestión de compras.

3.1.2 Relación con el sector agrícola

En lo referido al sector específicamente, los informes sectoriales recomiendan fortalecer esquemas de certificación, ecoetiquetado y seguimiento/trazabilidad conforme a normas internacionales, como parte de un ecosistema de innovación y de acceso a mercados exigentes (Banco Mundial, 2024, pp. 41, 46–47). Estas herramientas funcionan como señales institucionales de calidad, trasladando la confianza desde vínculos interpersonales hacia procedimientos verificables y datos compartidos. Esa lógica cultural es coincidente con el funcionamiento de un marketplace B2B, sin embargo, este nuevo requisito no siempre está incorporado en la práctica diaria y como valor en las empresas del sector.

La evidencia comparada de FAO muestra que la adopción digital en agro avanza cuando existe disposición a aprender (apertura a experimentar, ajustar rutinas) y cuando se construye confianza con usuarios y productores, de lo contrario, surgen resistencias (baja alfabetización digital, reticencia a la digitalización) que enlentecen la incorporación de soluciones (FAO, 2024). Por otro lado, el propio diagnóstico sectorial marca una

coordinación insuficiente en el ecosistema de innovación, es decir, culturas poco proclives a compartir información y a trabajar con métricas comunes encuentran más fricción al integrar un marketplace. (Banco Mundial, 2024).

Un estudio realizado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD), publicado como IFAD Research Series N.º 82, revisa evidencia sobre cómo las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) contribuyen a la transformación de los sistemas alimentarios, con foco en pequeños productores de países de ingresos bajos y medios y en casos de uso a lo largo de la cadena (producción, servicios y vínculos de mercado). En ese marco, el informe documenta que, aun cuando existe alfabetización digital básica, muchos productores mantienen preferencias por prácticas tradicionales y enfrentan costos iniciales de aprendizaje y familiarización, lo que retrasa la adopción si el valor percibido de la solución no es claramente alto (Ceccarelli, Kannan, Cecchi, & Janssen, 2022).

Dado que el estudio incluye dentro de “vínculos de mercado” plataformas de comercio digital y soluciones de trazabilidad, estas barreras conductuales resultan pertinentes para analizar la adopción de marketplaces B2B en el agro. Para mitigarlas, el informe recomienda elevar el valor percibido integrando varios servicios en una misma interfaz (“bundling”: por ejemplo, precios, pagos y logística/trazabilidad en un solo entorno) y acompañar con desarrollo de capital humano (capacitación digital y soporte local), reduciendo así el costo conductual del cambio y favoreciendo el uso sostenido de la plataforma (Ceccarelli et al., 2022).

3.2. Factor de estructura y procesos: Autoridad, burocracia y estandarización

La estandarización ordena el ciclo de compras (solicitud, aprobación, orden, recepción, pago) al fijar una misma forma de ejecutar tareas y reducir la variabilidad. Esta es una respuesta clásica para manejar complejidad y volumen de información, porque disminuye

excepciones y re-trabajo (Galbraith, 1974). La formalización, por su parte, deja esas reglas por escrito, asigna roles y puntos de control y define cómo se aplican. Cuando aporta claridad y responsabilidades bien delimitadas, suele facilitar la implementación de cambios organizacionales (Damanpour, 1991).

Ahora bien, el efecto de estas dos palancas depende del tipo de estructura. Desde la teoría de la contingencia y el enfoque mecanicista–orgánico (Burns & Stalker, 1961/1994), en diseños mecanicistas, altamente centralizados, con múltiples firmas en serie y procedimientos rígidos, la formalización tiende a elevar los costos de cambio y a enlentecer la adopción. En cambio, en diseños orgánicos, con reglas claras pero mayor autonomía operativa y comunicación lateral, la organización puede ajustar el proceso sin perder control, lo que favorece la incorporación de nuevas prácticas (Burns & Stalker, 1961/1994). En síntesis, estandarizar y formalizar habilitan el orden y el control, pero, si se vuelven rígidas y secuenciales, bloquean la innovación procesal.

Trasladado a la adopción de Marketplaces B2B, el encastre mejora cuando el P2P (*procure to pay*) ofrece carriles operativos para las compras: topes por monto, aprobaciones automáticas para categorías estandarizadas y controles compatibles con lo digital. La evidencia en e-procurement muestra que la adopción se acelera cuando las políticas, roles y flujos de aprobación se rediseñan para el canal digital (p. ej., aprobaciones automáticas, catálogos normalizados, conciliación electrónica). En cambio, cuando se conservan controles concebidos para procedimientos en papel (múltiples firmas secuenciales, conciliación manual), el uso de la plataforma tiende a quedar acotado y no se generaliza (Davila, Gupta, & Palmer, 2003; Rogers, 2003). Por eso, el diseño adecuado combina reglas claras (estandarización/formalización) con flexibilidad operativa propia de estructuras más orgánicas para que el marketplace funcione como carril preaprobado de las compras (Galbraith, 1974; Damanpour, 1991; Burns & Stalker, 1961/1994; Davila et al., 2003).

3.2.2 Centralización de decisiones y gobernanza de aprobaciones

La centralización determina dónde se ubican los derechos de decisión dentro del proceso de compras (si se concentran en un área central o si se distribuyen entre áreas usuarias), mientras que la gobernanza de aprobaciones establece los umbrales, roles y reglas mediante los cuales una operación es autorizada. Ambos elementos definen el grado de control y la coordinación interna del proceso, y por ello condicionan la capacidad de incorporar nuevos canales digitales.

Desde el enfoque mecanicista–orgánico, mayor centralización, cadenas largas de aprobación y múltiples niveles jerárquicos elevan el costo de cambio y tiende a enlentecer la adopción de innovaciones . En contraste, combinaciones de reglas claras con autonomía operativa acotada favorecen ajustes sin perder control, facilitando la implementación de nuevas prácticas (Burns & Stalker, 1961/1994). Este enfoque coincide con la teoría de la información organizacional de Galbraith (1974), que sostiene que, ante mayor complejidad, es eficiente delegar decisiones operativas siempre que exista un buen soporte informacional.

Aplicado al proceso de compras, la gobernanza actúa como un habilitador de la adopción digital cuando define con precisión qué compras pueden resolverse mediante un canal preestablecido (por ejemplo, un marketplace B2B) y qué aprobaciones corresponden a cada nivel de riesgo o monto. La literatura en e-procurement muestra que la adopción se acelera cuando los flujos de aprobación, la segregación de funciones y los puntos de control se rediseñan para el entorno digital, incorporando elementos como catálogos normalizados, aprobaciones automáticas, perfiles con permisos diferenciados y trazabilidad electrónica (Davila, Gupta, & Palmer, 2003). En cambio, cuando los controles permanecen anclados a lógicas diseñadas para soportes en papel, la adopción del canal digital tiende a fragmentarse,

ya que su uso requiere duplicación de tareas o validaciones manuales adicionales (Rogers, 2003).

Esta lógica es consistente con el portafolio de compras de Kraljic (1983), que distingue categorías según su impacto y riesgo, y sugiere que los procesos estandarizados reducen carga administrativa y aumentan eficiencia en aquellas compras que no requieren un análisis estratégico profundo. Sin embargo, la adopción de un marketplace no se limita a categorías de baja criticidad: una gobernanza clara que determine qué tipos de compras (críticas o no críticas) pueden resolverse por este canal favorece su integración al proceso, al combinar control con agilidad (Monczka et al., 2020).

Finalmente, la gobernanza también define las condiciones bajo las cuales el canal digital es obligatorio o preferente, y establece las excepciones permitidas. Cuando estas reglas son explícitas y se aplican de manera consistente, se reduce la compra fuera de proceso (maverick buying) y el marketplace se consolida como canal estándar. En cambio, cuando existe tolerancia elevada a prácticas paralelas o atajos informales, el canal digital pierde tracción y su adopción queda diluida (Van Weele, 2018).

3.3. Factor tecnológico / Capacidad digital: Sistematización y alfabetización mínima

Aun cuando un marketplace B2B sea tecnológicamente simple desde el punto de vista del usuario, su adopción organizacional no es automática: depende de contar con una base mínima de capacidades digitales y de que la solución sea percibida como comprensible y compatible con las rutinas vigentes. La literatura de adopción tecnológica muestra que la “complejidad percibida” y la “compatibilidad” con prácticas existentes condicionan la intención de uso y el uso efectivo. Cuando las organizaciones interpretan que la herramienta se integra sin fricción al flujo de trabajo y a los controles internos, la aceptación aumenta, aún si la tecnología es objetivamente sencilla (Rogers, 2003; Venkatesh & Davis, 2000). En

términos prácticos, esto supone al menos: conectividad estable y acceso a dispositivos; alfabetización digital básica para navegar, comparar, cursar órdenes y validar recepciones; y la posibilidad de registrar transacciones y pagos en los sistemas administrativos (p. ej., cargar factura/recibo y conciliar).

Para las compras, estas capacidades mínimas no requieren integrar previamente a todos los proveedores del mercado: lo decisivo es que la empresa pueda completar la compra de punta a punta en un flujo corto y controlado. Esto se logra cuando existen pagos electrónicos, registro simple de la operación en los sistemas internos (por ejemplo, recepción de factura electrónica y conciliación orden–recepción–factura dentro del ERP), y reglas claras sobre quién puede comprar y hasta qué monto. Muchos marketplaces ya comprimen etapas del Procure-to-Pay (búsqueda, comparación, orden y confirmación), reduciendo la complejidad percibida y el esfuerzo esperado del usuario (Rogers, 2003; Venkatesh & Davis, 2000). Si el esquema es de merchant of record (un único facturante), la adopción se facilita porque la contraparte administrativa es única. Por el contrario, si es multi-seller (cada vendedor factura), sigue siendo viable siempre que el onboarding y el asiento contable sean ágiles y proporcionales al riesgo, manteniendo trazabilidad y auditabilidad sin recrear pasos manuales (Davila, Gupta, & Palmer, 2003). Por lo tanto, la capacidad digital relevante para adoptar un marketplace no es sofisticada: pagos digitales, registro contable sencillo y compatibilidad del canal con los controles vigentes bastan para que la solución se perciba como “natural” en las compras (Rogers, 2003; Davila et al., 2003; Venkatesh & Davis, 2000).

En línea con esto, la evidencia sectorial en el agro muestra que estudios y guías recientes subrayan que la digitalización productiva y comercial requiere, como piso, conectividad, habilidades digitales básicas y procesos de pago/registro que permitan trazabilidad. Cuando esos prerrequisitos faltan, la adopción de herramientas digitales se enlentece por fricciones de usabilidad y de confianza (FAO, 2024; IFAD, 2021). En paralelo,

diagnósticos para América Latina remarcan que avanzar en estándares de trazabilidad y en pagos electrónicos interoperables facilita la coordinación entre actores y reduce fallas de información, condiciones que son coherentes con el uso de marketplaces (Banco Mundial, 2024). En conclusión, podemos decir que la capacidad digital requerida no es demasiado sofisticada, pero sí son necesarios determinados prerrequisitos básicos (conectividad, alfabetización básica y compatibilidad con el P2P) porque determina si el marketplace puede operar como carril formal y trazable de las compras.

3.4. Factor de recursos humanos

La teoría de la Organizational Readiness for Change señala que la probabilidad de adoptar una nueva práctica depende de dos condiciones psicológicas colectivas: compromiso con el cambio y creencia en la propia capacidad para implementarlo. Cuando ambos están presentes, las personas invierten esfuerzo, persisten ante obstáculos y coordinan conductas de implementación (Weiner, 2009). Trasladado al Procure-to-Pay, esto se traduce en tres piezas simples: claridad de roles y atribuciones (quién puede comprar y bajo qué condiciones), autonomía acotada para las compras dentro de reglas predefinidas, y onboarding breve y situado (basado en microcapacitaciones en el flujo real de compra). Estos elementos reducen el esfuerzo esperado y refuerzan la utilidad percibida del canal, facilitando que la práctica se vuelva hábito (Venkatesh & Davis, 2000).

Cuando faltan esas piezas (roles difusos, ausencia de delegación, capacitación inexistente) aparecen incertidumbre y desvíos hacia circuitos informales, aun si el proceso y la tecnología están bien diseñados. Por eso, los manuales de compras recomiendan alinear atribuciones por rol, reglas de excepción y rutinas de soporte como parte del diseño del P2P (Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson 2020).

En este marco, la adopción de un marketplace B2B depende menos de habilidades técnicas complejas que de la capacidad organizacional para incorporar la práctica en la operación diaria: comprender quién compra, cómo compra, qué decisiones puede tomar cada rol y cómo se acompaña la transición. Cuando la estructura de roles es clara, existe una delegación ajustada y el onboarding es consistente, la adopción del canal digital fluye y se sostiene en el tiempo. Por el contrario, cuando estos elementos fallan, el marketplace compete con prácticas paralelas, reduciendo su uso efectivo.

Marco conceptual

Sector agrícola

Según la definición que da el INDEC en el ClaNAE 2010 (Revisión 2017), “esta categoría comprende la utilización de tierras para cultivar diversas especies vegetales y criar animales con la finalidad de producir alimentos y materias primas, y los servicios prestados por terceros a las explotaciones agrícolas, ganaderas y forestales”.

Marketplace

Plataforma digital que conecta directamente a múltiples vendedores con múltiples compradores y provee funciones de búsqueda, emparejamiento y mecanismos de confianza (p. ej., reputación, pagos), sin tomar posesión del inventario, a diferencia del modelo reseller, donde el intermediario compra y revende (Bakos, 1998).

Factores organizacionales

Conjunto de atributos internos y relativamente estables de una organización, incluida su estructura, tamaño, recursos, cultura y liderazgo, así como rutinas y capacidades, que configuran su funcionamiento e influyen en el comportamiento de sus miembros y en el desempeño organizacional. (Daft, 2016).

Maverick spending

Proporción del gasto total que se ejecuta de forma maverick (fuera de contrato/proceso). Suele concentrarse en el tail spend (categorías indirectas, compras ad-hoc de bajo ticket y/o con proveedores no autorizados), elevando costos administrativos, riesgos y pérdida de datos útiles para análisis. Aparece con frecuencia por el alto volumen de órdenes pequeñas y fragmentadas, lo que erosiona descuentos negociados, control y trazabilidad.

Procurement

De acuerdo con Monczka et al. (2020), el procurement debe entenderse como un proceso estratégico y operativo que abarca la identificación, selección, negociación y adquisición de bienes o servicios de fuentes externas, con el objetivo de optimizar costos, asegurar calidad y gestionar las relaciones con los proveedores.

EAP

Explotación Agropecuaria. Unidad estadística del CNA-18. Es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m², ubicada dentro de los límites de una misma provincia, independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la integren. Reúne como características: a) producir bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; b) tener una dirección única que ejerce la gestión, recibir los beneficios y asumir los riesgos de la actividad productiva, y c) compartir en todas las parcelas los mismos medios de producción y parte de la misma mano de obra (INDEC, 2021, p. 28).

ACA

Asociación de Cooperativas Argentinas. Es una cooperativa de segundo grado fundada en 1922 que agrupa a más de 137 cooperativas agropecuarias y a 50.000 productores en distintas provincias del país. Opera como actor integral del agro argentino: originación y comercialización de granos, industrialización, provisión de insumos, y servicios logísticos (puertos, almacenamiento, etc.).

FeDIA

Federación de Distribuidores de Insumos Agropecuarios. Entidad argentina sin fines de lucro y de segundo grado, constituida el 22 de noviembre de 2005 en CABA, que agrupa y representa a distribuidores de insumos agropecuarios y semilleros multiplicadores, actuando como interlocutor sectorial ante organismos públicos y privados (Federación de Distribuidores de Insumos Agropecuarios, s. f.; Secretaría de Bioeconomía de la Nación, 2025).

FAO

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Agencia especializada de las Naciones Unidas creada en 1945, con sede en Roma, que lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre, mejorar la nutrición y promover el desarrollo agrícola sostenible. Su labor incluye generar estadísticas, asistencia técnica y programas de cooperación para fortalecer los sistemas alimentarios y rurales a nivel global (FAO, 2023).

INTA

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Es un organismo estatal autárquico, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, dedicado a la innovación y el desarrollo tecnológico para el sector agropecuario, mediante investigación, extensión y servicios especializados.

Comportamiento de tipo oligopólico

Conducta estratégica propia de mercados con pocos oferentes en la que cada firma reconoce la interdependencia con sus rivales y elige sus decisiones (precio, cantidad, capacidad, calidad, etc.) anticipando sus reacciones. Según la teoría de la organización industrial, este comportamiento puede adoptar distintos modos de juego (p. ej., Cournot en cantidades, Bertrand en precios) y, en algunos contextos, dar lugar a coordinación tácita que suaviza la competencia (Tirole, 1988).

Procure to Pay (P2P)

Proceso integrado que va desde la identificación de la necesidad de un bien/servicio hasta el pago al proveedor, articulando requisición, aprobación, orden de compra, recepción, verificación de factura y pago. Es un proceso (no una tecnología) que suele apoyarse en automatización para mejorar eficiencia, control del gasto, cumplimiento y trazabilidad al conectar compras, finanzas y cuentas por pagar en un flujo único. (IBM Think, 2025).

Trazabilidad

La trazabilidad es la capacidad de seguir el rastro de un gasto, transacción o producto a lo largo de todo el proceso de adquisición digital. Esta funcionalidad es fundamental para imponer control y compliance en el tail spend, que históricamente carecía de registro. (Shopify Argentina)

Tail spend

Tramo inferior del gasto en compras caracterizado por muchos ítems y proveedores de bajo valor/volumen, con pedidos esporádicos o de una sola vez; típicamente concentra

80–90% de los ítems pero solo 10–20% del gasto total y suele estar poco gestionado frente al gasto core (Drentin, Erriquez, Nee, & Ziegler, 2018).

Metodología de investigación

Descripción del diseño de investigación

El presente estudio se llevó a cabo bajo un diseño de investigación descriptivo con componentes exploratorios, dado que se abordó un fenómeno emergente en el contexto de la agricultura argentina: la adopción de marketplaces B2B en el proceso de compras. El tipo de investigación se consideró ‘Descriptiva’ ya que analiza las características y prácticas organizacionales vinculadas al proceso de compras agrícolas. Por otra parte, se cataloga a su vez de ‘Exploratoria’ debido a que la adopción de marketplaces B2B en el sector agrícola argentino constituye un fenómeno reciente y poco investigado. Asimismo, se optó por un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener una comprensión más integral del fenómeno, a medida que no se han manipulado variables y que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal.

Desde la perspectiva cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada y cerrada dirigida a productores agrícolas de distintas regiones del país, lo que permitió caracterizar prácticas de compra, niveles de digitalización y percepciones generales sobre el uso de plataformas B2B. Complementariamente, el enfoque cualitativo se sustentó en entrevistas semiestructuradas a productores, a representantes de empresas proveedoras de insumos y a referentes de Marketplaces B2B, junto con un focus group con productores. Esta integración permitió profundizar en dimensiones organizacionales y relacionales que no podían captarse únicamente mediante instrumentos cerrados.

La unidad de análisis de este estudio estuvo compuesta por los actores que intervienen en el proceso de compras agrícolas: productores agrícolas, proveedores de insumos y plataformas digitales (marketplaces B2B). La unidad de observación, en cambio, se conformó por las experiencias, prácticas y percepciones relevadas mediante encuestas, entrevistas y focus group con dichos actores. Esta delimitación permitió incorporar simultáneamente las

perspectivas de la demanda (productores), la oferta (proveedores) y los intermediarios digitales, construyendo una visión completa del ecosistema de abastecimiento y de los factores que facilitan o limitan la adopción de marketplaces B2B en el sector.

El trabajo de campo se organizó bajo una lógica de triangulación de voces, integrando evidencia cuantitativa y cualitativa con el fin de aumentar la validez interna del estudio. La combinación de estas fuentes permitió contrastar visiones, identificar convergencias y divergencias en las percepciones de los actores y reducir los efectos de sesgos individuales.

En conjunto, la integración de datos cuantitativos y cualitativos nos permitió caracterizar las prácticas actuales del proceso de compras agrícolas, identificar percepciones y expectativas vinculadas a los marketplaces B2B y analizar en qué medida los factores organizacionales actuaron como facilitadores o barreras para su adopción en el sector agrícola argentino.

Matriz de datos

Tabla 2

Tabla de Variables y Dimensiones

Variables	Dimensiones	Indicadores	Herramientas	Referencias	Marco Teórico
Introducción al Sector Agrícola (variable de control)	Estructura productiva del sector	Región geográfica	Encuestas	Pregunta 2	Cap 1.2 y 1.3.1
			Entrevistas	Entrevista 1, 2, 3, 4, 5	
			Focus Group	Focus Group	
		Tamaño del productor	Encuestas	Pregunta 4	Cap 1.3.1
		Clasificación de la estructura productiva (Familiar, mixta o profesionalizada)	Encuestas	Pregunta 5	Cap 1.3.1
			Entrevistas	Entrevista 1 y 2	
			Focus Group	Focus Group	
	Prácticas de compra y medios de pago	Canales predominantes para compras (distribuidores, cooperativas, e-commerce, etc).	Encuestas Entrevistas Focus group	Pregunta 6 Entrevista 1 y 2 Focus group	Cap 1.3.3
		Medios de pago (uso de canje, tarjeta agro, transferencia, pagos electrónicos)	Encuestas	Pregunta 10	Cap 1.3.3
Adopción de Marketplaces B2B (variable dependiente)	Nivel de adopción/uso	Estado de adopción	Entrevistas	Entrevista 1 y 2	Cap 2.2.1, 2.3, 2.4, 2.5, 3.1.1, 3.1.2 y 3.2.2
			Focus Group	Focus Group	
			Encuestas	Pregunta 23	
		Frecuencia de uso	Entrevistas	Entrevista 1 y 2	Cap 2
			Encuesta	Pregunta 25	
		% de compras estimadas a través de marketplaces	Encuestas	Pregunta 25	Cap 2

		Tipo de insumo comprado por marketplaces.	Encuestas	Pregunta 24	Cap 1.3
			Entrevista	Entrevista 1, 2 y 3.	
	Percepción frente a la herramienta	Desventajas y barreras al uso	Encuestas	Pregunta 27 y 31	Cap 2
		Beneficios de su uso percibido	Encuestas	Pregunta 26 y 30	Cap 2
		Nivel de confiabilidad frente a la herramienta	Encuestas	Pregunta 28	Cap 2
Factores organizacionales que condicionan la adopción (variable independiente)	Factores Culturales	Perfil de Orientación frente a la innovación	Entrevistas y encuestas	Pregunta 15, 19 y 21	Cap 3.1
		Nivel de Aversión al riesgo	Entrevistas y encuestas	Pregunta 14 y 37	Cap 3.1
	Factores Estructurales	Complejidad en el proceso de compras	Entrevistas y encuestas	Pregunta 9	Cap 3.2.2
		Demora en el tiempo de compra	Entrevistas y encuestas	Pregunta 16	Cap 3.2
		Procesos logístico	Entrevistas	Entrevista 1, 2, 3 y 4	Cap 3.2
		Responsables de compras en la organización (centralización).	Entrevistas y encuestas	Pregunta 17	Cap 3.2
	Factores Tecnológicos	Nivel de Conectividad	Entrevistas y encuestas	Pregunta 38	Cap 3.3
		Nivel de Digitalización	Entrevistas y encuestas	Pregunta 20	Cap 3.3
		Nivel de Infraestructura	Entrevistas	Entrevista 1, 2 y 3	Cap 3.3
			Focus Group	Focus Group	
	Factores de RRHH	Nivel de delegación en el proceso de compras (% de personal autorizados)	Entrevistas y Encuestas	Pregunta 7	Cap 3.4
		Manejo de herramientas digitales de los colaboradores	Entrevistas y Encuestas	Pregunta 18	Cap 3.4

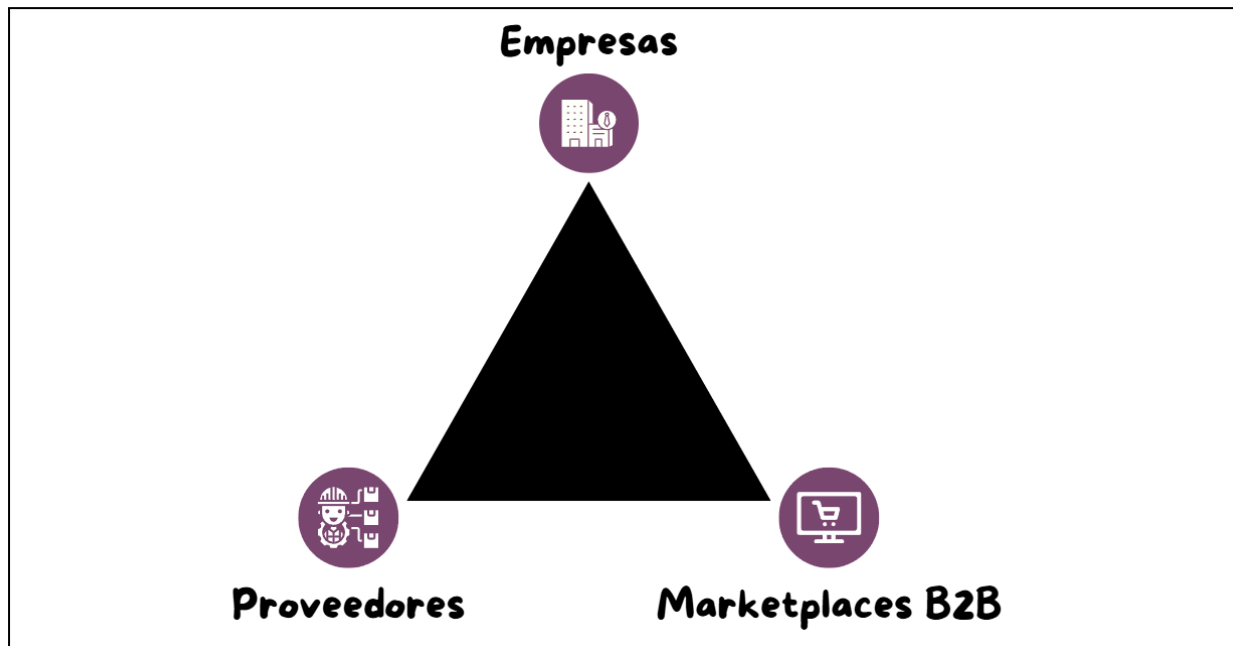
Fuente: Elaboración propia.

Triangulación

Triangulación de voces (Proveedores - Empresas - Marketplaces B2B)

Figura 8

Gráfico de Triangulación de Voces, 2025



Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, la presente investigación adoptó un enfoque de triangulación de voces. Esta estrategia metodológica consistió en contrastar la información obtenida desde tres perspectivas complementarias: empresas compradoras, proveedores de insumos y servicios, y operadores de marketplaces B2B. El propósito fue reducir sesgos, enriquecer la interpretación del fenómeno y obtener una visión más integral de los factores organizacionales que condicionan la adopción de estas plataformas en el sector agrícola argentino.

En primer lugar, se recabó la voz de las empresas a través de encuestas estructuradas y entrevistas a responsables de compras, finanzas y abastecimiento. Esta fuente permitió identificar las prácticas actuales del proceso de compras, los tiempos del ciclo de adquisición,

el nivel de digitalización alcanzado y las percepciones sobre los beneficios y barreras de los marketplaces B2B.

En segundo lugar, se recogió la perspectiva de los proveedores (distribuidores locales, agronomías, cooperativas y prestadores de servicios) mediante entrevistas semiestructuradas. En este caso, el foco estuvo puesto en comprender cómo interpretaron la llegada de los marketplaces, qué oportunidades percibieron en términos de acceso a clientes y eficiencia, y qué riesgos enfrentaron en relación con márgenes comerciales, dependencia tecnológica y reconfiguración de vínculos históricos con las empresas.

En tercer lugar, se incluyó la visión de los marketplaces B2B, obtenida mediante entrevistas a sus operadores y responsables. El objetivo fue relevar las funcionalidades, modelos de facturación y mecanismos de trazabilidad ofrecidos como propuesta de valor, así como identificar las fricciones observadas en la interacción con empresas y proveedores.

Métodos y técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se estructuró en cinco etapas complementarias, diseñadas para captar diferentes dimensiones del fenómeno estudiado y garantizar coherencia con el enfoque mixto de la investigación. En primer lugar, se realizaron dos entrevistas exploratorias a productores agrícolas, que permitieron identificar categorías iniciales, validar supuestos preliminares y construir el instrumento de encuesta. Este acercamiento temprano fue clave para ajustar el enfoque y asegurar la pertinencia conceptual del cuestionario. Además, pudimos conocer y profundizar sobre las percepciones acerca de la adopción de los Marketplace en el sector, y su relación con las variables analizadas. También, siguiendo con la triangulación de voces, hemos procedido a entrevistar a representantes de Marketplaces del agro y a un representante de una empresa insumera.

Posteriormente, se aplicó una encuesta estructurada a productores agrícolas de distintas regiones del país, obteniéndose 110 casos válidos. Se recurrió a un Muestreo No Probabilístico de tipo intencional y por disponibilidad, dado que la encuesta no ha sido aleatoria, ni probabilística (hemos seleccionado productores y actores relevantes del sector, además de haberla difundido de manera directa en redes, contactos y grupos de productores agropecuarios). Sin embargo, se procuró mantener una distribución proporcional acorde a la estructura productiva nacional, utilizando como referencia las proporciones reales de hectáreas agrícolas de superficie implantadas por cada región a lo largo del país. La encuesta fue difundida a través de contactos directos, redes sociales y referentes del sector, lo que permitió alcanzar un número relevante de casos dentro del período de relevamiento.

Si bien la participación fue voluntaria y dependió del alcance de la convocatoria, se procuró asegurar la diversidad territorial. De hecho, se lograron obtener respuestas alineadas a la distribución geográfica nacional según superficie implantada, lo que contribuye a mejorar la consistencia descriptiva del análisis.

Este tipo de muestreo resulta adecuado para estudios descriptivo - exploratorios, donde el objetivo principal es identificar tendencias y patrones iniciales más que realizar inferencias estadísticas estrictamente representativas (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

Como hemos mencionado, para asegurar la representatividad de la muestra, tuvimos en cuenta la distribución geográfica. Esta se definió en función de la densidad agrícola, medida por la superficie implantada según el Censo Nacional Agropecuario 2018 realizado por el INDEC. Este criterio permitió reflejar el peso real de cada región en la producción agrícola argentina.

Con base en estos datos, la Región Pampeana concentra aproximadamente 77,8 % de la superficie implantada y agrupa a la mayoría de los productores; el NOA y NEA representa alrededor del 17,8 %; mientras que Cuyo y Patagonia apenas alcanzan un 4,4 % del total nacional. Por este motivo, agrupar el país en tres zonas según su participación productiva resultó metodológicamente más adecuado que utilizar divisiones político-administrativas, ya que evita sobrerrepresentar regiones con escasa superficie agrícola (INDEC, 2018).

Para obtener los porcentajes de representación de cada zona agrícola, se realizó un procesamiento específico de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2018. En primer lugar, se relevó la superficie implantada (en hectáreas) informada por el INDEC para cada provincia del país. Luego, estas provincias fueron agrupadas según su nivel de densidad agrícola, entendido como el grado de concentración de superficie implantada. De este modo, las provincias de la región Pampeana (que exhiben los valores absolutos más elevados) fueron clasificadas como Alta Densidad, mientras que aquellas pertenecientes al NOA y NEA conformaron la categoría de Media Densidad, y las provincias de Cuyo y Patagonia integraron la categoría de Baja Densidad. Finalmente, se sumaron las hectáreas de cada grupo y se calculó su participación porcentual sobre el total nacional, lo que permitió construir una

distribución proporcional que refleja fielmente la estructura productiva del país (INDEC, 2018).

Tabla 3

Distribución geográfica según la superficie implantada

Categoría de densidad agrícola	Zonas que incluye	Superficie implantada (ha)	Porcentaje de representación del total
Alta densidad	Pampeana: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa	28.106.048 ha	77,8%
Media densidad	NOA + NEA (Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja, Chaco, Formosa, Corrientes, Misiones)	6.538.165 ha	18%
Baja densidad	Cuyo + Patagonia (Mendoza, San Juan, San Luis, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego)	1.502.013 ha	4,2%
Total país	Total	36.146.226 ha	100%

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la encuesta brindó información cuantitativa relevante sobre prácticas de compra, nivel de digitalización, uso actual o potencial de marketplaces B2B, confianza en herramientas digitales y barreras percibidas para su adopción. Además, fue clave para determinar patrones, tendencias y comprender con mayor claridad al sector.

Como tercera etapa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con responsables de Marketplaces B2B, particularmente Agrofy y AgroPro, con el objetivo de relevar la perspectiva de la oferta tecnológica. Estas entrevistas aportaron información sobre fricciones observadas en el uso, comportamiento de los usuarios, funcionalidades más demandadas, dinámicas de adopción y desafíos estratégicos asociados a la implementación de estas plataformas.

En una cuarta instancia, se desarrolló un *focus group* con productores provenientes de diferentes regiones productivas. Este espacio tenía como objetivo profundizar en las percepciones colectivas vinculadas a los beneficios y riesgos del uso de marketplaces, así como explorar el rol del asesoramiento técnico, la importancia de la confianza en los vínculos comerciales y las tensiones culturales que emergen frente a los procesos de digitalización.

Finalmente, se realizaron entrevistas a insumeras y distribuidoras con el fin de incorporar la perspectiva del canal proveedor, un actor central en la dinámica del proceso de compras agrícolas. Estas entrevistas permitieron analizar cuestiones relacionadas con financiamiento, logística, asesoramiento técnico y percepciones respecto de la competencia o complementariedad que representan las plataformas digitales. Su visión es fundamental para complementar el entendimiento sobre los productores, así como también conocer su postura frente a los Marketplaces como nuevos canales de venta.

La articulación de estas cinco etapas posibilitó obtener información diversa y complementaria, capturando tanto datos estructurados como interpretaciones subjetivas y contextuales. Tal como señalan Creswell y Creswell (2018), los enfoques mixtos (como los realizados a lo largo de este estudio) permiten enriquecer estudios exploratorios mediante la combinación de datos cuantitativos y cualitativos. Esta estrategia aseguró una recolección sólida y coherente con los objetivos del estudio y con el diseño metodológico seleccionado, garantizando la representatividad de los resultados en el componente cuantitativo y alcanzando la saturación de la información en el componente cualitativo.

Determinación del tamaño de la muestra

Dado que el estudio adopta un diseño descriptivo con componentes exploratorios y se apoya en encuestas para relevar percepciones en el sector y prácticas organizacionales en el proceso de compras agrícolas, fue necesario determinar un tamaño muestral que garantizara un nivel óptimo de precisión estadística para cierto Nivel de Confianza y Error Muestral buscado. Para ello, se empleó la fórmula de cálculo muestral para poblaciones finitas, adecuada cuando el tamaño del universo es conocido:

Figura 9

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra para una producción finita

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Fuente: Elaboración propia.

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- Z = Valor de la Distribución Normal asociado al Nivel de Confianza
- p = Proporción esperada del atributo en estudio
- (1 - p) = Complemento de la proporción
- E = Error muestral máximo permitido

Como marco poblacional se tomó de referencia el número de Explotaciones Agropecuarias (EAP) relevadas en el Censo Nacional Agropecuario del INDEC, que asciende a aproximadamente 249.663 EAP a nivel país. Las EAP constituyen la unidad estadística utilizada para describir la organización de la producción agropecuaria y representan, por

tanto, el conjunto de unidades productivas potencialmente involucradas en decisiones de compra de insumos agrícolas y materia prima. En este sentido, se consideró que este universo refleja de manera adecuada la población objetivo del estudio.

En ausencia de una proporción previa conocida sobre el grado de adopción de marketplaces B2B en el sector, se asumió $p = 0,5$ (y, en consecuencia, $1-p = 0,5$), criterio habitual cuando se busca un enfoque conservador que maximice la variabilidad y, por ende, la exigencia sobre el tamaño muestral (Daniel, J., 2012). Respecto de los parámetros estadísticos, se optaron por valores que resultaran coherentes con el carácter descriptivo-exploratorio del estudio y con las condiciones reales de acceso a los datos en el trabajo de campo: se optó por un Nivel de Confianza del 95% ($Z = 1,96$) y un error muestral máximo del 10% ($E = 0,10$), los cuales son criterios habituales en investigaciones de base exploratoria con recursos limitados, donde los datos cuantitativos se complementan con evidencia cualitativa (National Democratic Institute, s.f.).

Mediante esta fórmula y bajo los parámetros estadísticos mencionados se ha obtenido a modo de resultado un tamaño de muestra requerido de, por lo menos, 96 casos. En el trabajo de campo se recolectaron 125 encuestas, de las cuales 110 resultaron válidas luego del proceso de depuración de datos, superando así el tamaño mínimo estimado.

Procedimiento de análisis de datos

El análisis de datos se realizó siguiendo los lineamientos planteados por Sabino (1992), diferenciando el procesamiento y el análisis propiamente dicho.

En una primera instancia, se llevó a cabo la codificación de los datos cualitativos. Las respuestas de entrevistas y del focus group fueron clasificadas en categorías analíticas derivadas del cuadro de variables e indicadores (factores culturales, estructurales,

tecnológicos y de RRHH). Este proceso permitió transformar contenidos discursivos en unidades comparables.

Posteriormente, se realizó la tabulación de los datos cuantitativos obtenidos en la encuesta. Se elaboraron cuadros de frecuencia absoluta y relativa, porcentajes y cruces entre variables, utilizando Microsoft Excel como herramienta principal. Este procedimiento permitió sintetizar la información y facilitar su lectura comparativa.

En el caso de los datos cualitativos, se aplicó un análisis de contenido, identificando patrones de respuesta, recurrencias, tensiones y divergencias entre actores. Este proceso incluyó la revisión sistemática de las transcripciones y su organización en matrices temáticas.

Finalmente, ambos tipos de datos se integraron mediante un proceso de triangulación analítica, contrastando resultados cuantitativos con narrativas cualitativas para asegurar consistencia interna y reforzar la validez interpretativa del estudio.

Justificación de la elección de métodos

La elección de un diseño mixto respondió a la naturaleza del problema de investigación, que involucra tanto prácticas observables como percepciones, creencias y dinámicas organizacionales. Dado que la adopción de marketplaces B2B en el sector agrícola argentino es un fenómeno emergente y poco explorado, resultó necesario integrar métodos cuantitativos y cualitativos.

El enfoque cuantitativo permitió obtener datos comparables entre productores, identificar tendencias, medir niveles de adopción y estimar la presencia de factores organizacionales relevantes. Por su parte, el enfoque cualitativo aportó profundidad interpretativa, permitiendo comprender racionalidades, motivaciones, barreras y tensiones presentes en los distintos actores involucrados.

La combinación de encuestas, entrevistas y focus group permitió abordar el fenómeno desde distintos planos analíticos y reducir las limitaciones propias de cada técnica por separado. Tal como plantea Sabino, la elección de los métodos debe guardar coherencia con la complejidad del objeto de estudio; en este caso, un proceso de adopción tecnológica que involucra múltiples actores, prácticas y condicionantes organizacionales. En este sentido, la integración metodológica aportó consistencia al diseño y fortaleció la validez y robustez de las interpretaciones obtenidas.

Desarrollo y análisis de los datos

Herramientas cualitativas

Como hemos mencionado previamente, hemos realizado una serie de entrevistas, en las que se ha contemplado a productores agrícolas, representantes de marketplaces del agro y un representante de una insumera, respetando así el formato de la triangulación de voces.

A continuación, las entrevistas y Focus Group que hemos realizado como complemento cualitativo durante el trabajo de campo:

Entrevista 1 - Juan José Torres Ottaviano, Licenciado en Gestión y Producción

Agropecuaria - Productor en provincia de Buenos Aires

Juan José Torres Ottaviano es productor agropecuario en la provincia de Buenos Aires. Trabaja en una consultora agrícola dentro del área de market research, donde investiga el mercado de insumos. La entrevista realizada a Juan nos permitió obtener una visión integral del proceso de compras, la dinámica entre productores, distribuidores y fabricantes, y de las características de las compras tanto estratégicas como rutinarias dentro del sector. Sus aportes resultan valiosos porque combina el rol de productor con una mirada técnica sobre la cadena comercial.

En primer lugar, el entrevistado describió con claridad la estructura de gastos dentro de un establecimiento agrícola. Mencionó que, más allá de los insumos estratégicos de campaña (como semillas, fertilizantes y agroquímicos principales) existe un conjunto de gastos menores asociados al mantenimiento de infraestructura y maquinaria. Entre ellos aparecen alambrados, herramientas, correas, aceites y repuestos, además de productos puntuales necesarios para resolver situaciones imprevistas, como la aparición de plagas u hongos. Aunque estos insumos representan montos relativamente bajos en comparación con

las compras estratégicas, son frecuentes y requieren resolución rápida, especialmente cuando afectan la continuidad del trabajo en el campo.

Al analizar la dinámica de compra de insumos clave, el entrevistado explicó que la adquisición de semillas, fertilizantes y agroquímicos principales se realiza de manera anticipada y en grandes volúmenes. Este comportamiento responde a dos razones: asegurar disponibilidad y obtener mejores precios mediante volumen. Para productos más específicos o de uso condicionado al clima o a la evolución del cultivo, las compras suelen realizarse “a necesidad”, según el seguimiento del lote. En establecimientos arrendados, señaló que los costos financieros condicionan aún más estas decisiones, ya que los arrendatarios suelen financiar insumos a plazos más largos, mientras que los propietarios tienen mayor margen para comprar de contado y acceder a descuentos relevantes.

Respecto al canal comercial, el productor destacó que la compra de insumos se realiza mayoritariamente a través de distribuidoras o agronomías locales. La cercanía geográfica y la relación construida a lo largo del tiempo constituyen factores determinantes en la decisión. Esta relación incluye no solo la venta de insumos sino también la posibilidad de financiamiento directo, algo particularmente valorado en el sector. Las agronomías suelen ofrecer plazos flexibles cuando el productor enfrenta una mala campaña, algo que resulta difícil de obtener mediante financiamiento bancario. Esto refuerza la dependencia del vínculo personal y la preferencia por canales tradicionales.

El entrevistado también detalló cómo se lleva a cabo el proceso operativo de compra. Generalmente, el agrónomo o asesor técnico identifica los insumos necesarios y envía una lista al productor. Luego, esa misma lista se remite a distintas agronomías, que responden con presupuestos formales, generalmente diferenciando opciones premium y genéricas. El productor compara precios, evalúa marcas y define dónde realizar la compra. Según explicó, los distribuidores compiten activamente, contactan al productor, ofrecen mejoras de precio y

generan promociones, especialmente en períodos de baja rotación de stock. En casos de urgencia (como la rotura de una máquina o la aparición repentina de una plaga) la rapidez se vuelve prioritaria; el productor acude a la concesionaria o proveedor más cercano, dado que no puede detener la producción y necesita resolver de manera inmediata.

En cuanto a la estructura del canal comercial, el entrevistado explicó que la cadena típica se compone de: el fabricante, distribuidor y productor. Los fabricantes venden grandes volúmenes a distribuidoras, mientras que sólo los productores de mayor escala acceden a compras directas por volumen. En los últimos años, la consolidación del sector ha reducido la cantidad de agronomías pequeñas, ya que aquellas con menor espalda financiera no pueden competir con empresas integradas que combinan acopio, producción y comercialización. Estas grandes estructuras acceden a mejores precios, manejan mayor variedad de productos y ofrecen servicios adicionales, como logística y aplicación.

Al abordar el uso de comercio electrónico, el entrevistado señaló que si bien se observan intentos del sector por incorporar soluciones digitales, su adopción es aún limitada entre los productores. Según su visión, el principal obstáculo es cultural: predomina la preferencia por el trato directo, la necesidad de saber quién vende y la importancia de la confianza para compras de alto valor. También mencionó que, si bien la conectividad dejó de ser una barrera relevante gracias a nuevas tecnologías emergentes como *Starlink* (internet satelital), el productor sigue priorizando la seguridad, la disponibilidad inmediata y el financiamiento flexible que ofrecen los distribuidores tradicionales. Por este motivo, considera que el ecommerce podría funcionar mejor para compras anticipadas o de insumos estandarizados, o en casos en los que la plataforma pueda ofrecer representación en cada localidad, variedad amplia de proveedores y tiempos de entrega competitivos.

Finalmente, el entrevistado identificó los aspectos que una plataforma debería ofrecer para generar confianza entre los productores: disponibilidad de múltiples distribuidores por

región, representatividad nacional, rapidez en la entrega, precios competitivos, presencia local o representantes comerciales, y garantías claras en caso de problemas o devoluciones.

También señaló que la trazabilidad del pedido y la transparencia en el estado de la compra serían elementos valorados, aunque la adopción dependerá de la consolidación del canal y de la experiencia acumulada por otros usuarios en el tiempo.

Entrevista 2 - Clara Treachi, Licenciada en gestión y producción agropecuaria - Productora en Santiago del Estero.

La segunda entrevistada fue Clara Treachi. Ella es productora agrícola en la provincia de Santiago del Estero, licenciada en Gestión y Producción Agropecuaria, docente de la asignatura “Mercados” en UADE, y trabaja en el área de análisis de mercado de granos. Su aporte permitió ampliar la comprensión sobre las prácticas de compra en regiones del norte del país y contrastarlas con las lógicas observadas en zonas productivas de la provincia de Buenos Aires. En primer lugar, Treachi distinguió con claridad cuáles insumos se consideran estratégicos (principalmente agroquímicos clave para la siembra y, en el caso de la ganadería, vacunas obligatorias por normativa sanitaria) y cuáles ingresan dentro de las compras rutinarias. En este último grupo incluyó distintos repuestos vinculados a maquinaria y alambrado, entre ellos boyeros, cables eléctricos y componentes que suelen romperse por condiciones climáticas o uso intensivo. Según su experiencia, estas compras surgen de manera imprevista y se ejecutan con rapidez, lo que las coloca dentro del segmento que el estudio define como ‘tail spend’.

Respecto del proceso de compra, describió que en la mayoría de las explotaciones pequeñas y medianas la estructura administrativa es mínima y las decisiones suelen concentrarse en una o dos personas, típicamente entre el administrador y el responsable comercial o el asesor agronómico. La entrevistada señaló que el procedimiento es

mayormente informal y poco estandarizado: ante la aparición de una necesidad operativa, el encargado comunica el requerimiento y se realiza la compra sin mayores etapas de aprobación. Este funcionamiento, según explicó, se vuelve más complejo únicamente en empresas de gran escala que arriendan numerosas hectáreas y poseen equipos administrativos diversificados.

En relación con los canales de abastecimiento, Treachi indicó que la compra directa al fabricante no es habitual. La mayor parte de las operaciones se realizan a través de innumerables locales debido a la tradición, la cercanía, la confianza y la percepción de que estos comercios agregan valor mediante asesoramiento inmediato y disponibilidad del producto. También mencionó que existen factores logísticos que condicionan esta preferencia: en zonas rurales con caminos en mal estado, resulta más sencillo para el productor acercarse al comercio que recibir entregas en el campo. Sobre la conectividad, sostuvo que la situación ha mejorado debido al uso creciente de tecnologías como *Starlink*, aunque aclaró que no todos los establecimientos cuentan con este recurso de forma permanente.

Los comentarios de la entrevistada permitieron identificar elementos propios de la región (como la logística rural, la informalidad administrativa y la centralidad de la insumera local) que enriquecen la comprensión del proceso de compras y de las condiciones que podrían influir en la adopción de plataformas digitales en el sector.

Entrevista 3 - Agustina Prida, Posgrado en Marketing | Ejecutiva y Líder del equipo Comercial en ‘AgroPro’ (marketplace del agro)

La entrevista realizada a Agustina Prida, Líder del equipo comercial de AgroPro, permitió comprender el funcionamiento interno del marketplace y su posicionamiento dentro del ecosistema agrícola argentino. Desde el inicio, la entrevistada destacó que la modalidad de comercialización combina una tienda online con un flujo de interacción personal que

incluye contactos telefónicos, WhatsApp, correo electrónico, eventos presenciales y reuniones virtuales. Este modelo híbrido responde a la necesidad del productor de contar con un canal digital accesible, pero que mantenga formas tradicionales de vínculo y cercanía, especialmente en compras de montos elevados.

Uno de los puntos más mencionados fue la importancia que tiene la confianza en la relación comercial. Según la entrevistada, muchos productores continúan valorando el contacto directo, las visitas presenciales y la seguridad que brinda ver “la cara” de quien les vende un insumo. Esto es especialmente relevante ante compras que pueden superar los veinte mil dólares. La representante señaló que, si bien esta cercanía suele favorecer a las agronomías tradicionales, el marketplace trabaja activamente en generar confianza mediante transparencia en precios, condiciones de financiación y un estilo de atención que replique la dinámica de “charlar” como si la compra se realizara en una agronomía física.

La entrevistada también describió las principales necesidades identificadas en los productores. La primera es la organización: muchos productores cuentan con registros en Excel o cuadernos, pero carecen de tiempo para analizar la información. La posibilidad de tener datos centralizados, ordenados y disponibles de manera inmediata aparece como un valor diferencial. La segunda necesidad es el acceso a información sin generar compromisos comerciales, especialmente en cuanto a precios, presupuestos y disponibilidad de insumos. La tienda digital, según indicó, es utilizada tanto por productores como por asesores que requieren cotizar sin depender de un llamado o visita presencial. Adicionalmente, el servicio de postventa surgió como un aspecto central, tanto en insumos como en software, donde AgroPro realiza un seguimiento mensual luego de la implementación.

En cuanto a la operativa del marketplace, la representante explicó que la empresa trabaja con stock propio en distintos puntos del país, complementado con acuerdos con fabricantes grandes y pequeños, así como con cooperativas y agronomías. La logística es un

componente crítico: contar con puntos de distribución en varias provincias permite acortar tiempos de entrega, aunque reconoció que en algunas regiones del país las limitaciones estructurales (como caminos en mal estado o distancias extensas) restringen la posibilidad de entregar con rapidez. En esos casos, el productor suele recurrir a retiros en sucursales o puntos intermedios.

La entrevista también permitió identificar cómo se ajustó la plataforma a partir del uso de los clientes. AgroPro implementa al menos tres actualizaciones anuales, ampliando funcionalidades en función del feedback recibido. Entre los desarrollos recientes se incluyen módulos de control de cosecha, mejoras en trazabilidad, agricultura de precisión, incorporación de funciones contables y, más recientemente, el desarrollo de un CRM propio orientado a agronomías, semilleros y fabricantes. Este crecimiento también implicó la expansión del equipo de ingeniería y del área comercial.

La conectividad fue otro tema abordado. Si bien hasta principios de 2023 seguían recibiendo consultas sobre el uso offline de la aplicación, la entrevistada señaló que la llegada de *Starlink* mejoró notablemente la situación, reduciendo significativamente la cantidad de productores que solicitan funcionalidades sin conexión. Actualmente, solo casos puntuales requieren soluciones específicas para zonas sin cobertura.

Por último, la entrevistada mencionó que la consolidación futura de los marketplaces como canal habitual de compra dependerá de mejoras logísticas y de infraestructura, además de la incorporación responsable de herramientas de inteligencia artificial que faciliten comparaciones, búsquedas y cargas de insumos, sin reemplazar la necesidad de acompañamiento humano. En su opinión, el sector avanza hacia una mayor digitalización, pero todavía requiere de un apoyo cercano para acompañar la adopción y construir relaciones sólidas con los usuarios.

Figura 10

Evolución de usuarios registrados en la plataforma AgroPro, 2019-2025



Fuente: Gráfico proporcionado por la entrevistada (AgroPro, 2025).

Además de describir el funcionamiento operativo del marketplace, la entrevistada aportó información sobre la evolución del número de usuarios registrados en la plataforma. Como se observa en la figura correspondiente, la cantidad de usuarios ha mostrado un crecimiento sostenido desde 2019 hasta 2025, alcanzando actualmente más de 15.000 registros. La curva presenta un incremento progresivo durante los primeros años, seguido por una aceleración marcada a partir de 2022, coincidente con la expansión de servicios y funcionalidades dentro de la plataforma. Este crecimiento continuo refleja la incorporación gradual de productores, asesores y empresas vinculadas al ecosistema agrícola, y permite

dimensionar la magnitud operativa que el marketplace ha alcanzado en los últimos años según los datos internos compartidos durante la entrevista.

Entrevista 4 - Luciano Brumatti, Head Comercial en Agrofy (marketplace del agro)

La entrevista realizada a Luciano Brumatti, Head Comercial de Agrofy (el marketplace agro más grande del país), permitió reconstruir la evolución de la plataforma desde su creación y comprender cómo se configuró su propuesta de valor dentro del ecosistema digital del agro. Según explicó, Agrofy nació en 2015 con el propósito de resolver una problemática histórica del sector: la ausencia de un espacio digital unificado que permitiera comparar precios, analizar ofertas y adquirir insumos, maquinaria o servicios sin depender únicamente del contacto telefónico o presencial con distribuidores tradicionales. Antes del surgimiento de la plataforma, el productor debía gestionar cada compra de forma individual, con información fragmentada y poca transparencia comercial.

Brumatti señaló que, en sus primeras etapas, la plataforma encontró respuestas diversas por parte del mercado. Algunos productores, especialmente los más jóvenes o familiarizados con herramientas digitales, mostraron interés inmediato, mientras que la mayoría expresó dudas relacionadas con la confianza, los tiempos de entrega y la resolución de problemas. También mencionó que las agronomías y distribuidores tuvieron inicialmente cierta resistencia, en parte por el temor a perder relevancia comercial ante un canal digital emergente. Estas primeras barreras reflejaban tanto hábitos arraigados como la falta de soluciones que replicaran por completo las dinámicas de cercanía y financiación habituales del agro.

Durante su expansión, Agrofy identificó que la adopción de un marketplace requiere mucho más que ofrecer un catálogo amplio. Según Brumatti, el productor busca una experiencia integral que combine simplicidad, información clara, acompañamiento humano y

seguridad en cada etapa de la compra. La empresa observó que la operatoria comercial está estrechamente vinculada a los ciclos agrícolas, lo que obliga a adaptar la estrategia a momentos críticos como la siembra, la fertilización o el control de plagas. La plataforma incorporó progresivamente herramientas y funcionalidades diseñadas para esos momentos, ajustando su estructura comercial y operativa en función del feedback recibido.

Con el tiempo, Agrofý se orientó hacia un modelo híbrido que combina la plataforma digital con un equipo comercial altamente activo. Luciano explicó que este modelo surgió de comprender que el productor valora enormemente la interacción humana, especialmente al momento de tomar decisiones de alto costo. En consecuencia, la empresa fortaleció el rol del equipo comercial y sumó procesos de acompañamiento, no solo para facilitar la compra, sino también para ofrecer seguimiento y soporte postventa.

El marketplace también avanzó en la personalización de su servicio. De acuerdo con Brumatti, Agrofý incorporó segmentación avanzada, herramientas de analítica y sistemas de CRM adaptados a la dinámica del agro, lo que permitió mejorar la precisión de las recomendaciones y optimizar la comunicación con sus usuarios. La plataforma amplió además su red de marcas y distribuidores, incluyendo a marcas líderes para generar credibilidad. También trabajó en la integración logística, lo cual incluye trazabilidad, seguimiento del pedido y costos claros, punto que identificó como crítico para la confianza del productor. Asimismo, remarcó que la empresa continúa realizando ajustes funcionales y mejoras operativas para acompañar la transición del productor hacia la digitalización.

Finalmente, el entrevistado destacó cuáles considera los factores clave para que los marketplaces se consoliden como un canal habitual dentro del agro argentino. Entre ellos mencionó la disponibilidad de financiamiento digital adaptado al sector (incluyendo modalidades como canje, pago a cosecha o créditos comerciales), el fortalecimiento de la logística y la trazabilidad de envíos, la transparencia en precios, la presencia de múltiples

opciones de marcas y distribuidores, y la importancia de mantener un trato cercano que no elimine el componente humano. En su visión, el crecimiento de estos canales dependerá también de que las plataformas logren construir confianza sostenida a lo largo del tiempo y acompañen los cambios generacionales que ya se observan en la toma de decisiones dentro del agro.

Para finalizar, el entrevistado cerró con una frase categórica: “El futuro pasa por modelos híbridos, donde la relación humana del agro tradicional se potencie con la eficiencia y transparencia del canal digital”.

Entrevista 5 - Guido Germán Horbal | Cargill

La entrevista realizada a Guido Germán Horbal, operador comercial de Cargill en la zona de Junín, permitió profundizar en la visión de un proveedor tradicional respecto al proceso de compras del productor agrícola y al potencial rol de los marketplaces en esta dinámica. A lo largo de la conversación, Horbal destacó que, más allá de los ciclos económicos o financieros, la relación personal entre productor y proveedor continúa siendo el eje central del funcionamiento del canal tradicional. Subrayó que la confianza construida a lo largo de los años, la continuidad en la atención y la cercanía territorial son elementos decisivos que influyen en las decisiones de compra del productor.

Según explicó, un proveedor es valorado no solo por el precio sino por su capacidad para responder de manera integral a las necesidades del productor. La disponibilidad inmediata, una paleta amplia de insumos y la posibilidad de resolver múltiples requerimientos en un mismo lugar siguen siendo factores clave para sostener vínculos estables. En este sentido, señaló que cuando un proveedor no cuenta con todas las soluciones necesarias (especialmente en productos con tecnologías específicas) el productor migra hacia quien pueda ofrecerle una propuesta más completa.

Horbal también remarcó que el productor suele priorizar la atención continua, la resolución rápida de problemas y la confianza basada en la experiencia previa. Una diferencia pequeña en el precio rara vez modifica la decisión final si existe un vínculo sólido entre las partes. De este modo, la interacción personal y el respaldo técnico siguen ocupando un lugar predominante en el abastecimiento agrícola actual.

Al ser consultado sobre los marketplaces agrícolas, Horbal reconoció que, desde la perspectiva del proveedor, estas herramientas podrían representar una oportunidad interesante, especialmente para ampliar alcance comercial y llegar a productores con los que no existe un contacto previo. Consideró que una plataforma que concentre demanda, ordene procesos y reduzca tiempos administrativos podría resultar beneficiosa tanto para proveedores como para productores. Señaló que la visibilidad de precios y la estandarización de productos también podrían facilitar la competencia y generar nuevas oportunidades comerciales.

No obstante, expresó que existen dudas y barreras a considerar. Una de ellas es la pérdida del contacto directo, que para muchos proveedores constituye el diferencial central del negocio. Indicó que, si un marketplace no permite mantener una comunicación fluida con el productor o brindar asesoramiento técnico personalizado, parte del valor agregado del proveedor podría diluirse. También mencionó cierta preocupación respecto al manejo de reclamos, garantías y logística, que hoy se resuelven con rapidez gracias a la relación personal y la cercanía territorial.

Asimismo, comentó que la adopción del canal digital podría ser más lenta en aquellos productores que mantienen hábitos adquiridos desde hace años y que se sienten más cómodos operando con interlocutores directos. Sin embargo, enfatizó que, si las plataformas logran integrar funcionalidades de comunicación, soporte técnico y financiamiento, podrían convertirse en un complemento valioso del canal tradicional, e incluso agilizar operaciones que hoy demandan tiempo administrativo.

En cuanto a su predisposición personal, Horbal afirmó que estaría dispuesto a utilizar un marketplace siempre que se mantuviera la posibilidad de brindar un servicio integral, de administrar condiciones comerciales propias y de participar activamente en la interacción con los clientes. Para él, la incorporación de este tipo de herramientas no debería reemplazar la relación, sino potenciarla y permitir una gestión más eficiente.

Focus Group - Productores Agrícolas de distintas zonas del país.

Las siete personas que participaron de este focus group fueron:

- Juan José Torres Ottaviano - Lic. Gestión en Producción Agraria UADE.
Productor agrícola Navarro Pcia. Bs As
- Clara Treachi - Lic. Gestión y Producción Agraria UADE. Productora agrícola
Santiago del Estero.
- Paloma Fontana - Lic economía agraria UBA. Productora agrícola y ganadera
en Balcarce, Pcia Bs As.
- Mateo Schildknecht - Ingeniero Agrónomo UBA. Productor agropecuario
Ayacucho.
- Javier Roca - Lic. gestión producción agraria UADE. Productor agrícola San
Luis.
- Jerónimo Cardini - Analista Sr. RRHH Agro. Productor agropecuario balcarce.
- Paula Pereda - Gestión de turismo agro. Productora agrícola ganadera en
Lincoln Pcia Bs As.

El focus group reunió a productores agrícolas y ganaderos de distintas regiones del país (Navarro, Ayacucho, Balcarce, Lincoln, Santiago del Estero y San Luis) con el objetivo de explorar percepciones, emociones, comportamientos y modelos mentales vinculados a los marketplaces agrícolas. La actividad permitió observar de forma colectiva cómo conceptualizan estas plataformas, qué factores les generan confianza o desconfianza, y qué condiciones consideran necesarias para su adopción futura.

En las primeras asociaciones, las respuestas se dividieron entre miradas de oportunidad e innovación y percepciones de desconfianza y duda. Mientras algunos participantes vincularon la idea de marketplace con practicidad, agilidad y diversidad de

opciones, otros lo asociaron con incertidumbre, riesgos en la entrega y falta de garantías.

Varios señalaron que el concepto sigue siendo nuevo en el agro y que lo nuevo suele generar resistencia en las primeras etapas de adopción. Esta tensión inicial marcó el tono general de la discusión: la tecnología es vista como algo útil, pero no necesariamente como una solución inmediata ni totalmente confiable.

Las principales barreras mencionadas correspondieron a razones culturales, operativas y emocionales. Los participantes coincidieron en que el sector agrícola es conservador en lo que respecta a modificar la forma de comprar, especialmente en decisiones que involucran montos importantes. La relación personal con la agronomía local aparece como un componente central: los productores valoran la atención directa, la posibilidad de resolver problemas de inmediato y el conocimiento mutuo entre vendedor y cliente. También se destacó el rol del servicio postventa presencial, que, según los participantes, es una parte fundamental de la experiencia con los distribuidores tradicionales. Esto incluye desde recomendaciones técnicas hasta asistencia en el campo. La pérdida de ese acompañamiento fue mencionada como uno de los frenos más fuertes frente a la compra digital.

En relación con la logística, los participantes expresaron que la inmediatez es determinante en el agro y que, en muchas situaciones, acudir físicamente a la agronomía local es más rápido que esperar un envío. Para los productores medianos y pequeños, este factor resulta decisivo, ya que muchas compras se realizan “a necesidad”, según lo que sucede día a día en el campo. La posibilidad de retirar productos de forma inmediata, la disponibilidad local y la respuesta rápida del distribuidor fueron mencionadas como ventajas competitivas que un marketplace todavía no logra igualar en varios contextos. También se mencionó que los distribuidores suelen ofrecer un servicio adicional, como aplicaciones o trabajos complementarios, que las plataformas digitales actualmente no reemplazan.

Cuando se indagó sobre las condiciones mínimas que debería ofrecer una plataforma digital para generar confianza, surgieron elementos consistentes entre los participantes. La variedad de marcas, la simplicidad en el proceso de compra, la transparencia en precios, la existencia de opciones de financiamiento y la rapidez logística fueron consideradas características indispensables. La atención personalizada (particularmente mediante WhatsApp) se destacó como una necesidad transversal, ya que los participantes consideran fundamental poder comunicarse con una persona real ante dudas, inconvenientes o urgencias. También mencionaron que la facilidad de uso y la ausencia de barreras innecesarias serían claves para promover la adopción digital.

El financiamiento fue uno de los elementos más recurrentes y valorados. Los participantes señalaron que el productor depende de herramientas como canje, pago a cosecha, cheques y otras modalidades flexibles que forman parte de su operatoria habitual. Cualquier plataforma que no contemple estas opciones queda rápidamente descartada como canal primario de compra. En la misma línea, se indicó que un marketplace debería replicar la flexibilidad que ofrece la agronomía local, no sólo en precios sino también en la capacidad de negociar condiciones.

Respecto al comportamiento del sector frente a la innovación, se observó una coincidencia moderada: los participantes creen que en lo productivo el agro argentino es innovador y adopta tecnología para mejorar rendimientos, pero la incorporación de herramientas digitales en procesos comerciales avanza más lentamente. Varios mencionaron que el sector se encuentra en un recambio generacional y que las generaciones más jóvenes están más dispuestas a utilizar plataformas digitales para comprar, mientras que las generaciones mayores priorizan la seguridad del método tradicional. Según los participantes, muchas prácticas no se cambian porque brindan tranquilidad y continuidad, más allá de su eficiencia.

Otro aspecto destacado fue la comparación entre la confianza ofrecida por la agronomía local y los beneficios potenciales de un sistema digital. Los participantes coincidieron en que el peso relativo entre confianza y precio depende del momento del ciclo agrícola. En instancias críticas o urgentes, la agronomía suele imponerse por disponibilidad e inmediatez; en etapas más planificadas, algunos consideran que una plataforma podría ofrecer variedad y precios competitivos. La mayoría visualiza un escenario en el que ambos canales pueden coexistir, cada uno cumpliendo funciones diferentes.

En cuanto al futuro, la percepción general es que el uso de plataformas digitales crecerá en los próximos cinco años, especialmente a medida que se consoliden experiencias positivas y se difunda el uso entre productores vecinos. La recomendación más repetida para quienes desarrollan marketplaces fue la necesidad de escuchar al productor, ofrecer transparencia y mantener un trato personalizado que no elimine el vínculo humano. También señalaron como claves la presencia territorial, la competitividad en precios y la inclusión de financiamiento acorde al sector. La importancia de generar confianza y respaldar al usuario durante todo el proceso de compra se mencionó como un factor determinante para que estas herramientas se consoliden como parte del ecosistema comercial del agro argentino.

Herramientas cuantitativas

Resultados de la encuesta a productores agrícolas

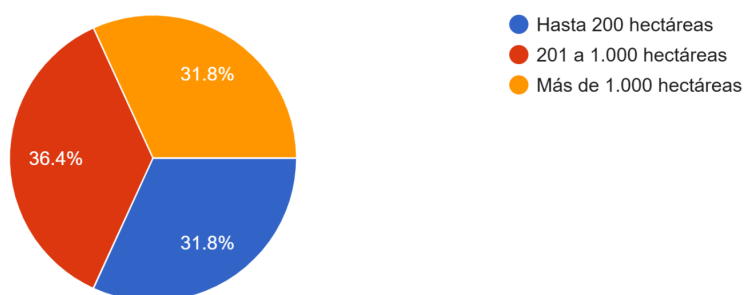
La encuesta realizada a 110 productores agrícolas permitió obtener información detallada sobre las características de los participantes, sus prácticas de compra, los procesos internos de decisión, los medios de pago utilizados y su relación actual con herramientas digitales y marketplaces del agro. El análisis descriptivo de los resultados permite delinear el perfil del productor encuestado y comprender las dinámicas concretas que intervienen en la compra de insumos y en la posible adopción de plataformas digitales.

En relación con la composición etaria, el grupo más numeroso corresponde a productores de entre 46 y 60 años, que representan el 39,1% de la muestra. Le sigue un 33,6% de productores menores de 30 años, un 18,2% entre 30 y 45 años y un 9,1% mayores de 60 años. Respecto al tamaño de las explotaciones agrícolas, el 31,8% posee hasta 200 hectáreas, otro 31,8% supera las 1.000 hectáreas y el 36,4% se ubica en el rango intermedio de 201 a 1.000 hectáreas.

Figura 11

¿Cuántas hectáreas agrícolas tiene actualmente la empresa en producción (propias o arrendadas)?

110 respuestas



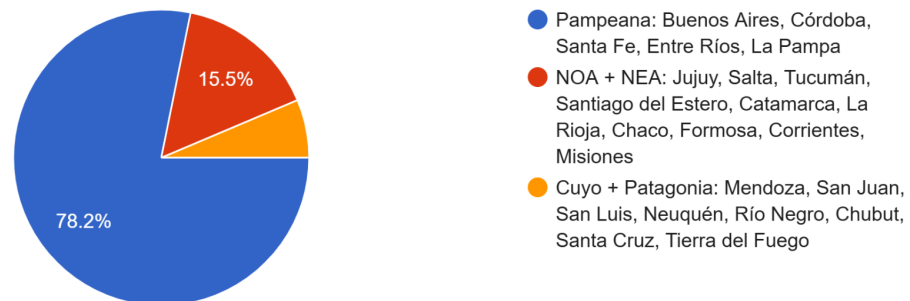
Fuente: Google Forms.

En cuanto a la distribución territorial, el 78,2% desarrolla su actividad en la región Pampeana, mientras que el 15,5% proviene del NOA/NEA y el 6,3% de Cuyo y Patagonia. Esta distribución coincide casi a la perfección con los porcentajes calculados en la metodología para garantizar la representatividad de los resultados.

Figura 12

Seleccione la región geográfica del país en la que realiza su principal actividad productiva:

110 respuestas



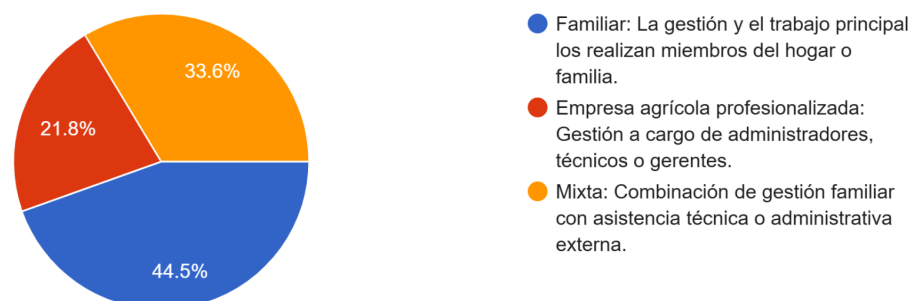
Fuente: Google Forms.

En relación con la estructura de gestión, el 44,5% indicó contar con una organización de tipo familiar, el 33,6% señaló una estructura mixta que combina gestión familiar con asistencia externa y el 21,8% declaró una gestión profesionalizada a cargo de administradores o gerentes.

Figura 13

¿Cómo describiría la estructura de gestión de la empresa agrícola?

110 respuestas



Fuente: Google Forms

De manera consistente con este tipo de estructuras, las decisiones de compra están fuertemente centralizadas: el 81,8% de los encuestados señaló que los dueños participan directamente en la decisión, el 43,6% mencionó la participación de agrónomos y el 28,2% la de administradores.

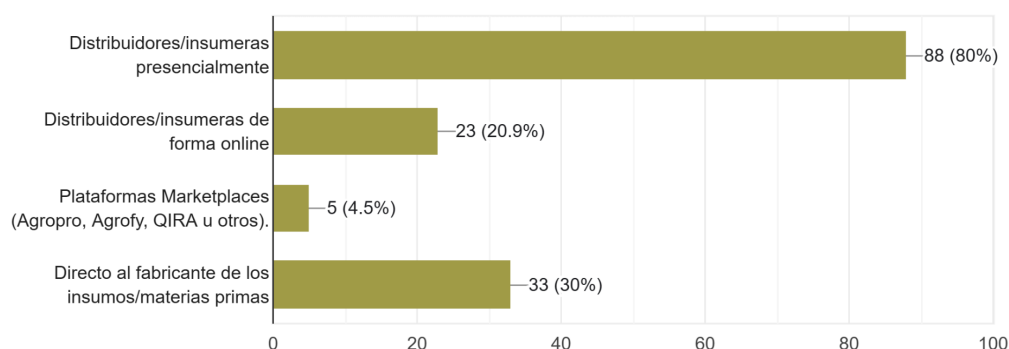
En cuanto a los medios típicos donde los productores suelen realizar sus compras, los resultados indicaron que la gran mayoría continúa adquiriendo insumos de manera presencial, principalmente a través de distribuidores o agronomías, opción seleccionada por el 80 % de los encuestados. En contraste, solo un 20,9 % afirmó comprar a distribuidores de forma online, lo que refleja una adopción digital todavía incipiente en los canales tradicionales.

Por su parte, la compra directa al fabricante también mostró una presencia relevante, alcanzando al 30 % de los productores, lo cual evidencia la existencia de relaciones comerciales directas en determinados segmentos del agro. Finalmente, la utilización de marketplaces B2B (como Provincias, Agrofy, Quira u otros) resultó ser el canal menos frecuente, siendo seleccionado únicamente por el 4,5 % de los participantes, lo que confirma que estas plataformas aún no se encuentran consolidadas como un medio habitual de aprovisionamiento en el sector agrícola argentino.

Figura 14

Marque mediante cuáles medios la empresa suele comprar mayormente sus materias primas e insumos (Puede seleccionar más de una opción)

110 respuestas



Fuente: Google Forms.

Para avanzar con la sección de preguntas respecto a los procesos de compra, se incluyó una pregunta filtro que determinó que el 80,9% indicó que participa o conoce en detalle el proceso de compra, lo que asegura la validez de las respuestas siguientes.

En cuanto a la gobernanza de las aprobaciones, se obtuvo que el 42,7% afirmó que las compras se resuelven en un único paso, el 52,8% declaró que requieren entre dos y tres pasos y solo un 4,5% mencionó procesos de cuatro o cinco pasos. Por otro lado, los medios de pago empleados por los productores reflejan una amplia participación del sistema bancario y del crédito comercial. La transferencia o débito bancario fue mencionada por el 66,3%, seguida por el crédito comercial con proveedores con un 56,2%. El 38,2% utiliza canje cereal-insumo y el 32,6% recurre a créditos bancarios o financieros, mientras que el 22,5% utiliza efectivo. Estas modalidades reflejan la diversidad de herramientas financieras integradas a la actividad agrícola.

Dentro de esta segunda sección, se incluyeron once afirmaciones respecto al proceso de compras. Al analizarlas, los resultados mostraron que una proporción mayoritaria de

productores continúa realizando compras basadas en relaciones informales y contactos personales. En una escala de 1 a 4, el 62,9 % manifestó estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que los vínculos interpersonales siguen siendo determinantes. Por otra parte, al consultar acerca de qué medios predominan en la gestión de los pedidos, obtuvimos que la gran mayoría de los productores continúa gestionandolos a través de canales de comunicación informales, principalmente WhatsApp, correo electrónico y llamadas telefónicas. Sumando las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, obtuvimos que más del 80 % de los encuestados indicó que estas herramientas siguen siendo los medios predominantes para coordinar compras, realizar consultas y emitir pedidos.

En otros casos, como la importancia de la rapidez frente al precio, las respuestas se distribuyen entre los niveles intermedios, indicando que ambos factores influyen en la decisión, aunque el precio tuvo un peso levemente mayor. En relación con el riesgo percibido al cambiar de proveedor, las respuestas se concentran principalmente en los niveles 2 y 3, lo que indica cierta cautela. Respecto a la burocracia en los procesos de aprobación, la mayoría se ubicó en los niveles más bajos de acuerdo, lo que sugiere que los procesos son percibidos como ágiles o poco formales. También se observan valores altos al afirmar que solo algunas personas tienen autoridad para aprobar compras, reflejando estructuras con centralización de decisiones. En cuanto al uso de herramientas digitales, un grupo importante declaró utilizarlas habitualmente en sus tareas, aunque esto no implica necesariamente el uso de plataformas transaccionales. Las respuestas sobre predisposición a adoptar nuevas herramientas muestran una distribución equilibrada, con proporciones relevantes tanto en niveles bajos como altos de acuerdo.

Al evaluar aspectos vinculados a la organización interna, una parte significativa de los encuestados consideró que los procesos actuales dependen en exceso de herramientas manuales o planillas, con mayor presencia en los niveles 3 y 4. Asimismo, ante la posibilidad

de implementar herramientas que impliquen modificar el proceso de compra pero ofrezcan potencial de ahorro de tiempo o dinero, la mayoría indicó que estaría dispuesta a probarlas, con valores elevados en los niveles superiores de acuerdo.

Respecto al conocimiento de marketplaces agrícolas, Agrofy es la plataforma más reconocida por los encuestados, mencionada por el 70,9% y seguida por AgroPro con un 27,3%. Otras plataformas como QIRA y Bipolos presentaron menores niveles de conocimiento, y un 23,6% indicó no conocer ninguna plataforma de este tipo. A pesar de este nivel de reconocimiento, el uso actual es bajo: el 82,7% nunca ha realizado compras mediante un marketplace y solo el 17,3% lo ha hecho alguna vez. Entre estos usuarios, los insumos adquiridos con mayor frecuencia fueron agroquímicos, fertilizantes y semillas. No obstante, incluso entre quienes utilizaron estas herramientas, el 73,7% indicó que las compras vía marketplace representan menos del 25% del total de sus adquisiciones.

Los beneficios percibidos por los productores al utilizar marketplaces se concentran principalmente en la posibilidad de comparar precios, la comodidad y facilidad de uso, y la disponibilidad de una mayor variedad de productos en un solo lugar. Estos beneficios fueron los principales señalados tanto por quienes utilizaron marketplaces como por aquellos que respondieron en base a sus percepciones, dado que nunca lo habían utilizado.

En cuanto a las dificultades o desventajas, al comparar las respuestas de quienes ya han utilizado un marketplace agrícola para comprar insumos con las de quienes solo opinan en base a percepciones, se observan diferencias claras.

Entre los usuarios con experiencia previa, las preocupaciones se concentraron principalmente en aspectos operativos. Las dos dificultades más mencionadas fueron los problemas o demoras en la entrega y las limitaciones para reclamar o resolver inconvenientes, ambas señaladas por más de la mitad del grupo (52,6 %). También aparecieron, aunque en

menor proporción, cuestiones relacionadas con la confianza en la plataforma (31,6 %), la falta de costumbre (31,6 %) y la incertidumbre sobre la calidad del producto (36,8 %).

Por otro lado, entre quienes nunca han utilizado un marketplace, la barrera más mencionada fue la falta de cercanía con el vendedor, elegida por más de la mitad de los encuestados (52,7 %), seguida muy de cerca por la falta de confianza en la plataforma (54,9 %) y la duda sobre la calidad de los productos (39,6 %). También se mantienen presentes preocupaciones operativas (como posibles demoras o fallas logísticas), pero con menor intensidad relativa que en el grupo de usuarios.

Adicionalmente, ambas poblaciones coincidieron en que la falta de costumbre y la necesidad de asesoramiento técnico continúan siendo barreras relevantes, aunque los usuarios las mencionaron de manera menos frecuente que los no usuarios.

Finalmente, al analizar el nivel de confianza y la intención futura de uso, se observa que la mayoría de los encuestados manifestó un nivel de confianza intermedio al comprar por plataformas digitales, mientras que la intención futura de uso muestra una tendencia favorable: una proporción considerable indicó que sería bastante o muy probable que utilice un marketplace en el próximo año si la herramienta resulta simple, intuitiva, confiable y ofrece condiciones de entrega y financiamiento adecuadas.

Buscando analizar patrones en aquellos que no han utilizado marketplaces aún, se obtuvieron resultados sobre el nivel de confianza al momento de realizar grandes volúmenes de compra mediante un marketplace. Un 68,9% de los productores indicó estar de acuerdo con que para estos casos les genera poca confianza el uso de estas plataformas. Por otro lado, respecto a los tiempos de entrega al comprar en un marketplace, el 66% se mostró de acuerdo en que el plazo de entrega no debería superar las 48 horas. Además, la importancia sobre la facilidad de uso e intuitividad de la plataforma también fueron evaluadas. En este aspecto, un

84,6% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que podrían usar la plataforma si se cumplen dichas características.

En lo referido al financiamiento, un 67% de los encuestados se mostraron “totalmente de acuerdo”, sumado a un 23% que estaba “de acuerdo” sobre la importancia que tiene que estas plataformas incluyan opciones de financiación con tasas razonables y plazos de entrega competitivos. En el cierre de la encuesta, las respuestas relacionadas con la resistencia al cambio muestran niveles intermedios y altos (57% de acuerdo), indicando que existen actitudes cautelosas ante la incorporación de nuevas soluciones tecnológicas, aunque no necesariamente un rechazo total.

Análisis integral de los datos

(Hallazgos en relación con el marco teórico y la triangulación)

En este apartado se presentan los principales hallazgos surgidos del análisis integral de los datos, a partir de la triangulación de voces entre productores, proveedores y referentes de marketplaces. Para ello, se articulan de manera conjunta los resultados obtenidos mediante las distintas herramientas de recolección (encuesta, entrevistas y focus group) con el marco teórico desarrollado, con el fin de contrastar la evidencia empírica con los aportes conceptuales y así comprender de forma más profunda el proceso de adopción de marketplaces B2B en el sector agrícola.

En relación a los Productores

Los productores representan la demanda dentro de los marketplaces, y por lo tanto son el actor clave para comprender las posibilidades reales de adopción de estas plataformas en el sector agrícola. A partir del trabajo de campo realizado, fue posible relevar cómo compran hoy, qué valoran en la relación comercial, qué miedos y resistencias manifiestan frente a las herramientas digitales, y qué condiciones consideran necesarias para confiar en un canal de compra online. En las secciones siguientes se presentan los principales hallazgos vinculados a sus prácticas de abastecimiento, sus percepciones sobre la tecnología y los marketplaces, y los factores culturales, logísticos y tecnológicos que actualmente condicionan, o no, su decisión de incorporarlos en la gestión de compras de insumos agrícolas.

Prácticas identificadas en la gestión de compras.

1. Predominio del canal tradicional y rol central de la insumera

En el gráfico sobre medios habituales de compra de insumos (encuesta a 110 productores), se observa que la gran mayoría (80%) declara seguir comprando de manera presencial a través de agronomías, distribuidores locales e insumeras, mientras que el uso de plataformas digitales o marketplaces aparece como claramente minoritario (apenas una fracción de los encuestados los menciona como canal habitual), y la compra directa al fabricante sólo representa un porcentaje menor del total. Es decir, los datos cuantitativos muestran que el canal tradicional sigue siendo el eje dominante del proceso de aprovisionamiento.

Este análisis lo relacionamos con otras variables para detectar patrones. Por un lado, investigamos la relación entre la edad del productor y sus preferencias de medio de compra. Esto nos muestra que hay una tendencia clara de los mayores de 60 años en comprar presencialmente a las insumeras, siendo esta elegido por un 75% de ellos. A medida que el rango de edad evaluado disminuye, también lo hace la preferencia por la presencialidad, mostrando ser un canal preferido por un 68% de quienes tienen entre 46 y 60 años y un 50% de aquellos menores de 45 años.

Otro dato relevante a comparar es acerca del contraste entre los más jóvenes frente a los mayores de 60. Los menores de 30 años, optan por la compra online a las insumeras en un 20%, que si bien no es un porcentaje alto, es considerablemente mayor al 8% elegido por los mayores.

Tabla 4

Etiquetas de fila	Distribuidores/insumeras presencialmente	Distribuidores/insumeras de forma online	Plataformas Marketplaces	Directo al fabricante de los insumos/materias primas	Total
+ 60 años	75%	8%	8%	8%	100%
De 46 a 60 años	68%	16%	0%	16%	100%
De 30 a 45 años	50%	10%	0%	40%	100%
Menos de 30 años	50%	20%	8%	22%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, este mismo análisis, pero observado desde el punto de vista del tipo de estructura organizacional, nos muestra que la tendencia a las compras presenciales en las insumeras, están dadas por parte de las empresas familiares principalmente (69%), seguido por las mixtas (56%) y por último las empresas profesionalizadas (47%). Sin embargo, las compras directas al fabricante, son más comunes cuando se trata de grandes empresas que realizan grandes volúmenes de compra. Esto coincide con la mirada de los productores entrevistados

Tabla 5

Etiquetas de fila	Distribuidores/insumeras presencialmente	Distribuidores/insumeras de forma online	Plataformas Marketplaces	Directo al fabricante de los insumos/materias primas	Total
Empresa agrícola profesionalizada	47%	16%	3%	34%	100%
Familiar	69%	15%	0%	15%	100%
Mixta	56%	15%	8%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Esta tendencia se refuerza en las entrevistas a productores. Juan José Torres Ottaviano describe que concentra la mayor parte de sus compras en uno o dos proveedores de confianza,

que combinan disponibilidad de producto, asesoramiento técnico y facilidades de pago, mientras que el canal digital aparece, en el mejor de los casos, como complemento para “mirar precios” o comparar alternativas, pero no como espacio principal de compra. De manera similar, Clara Treachi señala que, aunque conoce alternativas digitales, su operación cotidiana se organiza alrededor de proveedores físicos con los que mantiene un vínculo estable, especialmente en lo vinculado a insumos de campaña y financiamiento.

El focus group con productores de distintas zonas del país va en la misma línea: cuando se les pide asociar “compras de insumos”, los participantes mencionan espontáneamente la agronomía, la insumera o el distribuidor local, y sólo luego emergen referencias a plataformas online o páginas web. Varios comentan que, ante una necesidad concreta, la reacción “natural” sigue siendo llamar o escribir por WhatsApp al proveedor habitual, más que abrir una plataforma de compra. Esto muestra que, más allá de la existencia de herramientas digitales, la práctica real de compra continúa anclada en el vínculo personal y territorial.

En términos del marco teórico, estas evidencias empíricas son coherentes con la literatura que señala que, en contextos donde la compra se apoya fuertemente en relaciones históricas y confianza interpersonal, los procesos de aprovisionamiento tienden a mantener rutinas estables y canales conocidos, incluso frente a tecnologías que prometen mayor eficiencia (por ejemplo, los enfoques de cultura organizacional e innovación y los modelos de difusión de innovaciones de Rogers). En esta etapa del análisis, sin cerrar aún conclusiones, los datos sugieren que las prácticas de compra actuales siguen priorizando la relación relacional-presencial por encima de las alternativas digitales.

2. Estructura interna de la gestión de compras y gobernanza de las decisiones

El bloque de preguntas de la encuesta sobre estructura de gestión y participación en el proceso de compra muestra que una proporción importante de productores declara conocer y

participar directamente en las decisiones de abastecimiento, y que en la mayoría de los casos el circuito de aprobación se resuelve en dos o tres pasos. Sólo una pequeña fracción menciona procesos más formales o extensos. Además, menos de la mitad indica contar con una estructura claramente profesionalizada para la gestión de compras, mientras que el resto se reparte entre esquemas familiares o mixtos, donde el productor y su entorno cercano concentran gran parte de las decisiones, apoyados por asesores técnicos (agrónomos) y, en menor medida, por personal administrativo. Los ítems vinculados a organización interna también muestran que muchas operaciones siguen dependiendo de planillas y registros manuales, lo que sugiere un nivel de formalización y sistematización administrativo todavía limitado.

Estos patrones dialogan bien con lo que surge en las entrevistas. Torres Ottaviano explica que, aunque cuenta con asesoramiento técnico, la decisión final sobre qué comprar, a quién y cómo financiarlo tiende a concentrarse en él como productor. Treachi, por su parte, describe un esquema donde el crecimiento del establecimiento llevó a sumar roles administrativos, pero sin llegar a constituir un área de “compras” formal al estilo de un departamento de procurement: la lógica sigue siendo la de gestión cercana y centralizada, con pocos pasos formales de aprobación. En la entrevista con Guido Horbal (Cargill), aparece la misma idea desde la óptica del proveedor: el productor valora poder resolver rápidamente las compras con un interlocutor que “le soluciona todo”, más que integrarse a circuitos más estructurados.

En el focus group, los participantes coinciden en que, cuando se trata de decisiones de compra de insumos claves, el circuito suele ser corto: el productor consulta (con su agrónomo, socio o administrador) y luego cierra con la insumera o distribuidor de confianza, muchas veces por teléfono o WhatsApp. En general, no describen procesos formales con

múltiples niveles de aprobación, salvo en casos puntuales de empresas más grandes o vinculadas a estructuras corporativas.

Al vincular estos hallazgos con el marco teórico sobre estructura organizativa y procesos de compra (P2P), se observa una distancia entre el ideal de procesos estandarizados y fuertemente formalizados y la realidad de muchas empresas agrícolas, donde la gestión de compras se apoya en estructuras relativamente simples, centralizadas y apoyadas en la experiencia del productor más que en procedimientos formales. Esto no es aún una conclusión definitiva, pero marca un rasgo distintivo de las prácticas actuales de compra que condiciona cómo puede introducirse y operar un marketplace B2B dentro de ese contexto.

3. El lugar de lo digital dentro de las prácticas de compra

En el bloque de la encuesta que indaga sobre uso de herramientas digitales en el proceso de compra, los resultados no muestran una ausencia total de digitalización, sino más bien una digitalización parcial y orientada a la comunicación, antes que al cambio del canal de aprovisionamiento. Una proporción significativa de productores declara utilizar WhatsApp y llamadas telefónicas para consultar precios, coordinar entregas o realizar pedidos, mientras que las plataformas de compra estructuradas o marketplaces aparecen mencionadas sólo por una minoría. Esto sugiere que lo digital está presente en la práctica cotidiana (en su forma más simple), pero insertado dentro del mismo circuito relacional de siempre, sin reemplazar al proveedor tradicional.

Los testimonios del focus group ayudan a matizar este punto. Algunos productores jóvenes o con explotaciones más grandes relatan que usan internet y redes para comparar precios, buscar información sobre productos o conocer nuevos proveedores, pero aún así terminan cerrando la operación con su agronomía o insumera habitual. En la entrevista con Agustina Prida (AgroPro), aparece algo similar del lado del marketplace: muchos productores

se registran, exploran la plataforma y valoran la posibilidad de comparar, pero mantienen un comportamiento híbrido, combinando consultas digitales con cierre de compra en canales tradicionales, o utilizando el marketplace para ciertos rubros y el proveedor histórico para otros.

Este patrón también se conecta con el marco teórico sobre adopción de tecnologías (TAM, UTAUT), que señala que la incorporación de herramientas digitales no es binaria, sino gradual: pueden adoptarse primero para tareas de información y comunicación, y sólo más tarde consolidarse como canal de transacción principal, en la medida en que aumentan la familiaridad, la confianza y la percepción de utilidad. En esta etapa del análisis, el cruce entre encuestas, entrevistas y focus group sugiere que, en las prácticas actuales de compra, lo digital ya está presente, pero no ha desplazado al canal tradicional, sino que se integra como soporte auxiliar.

4.Dinámicas de las compras: por campaña vs “a necesidad”

Los resultados del trabajo de campo permiten distinguir con claridad dos lógicas complementarias de compra de insumos por parte de los productores: una planificada por campaña y otra más reactiva o “a necesidad”. Desde el marco teórico ya se había señalado que, para los insumos principales (semillas, fertilizantes y parte de los fitosanitarios), la organización de las compras se estructura típicamente por campaña, con fuertes picos de desembolsos en la precampaña y volúmenes menores durante el resto del año. Esta lógica aparece confirmada en las narrativas de los productores, que describen cómo “cierran” buena parte de sus necesidades de insumos antes de la siembra, aprovechando condiciones financieras por campaña y acuerdos que se negocian con anticipación.

Al mismo tiempo, tanto las entrevistas como el focus group muestran que esta planificación convive con instancias de compra mucho más reactivas, asociadas a imprevistos

de la campaña (clima, malezas problema, plagas, enfermedades o ajustes de estrategia de manejo). En el focus group, por ejemplo, los productores explican que el peso relativo del precio y la confianza en el proveedor varía según el momento del ciclo agrícola: en situaciones críticas o urgentes, el canal tradicional (la agronomía o proveedor habitual) tiende a imponerse por su capacidad de respuesta inmediata, mientras que en momentos más planificados los productores perciben que una plataforma digital podría aportar variedad, comparación de alternativas y mejores precios. Esta tensión entre planificación y urgencia también es reconocida desde la mirada de los marketplaces: en la entrevista a Agrofy se enfatiza que la estrategia comercial debe adaptarse a los distintos momentos del ciclo productivo (siembra, fertilización, control de plagas), dado que cada instancia genera demandas y niveles de urgencia diferentes.

En el análisis por segmentos de fitosanitarios, se señala que el manejo de malezas y herbicidas suele requerir mayor planificación ex ante, mientras que insecticidas y fungicidas están más asociados a las condiciones específicas de cada campaña, lo que obliga a tomar decisiones de compra en función de la evolución del cultivo y de la aparición de problemas en el lote. A su vez, desde la perspectiva de los proveedores entrevistados, el canal tradicional se destaca justamente por garantizar disponibilidad “en tiempo y lugar”, capacidad de almacenamiento y logística a campo cuando la compra debe realizarse cerca del momento de uso, lo que vuelve a subrayar el rol de las compras reactivas como terreno donde la agronomía mantiene una ventaja competitiva.

En conjunto, estos elementos permiten afirmar que, desde la visión del productor, la gestión de compras de insumos se organiza hoy combinando una lógica planificada por campaña con compras reactivas asociadas a necesidades puntuales durante el ciclo del cultivo. La primera se apoya en acuerdos anticipados, volúmenes definidos y condiciones financieras negociadas previamente, mientras que la segunda se caracteriza por decisiones

tomadas bajo mayor presión de tiempo y en función de contingencias productivas específicas. Esta diferenciación por momento y tipo de compra constituye un rasgo central de las prácticas actuales y es clave para entender cómo podrían integrarse distintas alternativas de canal.

5.Importancia del financiamiento en las prácticas de compra

Del análisis conjunto del marco teórico y el trabajo de campo se desprende que el financiamiento no es un aspecto accesorio, sino un componente estructural de la forma en que los productores gestionan la compra de insumos. En el capítulo sobre prácticas actuales de compra se señala que, durante la campaña 2022/23, alrededor del 70 % de la inversión en insumos agrícolas no se realizó al contado, sino que se apoyó en distintas herramientas de financiamiento, especialmente esquemas de canje de granos, créditos comerciales y financiamiento bancario, lo que refleja el peso de estas modalidades en la operatoria habitual del sector.

Esta centralidad del financiamiento también aparece con fuerza en el trabajo de campo. En la encuesta a 110 productores agrícolas, uno de los bloques indaga específicamente sobre medios de pago y condiciones financieras. En las preguntas de percepción sobre marketplaces, se observa que un 67 % de los encuestados se manifestó de acuerdo o muy de acuerdo con que las plataformas digitales deberían incluir opciones de financiación con tasas razonables y plazos competitivos, lo que indica que la posibilidad de financiar las compras es vista como un requisito casi indispensable para considerar seriamente estos canales como alternativa.

Los resultados cualitativos refuerzan esta idea. En el focus group, el financiamiento fue mencionado por los participantes como uno de los elementos más recurrentes y valorados dentro de su operatoria diaria, destacando modalidades como canje, pago a cosecha, cheques y otros esquemas flexibles. Varios productores señalaron que cualquier canal que no permita

replicar este tipo de condiciones queda rápidamente descartado como opción primaria de compra, incluso si ofrece mejores precios de lista, porque no se ajusta a la realidad financiera de la campaña.

De manera consistente, en la entrevista con el representante del marketplace se subraya que uno de los factores críticos para masificar la adopción de canales digitales en el agro es justamente la disponibilidad de financiamiento “adaptado al sector” (incluyendo canje, pago a cosecha y créditos comerciales), integrando estas herramientas dentro de la propia plataforma y no solo como acuerdos por fuera.

En síntesis (sin cerrar aún conclusiones finales), los hallazgos muestran que el financiamiento cumple un doble rol en las prácticas de compra: por un lado, permite viabilizar económicamente las decisiones de aprovisionamiento en un contexto de alta estacionalidad y montos significativos; por otro, actúa como criterio de selección y descarte de canales, condicionando qué alternativas son efectivamente utilizadas por los productores tanto en el circuito tradicional como en la posible adopción de marketplaces B2B.

Percepciones acerca de las ventajas y desventajas de los Marketplaces.

Los resultados de la encuesta permiten observar que, aun con niveles de adopción efectiva relativamente bajos, una parte importante de los productores reconoce potenciales ventajas en el uso de marketplaces B2B para la compra de insumos. En las preguntas orientadas a beneficios percibidos (bloque de ítems tipo Likert sobre transparencia, comparación de precios, variedad de proveedores y facilidad operativa), una mayoría de los encuestados se ubicó en las categorías de “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con afirmaciones vinculadas a la posibilidad de comparar alternativas en un mismo lugar y acceder a información más ordenada sobre precios y condiciones comerciales. Es decir, aunque el uso

concreto del canal todavía es bajo, el valor teórico de la herramienta es reconocido por buena parte de la muestra.

Al analizar las respuestas abiertas de la encuesta y las entrevistas en profundidad, las percepciones positivas coinciden entre los productores que ya han utilizado alguna vez un marketplace o una plataforma similar y aquellos que hablan desde su percepción sin haberlo usado. Las ventajas que se describen de manera más concreta son: la comodidad y facilidad de uso, la ventaja de poder comparar precios y la posibilidad de ver diferentes ofertas de proveedores en una misma interfaz. Por otra parte, aquellos que han utilizado estas plataformas, tienden a considerar al marketplace como un canal complementario dentro de su esquema de abastecimiento, útil para determinadas compras o momentos de la campaña.

En la conversación con la representante de AgroPro se menciona que, en muchos casos, los productores valoran la propuesta de valor de la plataforma en términos de transparencia, variedad y eficiencia, pero no siempre dan el paso a la compra efectiva, ya sea por dudas sobre la logística, por la ausencia de esquemas de financiamiento equivalentes a los que les ofrece su insumera o por la fuerza de las relaciones comerciales ya consolidadas. Desde esta mirada, la brecha entre reconocimiento del beneficio y adopción efectiva no se explica sólo por la funcionalidad del marketplace, sino también por cómo se integra (o no) con las prácticas y condiciones habituales del negocio agrícola.

En cuanto a las dificultades o desventajas, al comparar las respuestas de quienes ya han utilizado un marketplace agrícola para comprar insumos con las de quienes solo opinan en base a percepciones, se observan diferencias claras. Entre los usuarios con experiencia previa, las preocupaciones se concentraron principalmente en aspectos operativos: las dos dificultades más mencionadas fueron los problemas o demoras en la entrega y las limitaciones para reclamar o resolver inconvenientes, ambas señaladas por más de la mitad del grupo (52,6 %). En segundo plano aparecieron, aunque en menor proporción, cuestiones vinculadas a la

confianza en la plataforma (31,6 %), la falta de costumbre (31,6 %) y la incertidumbre sobre la calidad del producto (36,8 %).

Por otro lado, entre quienes nunca han utilizado un marketplace, las barreras se concentran más en dimensiones de confianza y vínculo comercial que en problemas operativos concretos. En este grupo, la dificultad más mencionada fue la falta de cercanía con el vendedor, elegida por más de la mitad de los encuestados (52,7 %), seguida muy de cerca por la falta de confianza en la plataforma (54,9 %) y la duda sobre la calidad de los productos (39,6 %). También aparecen preocupaciones operativas (como posibles demoras o fallas logísticas), pero con menor intensidad relativa que en el grupo de usuarios.

Adicionalmente, ambas partes coincidieron en que la falta de costumbre y la necesidad de asesoramiento técnico continúan siendo barreras relevantes, aunque los usuarios las mencionaron con menor frecuencia que los no usuarios. Al analizar el nivel de confianza y la intención futura de uso, se observa que la mayoría de los encuestados manifestó un nivel de confianza intermedio al comprar por plataformas digitales, mientras que la intención futura de uso muestra una tendencia favorable: una proporción considerable indicó que sería bastante o muy probable que utilice un marketplace en el próximo año si la herramienta resulta simple, intuitiva, confiable y ofrece condiciones de entrega y financiamiento adecuadas.

Profundizando en el grupo de no usuarios, se identificaron patrones específicos sobre confianza y condiciones mínimas para operar a través de marketplaces. Un 68,9 % de los productores indicó estar de acuerdo con que, cuando se trata de grandes volúmenes de compra, el uso de estas plataformas les genera poca confianza. En relación con los tiempos de entrega, el 66 % se mostró de acuerdo en que el plazo no debería superar las 48 horas. Por último, la facilidad de uso e intuitividad de la plataforma aparece como condición clave: un 84,6 % de los encuestados afirmó que podría utilizarla si se cumplieran estas características. Estos resultados permiten distinguir nítidamente entre barreras basadas en la experiencia (más

operativas) y barreras basadas en percepciones previas (más asociadas a confianza, cercanía y riesgo percibido).

Transparencia y acceso a la información.

Un patrón que aparece en los gráficos vinculados a “beneficios percibidos” es que, aun cuando la adopción efectiva es baja, una proporción importante de productores reconoce que los marketplaces podrían aportar ventajas en términos de mayor transparencia y acceso a información (comparación de precios, condiciones comerciales y variedad de proveedores en un mismo lugar). Esta valoración se alinea con el marco teórico, donde se plantea que las plataformas B2B reducen costos de búsqueda y amplían la base de oferentes disponibles para la demanda (Cap. 2). En el focus group, varios participantes relacionan esta idea con la posibilidad de “ver todo junto y sin tener que llamar a diez lugares”, mientras que en las entrevistas con operadores de marketplaces se refuerza que uno de los principales diferenciales que intentan comunicar al productor es justamente la centralización de oferta y la estandarización de la información.

Factores organizacionales que condicionan la adopción

1. Factor cultural - cercanía y aspecto humano

Las entrevistas y la encuesta muestran de manera consistente que la cercanía y la conexión humana son elementos centrales en la forma en que los productores conciben su relación comercial. La figura del vendedor, agrónomo o referente de la insumera no se limita a la transacción puntual, sino que concentra asesoramiento técnico, apoyo ante problemas y una relación de confianza construida a lo largo del tiempo. En las respuestas de la encuesta, una de las barreras más mencionadas entre quienes nunca han utilizado marketplaces es justamente la falta de cercanía con el vendedor, lo que refuerza el peso del vínculo personal

como condición para comprar. Este patrón es coherente con el marco teórico sobre cultura organizacional y clima para la innovación, donde se plantea que las decisiones no dependen solo de evaluaciones racionales de costos y beneficios, sino también de normas, hábitos y expectativas relacionales consolidadas dentro del sector. En este contexto, la lógica tradicional del agro, fuertemente basada en la confianza interpersonal, se convierte en una de las principales barreras culturales para la adopción de un canal digital impersonado como el marketplace.

2. Factor cultural - aversión al riesgo y preferencia por lo conocido

Otro rasgo cultural que emerge del trabajo de campo es la aversión al riesgo asociada a cambiar la forma de comprar insumos. En distintas instancias, los productores expresan su tendencia a mantenerse en lo ya probado, especialmente cuando se trata de decisiones que involucren montos significativos o insumos críticos para la campaña. Esta inclinación se refleja en las barreras declaradas por los no usuarios de marketplaces, donde la combinación de falta de costumbre, duda sobre la calidad de los productos y desconfianza en la plataforma da cuenta de un temor a que “lo nuevo” falle. Desde el marco teórico, este comportamiento es consistente con los modelos de adopción de innovaciones, que señalan que, en contextos donde el costo de un error es percibido como alto, las organizaciones tienden a postergar o ralentizar la incorporación de tecnologías, aun cuando reconozcan su potencial utilidad. En el sector agrícola, esta aversión al riesgo se traduce en una preferencia marcada por seguir comprando como siempre, lo que limita la velocidad y la profundidad de adopción de los marketplaces.

3. Factor cultural - necesidad de seguridad y confianza

Relacionado con lo anterior, la investigación muestra una necesidad fuerte de seguridad y confianza en el proceso de compra. Tanto en usuarios como en no usuarios, aparecen preocupaciones sobre qué ocurre si algo sale mal: entregas demoradas, problemas de calidad, dificultades para reclamar o resolver un inconveniente. En el análisis de barreras se observó que, entre quienes ya utilizaron marketplaces, las principales dificultades mencionadas fueron justamente los problemas o demoras en la entrega y las limitaciones para gestionar reclamos, mientras que entre los no usuarios predominan la falta de confianza en la plataforma y las dudas sobre la calidad de los productos. Estos hallazgos muestran que la confianza no se construye solo sobre la base del precio o la funcionalidad de la herramienta, sino sobre la certeza de que alguien responderá ante un fallo. A diferencia del canal tradicional (donde el productor siente que “conoce a la persona” y puede acudir directamente a ella), el marketplace es percibido como un intermediario más abstracto. Esta necesidad de seguridad refuerza el peso de la cultura organizacional como barrera, en línea con la hipótesis de que la cultura del sector actúa como freno a la adopción de estos canales.

4. Factor tecnológico - conectividad

En relación con la conectividad, la investigación recoge que se trata de una barrera que ha comenzado a debilitarse en los últimos años. En varias oportunidades se menciona que soluciones como Starlink y otros servicios de internet satelital han mejorado significativamente el acceso a internet en zonas rurales, permitiendo que muchos establecimientos dispongan hoy de una conectividad más estable. Esta mejora reduce uno de los obstáculos tecnológicos clásicos para la adopción de plataformas digitales en el agro. Aunque todavía pueden existir diferencias entre regiones y tipos de productores, la tendencia señalada en las entrevistas sugiere que la limitación tecnológica de acceso tiende a ser menos

determinante que las barreras culturales, logísticas y organizacionales previamente mencionadas.

5. Adaptación de los marketplaces al sector

Las entrevistas con representantes de plataformas muestran que los marketplaces no se presentan como soluciones genéricas, sino que han tenido que adaptarse a las particularidades del sector agrícola. A medida que fueron identificando barreras y dificultades (necesidad de asesoramiento técnico, importancia del financiamiento, exigencias logísticas, peso de la relación humana), las plataformas trabajaron en incorporar funcionalidades, modelos de atención y esquemas comerciales que respondieran mejor a esa realidad. En este sentido, la cita de Agrofy resulta ilustrativa: “El futuro pasa por modelos híbridos, donde la relación humana del agro tradicional se potencie con la eficiencia y transparencia del canal digital.” Esta frase sintetiza una conclusión central del estudio: los propios operadores de marketplaces reconocen que la adopción en el agro no pasa por reemplazar la relación humana, sino por integrarla en modelos híbridos que combinen cercanía y tecnología.

6. Factor estructural – centralización de decisiones

En el plano estructural, la encuesta mostró que existe una alta centralización de las decisiones de compra en los dueños, socios principales y agrónomos de confianza. En muchos casos, el proceso de compra implica pocos pasos formales y se concentra en un número reducido de decisores, aun cuando exista apoyo administrativo para tareas operativas. Esta forma de organización responde, en parte, a los altos montos, la complejidad técnica y el impacto estratégico de las decisiones de compra de insumos. Desde el marco teórico sobre estructura y procesos (centralización, burocracia, estandarización), este patrón sugiere que la adopción de marketplaces depende en gran medida de la disposición de un puñado de actores

clave, más que de una estructura formal de procurement. Si estos decisores perciben al canal digital como riesgoso o poco alineado con su forma habitual de operar, la probabilidad de adopción se reduce, aún cuando existan capacidades técnicas en el resto de la organización.

7. Factor tecnológico - digitalización y habilidades

Finalmente, en cuanto al nivel de digitalización y manejo de herramientas digitales, la pregunta 20 de la encuesta (referida al manejo de herramientas digitales por parte de quienes realizan las compras) mostró que el 72 % de los encuestados declaró un nivel adecuado de manejo. Este resultado indica que, en una proporción importante de los casos, no se trata de usuarios completamente ajenos al mundo digital, sino de personas que ya utilizan herramientas tecnológicas en su trabajo cotidiano (por ejemplo, para comunicaciones, gestiones administrativas u otras tareas). Esto matiza la idea de que la falta de habilidades digitales sea la principal barrera para la adopción de marketplaces. Más bien, sugiere que, aun existiendo un piso razonable de competencias tecnológicas, la adopción del canal digital está condicionada por los factores culturales, logísticos y estructurales previamente analizados. En términos del marco teórico, la capacidad digital aparece como condición necesaria pero no suficiente: habilita técnicamente el uso de la plataforma, pero no garantiza por sí misma que la organización decida incorporar el marketplace como canal de compra relevante.

8. Factor logístico - infraestructura y tiempos de entrega

Desde el punto de vista logístico, los hallazgos del trabajo de campo indican que la velocidad y confiabilidad de la entrega son condiciones críticas para cualquier canal de compra de insumos. En la encuesta, una proporción elevada de productores expresó que el plazo de entrega al operar con un marketplace no debería superar las 48 horas, especialmente para considerar seriamente este tipo de plataforma. Esto se vincula con las características

propias del agro argentino: grandes distancias, infraestructura desigual y necesidad de recibir insumos en momentos clave de la campaña. En la práctica, los productores valoran la capacidad del canal tradicional para resolver entregas a campo y adaptarse a estas restricciones. Desde la perspectiva organizacional, esto implica que la adopción de marketplaces no depende solo de la actitud del productor, sino de que la plataforma sea capaz de articular una red logística adecuada al territorio, con múltiples puntos logísticos y operadores capaces de cumplir con los tiempos que el negocio exige. De lo contrario, el riesgo de fallas logísticas refuerza la preferencia por los canales conocidos.

9. Tipo de empresa vs predisposición a adoptar herramientas digitales

Tabla 6

Predisposición a adoptar herramientas digitales según tipo de empresa

<i>"Existe poca predisposición a adoptar nuevas herramientas digitales en el área de compras..."</i>			
Etiquetas de fila	Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo	Totalmente de acuerdo y De acuerdo	Total
Empresa agrícola profesionalizada	79%	21%	100%
Familiar	50%	50%	100%
Mixta	56%	44%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas agrícolas profesionalizadas muestran mucha menor percepción de “poca predisposición” a adoptar nuevas herramientas digitales en el área de compras que las estructuras familiares o mixtas (casi 8 de cada 10 responden en desacuerdo con la frase), mientras que las empresas familiares están divididas a la mitad y las mixtas presentan una

resistencia intermedia. Esto sugiere que la profesionalización organizacional se asocia con mayor apertura declarada a la adopción digital.

10. Tipo de empresa vs confianza para grandes volúmenes en marketplaces

Tabla 7

<i>"Me genera poca confianza realizar grandes volúmenes de compras en Marketplaces para el Agro..."</i>			
Etiquetas de fila	Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo	Totalmente de acuerdo y De acuerdo	Total
Empresa agrícola profesionalizada	22%	78%	100%
Familiar	29%	71%	100%
Mixta	39%	61%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Independientemente del tipo de estructura (profesionalizada, familiar o mixta), la mayoría de los productores declara que le genera poca confianza realizar grandes volúmenes de compra en marketplaces, con niveles de acuerdo especialmente altos en las empresas profesionalizadas y familiares (alrededor de 7–8 de cada 10). Esto indica que la desconfianza frente a operaciones de gran tamaño en canales digitales es un rasgo transversal, más allá del grado de formalización organizativa.

11. Edad vs confianza para grandes volúmenes en marketplaces

Tabla 8

<i>"Me genera poca confianza realizar grandes volúmenes de compras en Marketplaces para el Agro..."</i>			
Etiquetas de fila	Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo	Totalmente de acuerdo y De acuerdo	Total
+ 60 años	25%	75%	100%
De 46 a 60 años	25%	75%	100%
De 30 a 45 años	47%	53%	100%
Menos de 30 años	32%	68%	100%

Fuente: Elaboración propia

La desconfianza para realizar grandes volúmenes de compra en marketplaces es elevada en todos los rangos etarios: tanto los productores mayores de 46 años como los más jóvenes muestran una mayoría que está de acuerdo con que estas operaciones les generan poca confianza, con una ligera caída de esa desconfianza en el tramo de 30 a 45 años, pero sin dejar de ser mayoritaria. Esto refuerza que la falta de confianza en grandes operaciones digitales no es exclusivamente generacional, sino un patrón bastante extendido.

En relación a las Insumeras (proveedores)

Las insumeras cumplen el rol de la oferta dentro del marketplace y constituyen un actor estratégico para entender la viabilidad comercial de este canal en el agro. A partir de las entrevistas realizadas a proveedores y distribuidores, fue posible relevar cómo estructuran hoy sus ventas, qué lugar ocupan los canales tradicionales en su estrategia comercial, qué expectativas y reservas manifiestan frente a los marketplaces B2B, y bajo qué condiciones estarían dispuestas a incorporarlos como parte de su modelo de negocio. En las secciones siguientes se presentan los principales hallazgos vinculados, la gestión logística y de servicio, y las implicancias que la digitalización del canal tiene sobre la relación histórica que mantienen con productores y otros intermediarios de la cadena.

1. Predominio de las insumeras como canal principal y su peso dentro del ecosistema comercial

En el gráfico de medios habituales de compra, se observa que el 80% de los productores continúa adquiriendo insumos de manera presencial mediante agronomías, distribuidores e insumeras locales. Esta preferencia confirma que el canal tradicional sigue siendo el eje dominante del proceso de aprovisionamiento, mientras que la compra a través de plataformas digitales representa solo un porcentaje marginal. Este patrón se vuelve aún más claro al analizar la relación entre canal elegido y tipo de organización productiva: las explotaciones familiares recurren a la insumera como canal principal en un 69%, las empresas mixtas en un 56% y las organizaciones profesionalizadas en un 47%. Esta diferencia sugiere que, cuanto menor la formalización interna, mayor el peso del proveedor físico como intermediario dominante dentro del proceso de compra.

La evidencia cualitativa refuerza esta tendencia. Los productores entrevistados describen que su operatoria cotidiana se sostiene en uno o dos proveedores de confianza,

quienes combinan disponibilidad de productos, asesoramiento técnico y condiciones flexibles de pago. El canal digital aparece como un complemento para “mirar precios” o comparar alternativas, pero no como el espacio principal para realizar compras estratégicas. Desde la perspectiva del productor, la insumera funciona como un vínculo operativo de referencia, lo que explica su permanencia como canal preferido aun cuando existen alternativas tecnológicas.

2. Proceso de consolidación del sector y diferencias estructurales entre insumeras grandes y pequeñas

El análisis se profundiza al considerar la estructura interna del sector proveedor. La entrevista 1 señala un proceso de consolidación que viene reduciendo la presencia de agronomías pequeñas, desplazadas por empresas integradas con mayor escala y mejor estructura comercial. En palabras del entrevistado: “en los últimos años, la consolidación del sector ha reducido la cantidad de agronomías pequeñas (...) las estructuras grandes acceden a mejores precios, manejan mayor variedad de productos y ofrecen servicios adicionales como logística y aplicación”. Este fenómeno no solo modifica el mapa de la oferta, sino que también incide en quiénes pueden integrarse a un marketplace: las insumeras grandes (gracias a su escala y capacidad operativa) están mejor posicionadas para adoptar el canal digital, mientras que las pequeñas enfrentan barreras significativas relacionadas con stock, financiamiento y logística.

La evidencia cuantitativa también se alinea con este diagnóstico. Los productores otorgan un valor muy alto a la disponibilidad inmediata y a la rapidez de entrega, siendo estas características principales en la elección del proveedor. Como la encuesta muestra que la mayoría exige entregas en menos de 48 horas, las insumeras grandes (con logística propia o tercerizada más desarrollada) cuentan con una ventaja estructural para cumplir con estos

estándares. Por el contrario, los proveedores pequeños, con procesos más limitados, tienen mayores dificultades para adaptarse a las exigencias que demanda el canal digital.

3. La perspectiva de las insumeras: confianza, asesoramiento y servicios adicionales

La entrevista con Guido Horbal, operador comercial de Cargill en Junín, aporta una visión interna del rol de la insumera como proveedor. Horbal señala que, si bien el canal digital se está incorporando progresivamente, la relación personal sigue siendo central para el productor. En su experiencia, los clientes “evalúan toda la atención del año” al momento de comprar y priorizan trabajar con proveedores que no solo ofrecen productos, sino también asesoramiento técnico, flexibilidad financiera y una logística que responda rápidamente a la necesidad de la campaña. Esta visión coincide con los testimonios de los productores entrevistados, quienes describen al proveedor físico como un “socio operativo” más que como un simple vendedor.

El focus group refuerza esta idea. Ante la pregunta de cómo se realizan las compras de insumos, los participantes mencionan inmediatamente a la insumera o distribuidor local y, solo en segundo plano, al canal digital. Incluso los productores más familiarizados con herramientas online señalan que recurren a ellas principalmente para comparar precios o buscar información, pero no para realizar la compra principal, especialmente en situaciones donde la rapidez y la confianza son determinantes. Estos comportamientos sostienen la persistencia del proveedor tradicional como actor central dentro del proceso de compra.

4. Adopción digital gradual e integración complementaria al canal tradicional

Al vincular estas evidencias con el marco teórico, se observa una coherencia clara con los enfoques de difusión de innovaciones (Rogers) y con la literatura sobre cultura organizacional. La adopción de tecnologías suele avanzar de manera gradual: primero las

herramientas digitales se integran para tareas informativas o de consulta, y solo en etapas posteriores se convierten en canales de transacción principales. En el caso del agro, lo digital se utiliza ampliamente para comunicarse, coordinar entregas o consultar precios, pero no ha desplazado al proveedor habitual como canal dominante de compra.

Los marketplaces entrevistados destacan un fenómeno similar desde el lado de la oferta: los proveedores grandes pueden integrarse al canal digital porque cuentan con la estructura para hacerlo, mientras que las insuméras pequeñas tienden a quedar fuera debido a limitaciones de escala y logística. De este modo, el marketplace termina funcionando como un canal complementario, útil para ciertos tipos de transacciones o para ampliar alcance, pero no como un reemplazo de la relación presencial que articula gran parte de las operaciones del sector.

Conclusiones Finales

En esta sección se presentan las conclusiones finales del trabajo, organizadas en dos niveles. En primer lugar, se recuperan y sintetizan los principales hallazgos obtenidos a partir del marco teórico y del análisis del trabajo de campo, respondiendo de manera explícita y diferenciada a cada uno de los objetivos específicos planteados. Sobre esa base, en segundo término, se formula una respuesta integrada y fundamentada a la pregunta de investigación, poniendo en evidencia qué factores organizacionales resultan más determinantes en la adopción de marketplaces B2B en el sector agrícola argentino y cuáles son sus principales implicancias para el desarrollo futuro del sector.

Conclusiones de Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Identificar las prácticas organizacionales actuales relacionadas con la gestión de compras en empresas agrícolas argentinas.

Del análisis integral de los datos se concluye que el proceso de compras de insumos agrícolas se estructura principalmente alrededor de la lógica de campaña, combinando compras anticipadas en grandes volúmenes (semillas, fertilizantes, fitosanitarios principales) con compras reactivas “a necesidad” para atender contingencias productivas o requerimientos específicos del lote. Esta dinámica fue descrita tanto por los productores entrevistados como por el representante de la insumera, quienes remarcaron la importancia de asegurar disponibilidad y precio antes del inicio de la campaña, mientras que otros insumos se adquieren de manera más táctica según la evolución del cultivo.

Las prácticas vigentes muestran una fuerte centralidad de los canales presenciales tradicionales (agronomías, cooperativas, distribuidores y acopios) que concentran la mayor parte del volumen de compra, brindan asesoramiento técnico y financiamiento, y funcionan como socios históricos del productor. Esta estructura comercial se complementa con un uso

creciente de herramientas digitales para la búsqueda de información, comparación de precios y seguimiento de operaciones, pero la decisión final de compra sigue materializándose mayoritariamente a través de vínculos personales y acuerdos negociados caso a caso.

En síntesis, las empresas agrícolas se encuentran en una etapa de transición: incorporan progresivamente prácticas de consulta y gestión digital, pero la organización del abastecimiento continúa anclada en rutinas presenciales, fuertemente apoyadas en la relación con asesores y proveedores locales. Esta combinación de lógica de campaña, resolución rápida de urgencias y dependencia de canales tradicionales configura el punto de partida desde el cual deben analizarse las posibilidades de adopción de marketplaces B2B.

Objetivo específico 2: Explorar las percepciones de los distintos actores organizacionales sobre las ventajas y desventajas de los Marketplaces B2B frente a los métodos tradicionales de compra.

Los resultados muestran que, en términos de ventajas percibidas, existe un reconocimiento bastante extendido de que los marketplaces B2B pueden aportar transparencia de precios, rapidez para cotizar alternativas y ahorro de tiempo administrativo, especialmente cuando se trata de comparar condiciones entre múltiples proveedores. Esta valoración aparece en productores que ya han experimentado con la herramienta, y es reforzada por los representantes de las plataformas, que destacan la posibilidad de centralizar pedidos, consolidar información y mejorar la trazabilidad de las operaciones.

Sin embargo, al analizar las desventajas se observa una diferencia clara entre quienes utilizaron marketplaces y quienes solo opinan desde la percepción. Entre los usuarios con experiencia previa, las principales dificultades se vinculan a cuestiones operativas: demoras o problemas en la entrega, y limitaciones para reclamar o resolver inconvenientes concentraron la mayoría de las menciones, junto con cierta preocupación por la calidad del producto y la

confianza en la plataforma. En cambio, entre quienes nunca realizaron una compra por marketplace, las barreras dominantes son la falta de cercanía con el vendedor, la desconfianza en el canal y la duda sobre la calidad de los insumos, mientras que los problemas logísticos aparecen, pero con menor peso relativo. En ambos grupos se mantiene la idea de que la falta de costumbre, la necesidad de asesoramiento técnico y la importancia del trato personal siguen siendo factores clave al momento de decidir cómo y con quién comprar. Aun así, la intención futura de uso resulta alentadora: una proporción significativa de encuestados declara que vería como bastante o muy probable adoptar un marketplace en el corto plazo, siempre que la plataforma sea simple, confiable y ofrezca plazos de entrega y condiciones financieras acordes a las exigencias del negocio. Estos resultados sugieren que las percepciones positivas sobre la propuesta de valor conviven con dudas operativas y relacionales que aún limitan una adopción más masiva.

Objetivo específico 3: Analizar la influencia de la cultura organizacional (con enfoque en la confianza en procesos digitales y la resistencia al cambio) en la predisposición a adoptar Marketplaces B2B.

La evidencia empírica confirma que la cultura organizacional constituye uno de los principales condicionantes de la adopción de marketplaces en el sector agrícola. La encuesta muestra que una proporción relevante de productores percibe resistencia interna al cambio cuando se proponen nuevas soluciones tecnológicas, y que cerca de siete de cada diez manifiestan poca confianza al realizar grandes volúmenes de compra mediante marketplaces, especialmente cuando se trata de insumos críticos y montos elevados. Esta cautela se explica por un conjunto de rasgos culturales que atraviesan a las empresas agrícolas. Por un lado, la fuerte valoración de la cercanía y del componente humano en la relación comercial: productores y representantes de la insumera destacan la necesidad de trato directo,

asesoramiento personalizado y posibilidad de “resolver cara a cara” imprevistos o reclamos. Por otro lado, se observa una marcada aversión al riesgo y preferencia por prácticas que ya probadas en un contexto productivo altamente incierto, donde los errores en decisiones de compra pueden tener consecuencias significativas sobre el resultado de la campaña.

La investigación también muestra una necesidad intensa de seguridad y confianza en todo el proceso de compra. Entre los no usuarios de marketplaces, las principales barreras declaradas son la falta de cercanía con el vendedor, la desconfianza en la plataforma y la duda sobre la calidad de los productos, mientras que entre los usuarios con experiencia previa las preocupaciones se concentran en la posible demora en las entregas y en las dificultades para reclamar o resolver inconvenientes. En ambos casos, la confianza no se construye únicamente sobre el precio, sino sobre la certeza de que alguien responderá si algo falla, lo que refuerza el rol del vínculo personal como “seguro” informal frente al canal digital.

En este punto, el factor logístico, si bien es contextual y excede las fronteras internas de la organización, se entrelaza directamente con la cultura y las percepciones de riesgo. Una mayoría de productores considera que, al operar con marketplaces, el plazo de entrega no debería superar las 48 horas, lo que refleja la importancia de la velocidad y la eficiencia logística en un negocio donde los tiempos de aplicación de insumos son críticos. Las grandes distancias, la infraestructura heterogénea y la necesidad de entrega a campo hacen que la proximidad del proveedor tradicional, se perciba como más segura que una red logística digital cuyo funcionamiento todavía no está plenamente probado para el productor. Así, las limitaciones logísticas reales o percibidas refuerzan las barreras culturales: alimentan la desconfianza y fortalecen la preferencia por canales conocidos.

Al mismo tiempo, el estudio evidencia que estas barreras culturales y logísticas conviven con un nivel de alfabetización digital razonable: según la encuesta, el 72 % de

quienes participan en las compras declara manejar adecuadamente herramientas digitales, y las entrevistas mencionan mejoras recientes en conectividad (incluso a través de soluciones satelitales como *Starlink*), lo que sugiere que la capacidad tecnológica no es hoy el principal cuello de botella. En conjunto, los resultados permiten concluir que la predisposición a adoptar marketplaces B2B está condicionada menos por la falta de recursos tecnológicos que por una cultura organizacional que sigue privilegiando la confianza interpersonal, la cercanía física y la minimización del riesgo, fuertemente atravesada por las exigencias logísticas del sector. Allí se ubica la barrera central (pero también la principal oportunidad) para que los marketplaces se consoliden como canal legítimo y habitual dentro de la gestión de compras del agro argentino.

Objetivo específico 4: Desarrollar lineamientos que contribuyan a superar las barreras organizacionales y favorecer las prácticas de adopción de Marketplaces B2B en el sector agrícola argentino.

Para que los Marketplaces B2B superen las barreras organizacionales en el sector agrícola argentino, la estrategia debe centrarse en un modelo híbrido que equilibre la eficiencia digital con la confianza y flexibilidad del canal tradicional.

1. Superar la Barrera Cultural: Fomentar la Confianza y la Cercanía

La confianza interpersonal y la aversión al riesgo son los mayores obstáculos culturales. Los productores priorizan el trato directo y temen que "lo nuevo" pueda fallar, especialmente en decisiones que involucren altos montos.

- Implementar Modelos Híbridos de Soporte: Los marketplaces deben ofrecer soporte humano y asesoramiento técnico a través de canales directos como

WhatsApp para replicar la cercanía del agrónomo local. La adopción no pasa por reemplazar la relación, sino por integrarla.

- **Construir Credibilidad Institucional:** La plataforma debe garantizar transparencia en precios , y ofrecer garantías claras y trazabilidad del pedido para generar seguridad. El productor es desconfiado y quiere certeza de que alguien responderá ante un fallo.
- **Demostrar Valor Tangible:** Enfocar la propuesta en el ahorro de tiempo y dinero , ya que el productor está dispuesto a probar nuevas herramientas si ofrecen beneficios concretos y medibles.

2. Alinear con la Estructura: Centralización y Procesos Ágiles

La toma de decisiones de compra está altamente centralizada en dueños y agrónomos , y los procesos son en gran medida informales.

- **Enfocarse en el Decisor Clave:** El diseño de la plataforma debe facilitar la tarea a los dueños/agrónomos al ofrecer una interfaz simple e intuitiva que permita comparar ofertas y acceder a información centralizada, apoyando su decisión final.
- **Minimizar la Carga Administrativa:** El marketplace debe reducir la dependencia de planillas o registros manuales al ofrecer herramientas que simplifiquen la post-compra, como la conciliación electrónica y el registro contable de la operación.
- **Utilizar Canales de Comunicación Actuales:** Reconocer que la digitalización ya existe en la forma de WhatsApp, email y llamadas para la gestión de pedidos. El marketplace debe integrarse como un canal de transacción formal que aproveche esa familiaridad.

3. Mitigación de Barreras Logísticas y Financieras

El financiamiento es un componente estructural y la rapidez logística es un factor determinante en la decisión de compra.

- Integrar Financiamiento Competitivo: Es indispensable que la plataforma incorpore opciones de financiación con tasas razonables y plazos competitivos. Esto incluye modalidades específicas del agro como el canje de granos, crédito comercial y pago a cosecha. Cualquier plataforma que no contemple estas opciones queda rápidamente descartada.
- Garantizar la Velocidad de Entrega: La logística debe ser eficiente para cumplir con la expectativa de recibir los productos en un plazo máximo de 48 horas , ya que muchas compras son reactivas o urgentes.
- Desarrollar una Red Descentralizada: Para reducir los problemas y demoras en la entrega , es necesario establecer más puntos de acopio/distribución a nivel regional que permitan acercar el inventario al productor.
- Aceptar la Mejora de Conectividad: La conectividad ya no es una barrera determinante gracias a soluciones como Starlink. Los esfuerzos deben concentrarse en la usabilidad de la plataforma, no en resolver problemas de acceso.

Respuesta a la pregunta de investigación

A partir de las conclusiones alcanzadas en relación con cada uno de los objetivos específicos, es posible avanzar hacia una respuesta integrada a la pregunta central que orientó este trabajo:

¿Qué factores organizacionales condicionan la adopción de Marketplaces B2B para la gestión de compras en el sector agrícola argentino?

La investigación permitió concluir que la adopción de Marketplaces B2B en el sector agrícola argentino estuvo condicionada, ante todo, por factores de orden cultural más que por limitaciones estrictamente tecnológicas o económicas. La cultura organizacional de las empresas agrícolas se basó en la confianza interpersonal, el trato cercano con proveedores históricos y una marcada aversión al riesgo en un contexto productivo altamente incierto. Esta lógica se expresó en la preferencia por canales presenciales, en la necesidad de “saber quién responde” ante un problema y en la desconfianza frente a la compra de grandes volúmenes a través de plataformas digitales, aun cuando una parte importante de los encuestados reconoció ventajas potenciales en términos de transparencia de precios, rapidez de cotización y ahorro de tiempo administrativo. En este sentido, los resultados confirmaron la hipótesis planteada: la cultura organizacional actuó como la principal barrera para la incorporación de marketplaces B2B en la gestión de compras.

Sin embargo, esta barrera cultural no operó de manera aislada, sino en interacción con otros factores organizacionales y contextuales. La alta centralización de las decisiones de compra en dueños y agrónomos, junto con procesos internos poco formalizados, hizo que la adopción de nuevas herramientas dependiera fuertemente de la disposición individual de estos decisores y de su percepción de riesgo. A su vez, el contexto logístico, caracterizado por grandes distancias, exigencias de entrega rápida y necesidad de garantizar disponibilidad en momentos críticos de la campaña, reforzó la preferencia por proveedores cercanos y canales

conocidos, alimentando la desconfianza hacia una red logística digital todavía percibida como incierta. Todo ello convivió con un nivel de alfabetización digital y conectividad razonable, lo que sugiere que la capacidad tecnológica ya no fue el cuello de botella principal: el condicionante decisivo fue la forma en que las organizaciones valoraron la seguridad, la cercanía y la minimización del riesgo dentro de sus prácticas de compra.

En conjunto, los hallazgos muestran que el desafío central para la adopción de marketplaces B2B en el agro argentino no reside tanto en demostrar su funcionalidad técnica, sino en lograr que estas plataformas se integren a una cultura organizacional que todavía se organiza alrededor de la relación humana y de la confianza basada en las relaciones históricas.

Referencias

- Adelman, J. (1994). *Frontier development: Land, labour, and capital on the wheatlands of Argentina and Canada, 1890-1914*. Oxford: Clarendon Press.
- Agrofy. (s. f.). Medios de pago. Agrofy. Recuperado el 3 de octubre de 2025
- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. (2010). *Innovation management: Context, strategies, systems and processes*. Pearson.
- Amazon. (2025, 13 de febrero). *What is Amazon Business?* About Amazon.
- Asociación de Cooperativas Argentinas. (s. f.). Nosotros.
- Auer, A., Mikkelsen, C. A., & Laterra, P. (2024). *Adopción de innovaciones tecnológicas sustentables agropecuarias en la provincia de Buenos Aires (Argentina): desacoples entre la visión de la academia, la extensión y el sector productivo*. Cuadernos de Desarrollo Rural, 21.
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35–42.
- Banco Mundial. (2024). *Argentina - Panorama general*. World Bank.
- Banco Mundial. (2024). *Hacia un sector agroalimentario más competitivo, inclusivo y resiliente en Argentina*. Washington, DC.
- Barsky, O., & Gelman, J. (2001). *Historia del agro argentino: Desde la conquista hasta fines del siglo XX*. Buenos Aires: Mondadori.
- Bekeu. (2022). Business case Bekeu [Documento interno no publicado]. Bekeu S.A.
- Bolsa de Comercio de Rosario. (2023). ¿Cómo se financió la producción agrícola argentina en la campaña 2022/23? Informativo Semanal, BCR.
- Bulmer-Thomas, V. (2003). *The economic history of Latin America since independence*, (2). Cambridge: Cambridge University Press.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation* (Rev. ed.; obra original publicada en 1961). Oxford University Press.
- Business Wire. (2022, 1 de enero). *Farmers Business Network and Environmental Defense Fund launch new farm operating line of credit that incentivizes farmers who implement regenerative ag.*
- Cadenazzi, G. (2012). El estancamiento del agro argentino y el mercado mundial: De la Gran Depresión a la Segunda Guerra Mundial. *Historia Agraria*, (57).
- Calzada, J. (2017, 6 de octubre). Contratistas rurales trabajan 80% del área sembrada y cosechada. Bolsa de Comercio de Rosario.
- Ceccarelli, T., Kannan, S., Cecchi, F., & Janssen, S. (2022). *Contributions of information and communication technologies to food systems transformation* (IFAD Research Series 82). International Fund for Agricultural Development.
- Colomé, L. (2024). *Sobre los orígenes de la comercialización de granos en Argentina*. Rosario: Bolsa de Comercio de Rosario.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*.
- Daniel, J. (2012). *Sampling essentials: Practical guidelines for making sampling choices*. SAGE.
- Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. (2003). Moving procurement systems to the Internet: The adoption and use of e-procurement technology models. *European Management Journal*, 21(1), 11–23.

Defense Acquisition University. (2017). Tail spend management. *Defense Acquisition Magazine*.

de la Boulaye, P., Erriquez, M., Gener Bago, M., Jiménez Iribarren, A., & Russo, F. (2019, noviembre). *How B2B online marketplaces could transform indirect procurement*. McKinsey & Company.

Digital Commerce 360. (2024, 6 de junio). *Alibaba expects to grow B2B GMV 20% in 2024*.

Digital Commerce 360. (2025, 28 de julio). *Farmers Business Network raises funding to expand AI*.

DHL. (2025). *2025 delivery and returns trends*. DHL eCommerce.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*.

El Cronista. (2024, 11 de mayo). Se lanzó Bipolos, un marketplace digital para el agro argentino. El Cronista – Infotechnology.

El Occidental. (2025, 9 de abril). Mercado Libre lanza una nueva unidad de negocios B2B. El Occidental.

Embajada de India en Argentina. (2021). Chemical and Agrochemical Industry in Argentina. Government of India.

FAO. (2021). *Digital Agriculture Profile: Argentina*. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FAO & ITU. (2022). *Status of digital agriculture in 47 sub-Saharan African countries*. Roma.

FAO. (2023). *About FAO*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FAO. (2024). *Connected farmers: A casebook of good practices and inspiring stories from Europe and Central Asia*. Budapest: FAO REU.

Farmers Business Network (FBN). (2025, 20 de septiembre). *FBN expands AI-powered platforms*.

Finio, M., & Downie, A. (2024, 12 de julio). *¿Qué es el proceso de compra a pago (P2P)?*

IBM Think.

Fortuna. (2025, 13 de marzo). Bipolos presentó PIA, su inteligencia artificial para el agro.

Fortuna.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Humphrey, J., & Howell, D. (2022). *Harnessing the true value of B2B marketplaces*.

Tradeshift.

Hora, R. (2012). La evolución del sector agroexportador argentino en el largo plazo, 1880-2010. *Historia Agraria*, (58), 145–181

IBM Center for The Business of Government. (2013). *Controlling federal spending by managing the long tail of procurement*. IBM Center for The Business of Government.

IFAD. (2021). *Contributions of information and communication technologies to food systems* (IFAD Research Series No. 82)

Infosys BPM. (2022). *The long and short of managing tail spend*. Infosys BPM.

Insider Latam. (2024, 16 de octubre). *Mercado Libre lanza una plataforma exclusiva para compra y venta B2B*. Insider Latam.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Censo Nacional Agropecuario 2018: Resultados definitivos* (1.^a ed.). INDEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, 5 de marzo). *Complejos exportadores. Año 2024* (Informe técnico).

Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review.

LatamList. (2018, 14 de marzo). *Argentine e-commerce for agriculture, Agrofy, raises US\$6M.*

Llach, L. (2006). *Argentina y el mercado mundial de sus productos*. Buenos Aires: CEPAL.

Logística Énfasis. (2024, 22 de mayo). Se lanza Bipolos, un marketplace para el agro argentino. Énfasis Logística.

McKinsey & Company. (2019). *How B2B online marketplaces could transform indirect procurement*. Operations Practice.

Monczka, R., Handfield, R., Giunipero & Patterson (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Boston, NY: Cengage.

National Democratic Institute. (s.f.). *Sample size: A rough guide*.

OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing.
(Cap. “Market conditions: Digitalisation and concentration are reshaping markets”).

OECD-FAO. (2022). *Perspectivas agrícolas 2022-2031*. Roma/París: OECD & FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2023). El estado de la alimentación y la agricultura. FAO.

Reca, L. (2006). Aspectos del desarrollo agropecuario argentino, 1875-2005. *Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria*.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

SDI International. (2024). *Mastering tail spend management*. SDI International.

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2022). *El potencial del agro 4.0 en Argentina: Diagnóstico y propuestas de políticas públicas para su promoción*. Ministerio de Desarrollo Productivo.

Syngenta. (2024, agosto). Syngenta lanza Grou, su marketplace digital en Argentina.
Syngenta.

Tawfik, K., Jain, T., Harcourt, A., & Isaeva, Y. (2024, junio 4). *How B2B marketplaces are rewriting the rules of trade*. Boston Consulting Group.

The Hackett Group. (2019). *Maverick spend report: Procurement executive insight*. The Hackett Group.

van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning EMEA.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). *User acceptance of information technology: Toward a unified view*. MIS Quarterly.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67.

INTA. (s.f.). *¿Qué es el INTA?* Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Anexos

INDEC, Censo Nacional Agropecuario (2018), pág 154

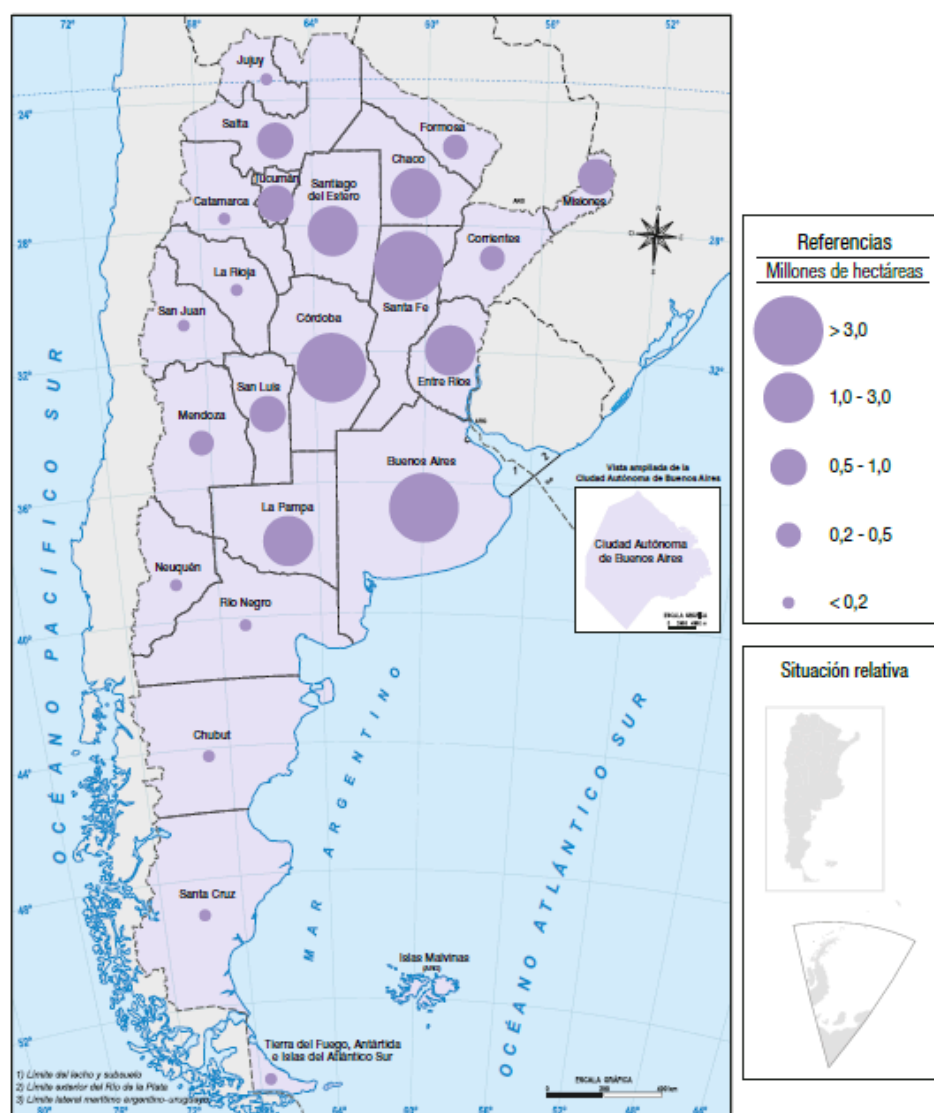
Cuadro 4.1 Superficie implantada en las explotaciones agropecuarias por tipo de terreno y forma de ocupación de la tierra, según provincia, en hectáreas.
Del 1 de julio de 2017 al 30 de junio de 2018

Código	Provincia	Superficie implantada			En parcelas	
					Total	
		Total	Primera ocupación	Segunda ocupación	Primera ocupación	Segunda ocupación
Hectáreas						
	Total del país	36.146.226,3	31.950.194,9	4.196.031,4	31.899.871,3	4.196.031,4
06	Buenos Aires	11.196.976,8	9.984.169,3	1.212.807,4	9.984.142,8	1.212.807,4
10	Catamarca	158.376,7	117.265,5	41.111,1	116.759,9	41.111,1
22	Chaco	1.184.769,3	1.024.614,8	160.154,5	1.024.268,6	160.154,5
26	Chubut	41.677,5	40.104,7	1.572,7	40.083,8	1.572,7
14	Córdoba	8.075.797,2	7.143.317,8	932.479,4	7.142.751,8	932.479,4
18	Corrientes	508.133,1	481.757,7	26.375,4	479.562,0	26.375,4
30	Entre Ríos	2.248.248,4	1.899.357,6	348.890,8	1.895.164,6	348.890,8
34	Formosa	274.266,7	268.378,1	5.888,5	267.780,7	5.888,5
38	Jujuy	168.842,4	166.434,9	2.407,4	163.475,4	2.407,4
42	La Pampa	1.742.657,4	1.671.664,9	70.992,4	1.670.647,9	70.992,4
46	La Rioja	51.149,2	50.395,6	753,6	50.331,1	753,6
50	Mendoza	266.639,2	264.462,5	2.176,7	263.061,1	2.176,7
54	Misiones	631.691,9	610.739,3	20.952,6	609.804,5	20.952,6
58	Neuquén	64.921,0	63.515,6	1.405,3	60.115,7	1.405,3
62	Río Negro	99.436,4	96.988,8	2.447,6	96.826,5	2.447,6
66	Salta	1.020.615,9	945.695,6	74.920,3	935.769,9	74.920,3
70	San Juan	66.052,6	65.639,5	413,1	65.482,4	413,1
74	San Luis	951.687,0	919.480,2	32.206,7	919.370,2	32.206,7
78	Santa Cruz	11.499,4	11.492,1	7,3	11.492,1	7,3
82	Santa Fe	4.842.369,2	3.922.235,7	920.133,5	3.918.670,0	920.133,5
86	Santiago del Estero	1.991.614,4	1.707.896,3	283.718,1	1.689.799,3	283.718,1
94	Tierra del Fuego	98,7	78,1	20,6	78,1	20,6
90	Tucumán	548.704,8	494.509,3	54.195,5	494.431,8	54.195,5

(continúa)

INDEC, Estadísticas de bolsillo 1 (2024), pág 7.

Mapa 2. Distribución de la **superficie implantada**, por jurisdicción. Censo 2018



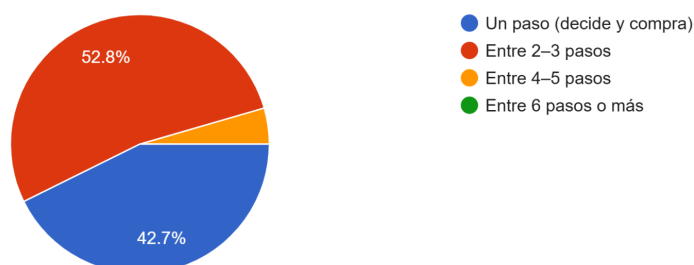
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Encuesta (gráficos y descripciones)

Figura 15

Para la compra de insumos, ¿Cuántos pasos/aprobaciones suelen tener?

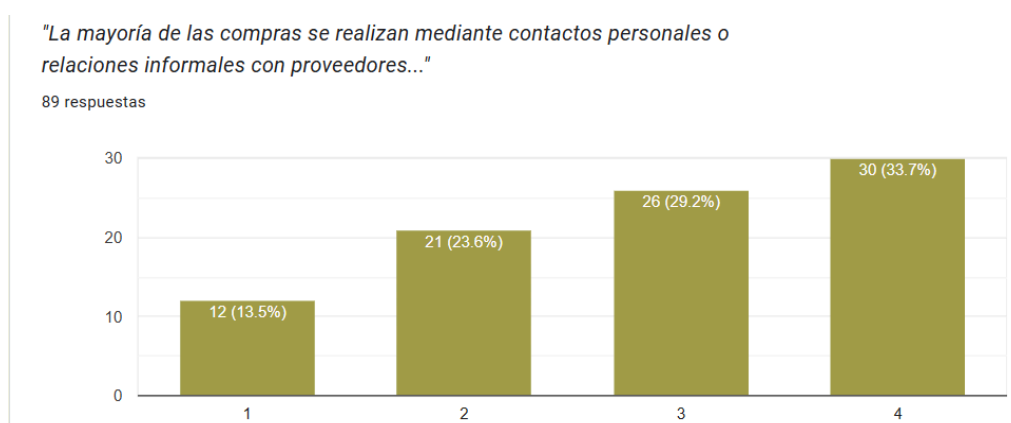
89 respuestas



Fuente: Google Forms.

De las 89 personas que indicaron ser personal de compras o tener bastante conocimiento de esa labor en el rubro, la amplia mayoría (62,9%) se expresó a favor de la afirmación que rezaba que la mayoría de las compras en el sector se realizan mediante contactos personales o relaciones informales con proveedores.

Figura 2



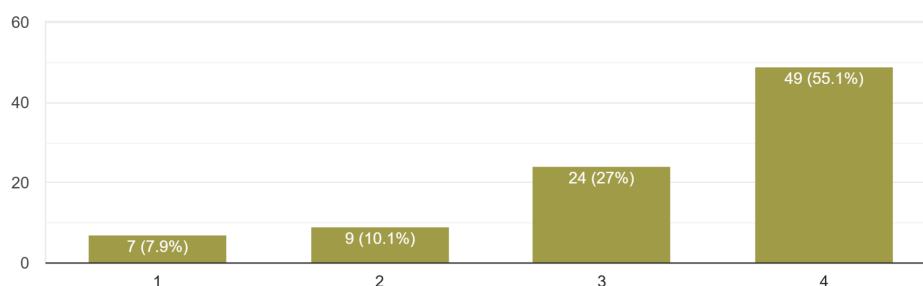
Fuente: Google Forms

73 de los 89 respondientes señalaron estar de acuerdo con el uso de correos electrónicos, whatsapp o llamadas telefónicas para gestionar pedidos.

Fuente 16

"Predomina el uso de correos electrónicos, Whatsapp o llamadas telefónicas para gestionar pedidos..."

89 respuestas



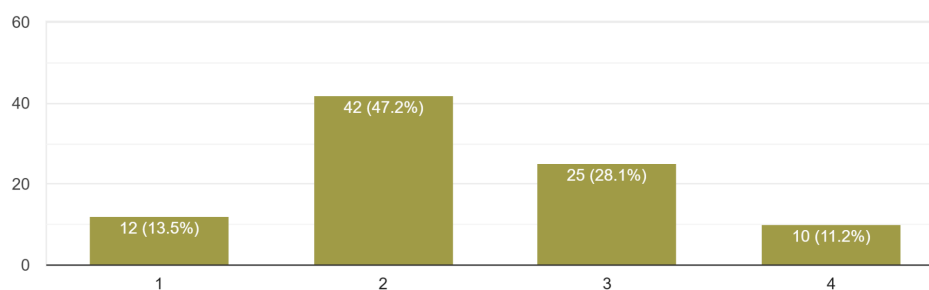
Fuente: Google Forms

Han expresado estar en desacuerdo respecto a que la rapidez de la entrega importe más que el precio de los productos al momento de seleccionar proveedores

Figura 17

"La rapidez en la entrega importa más que el precio al momento de seleccionar proveedores..."

89 respuestas



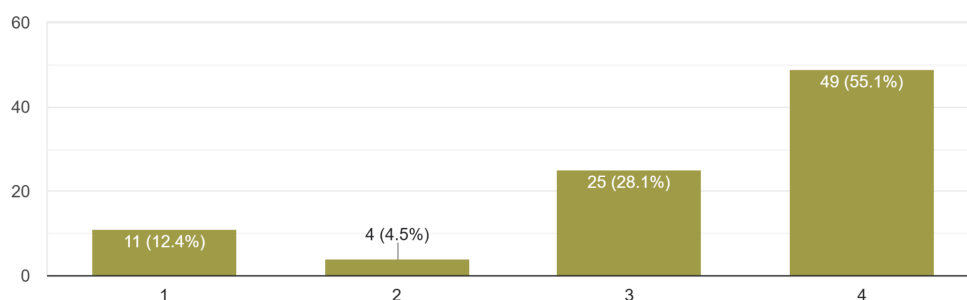
Fuente: Google Forms.

En línea con la encuesta que demuestra que, principalmente los dueños/jefes son los que toman las decisiones de compra, hay muchísimo consenso (83,2%) en que pocas personas tienen autoridad para aprobar compras en la empresa.

Figura 18

"Solo unas pocas personas tienen autoridad para aprobar compras en la empresa...."

89 respuestas

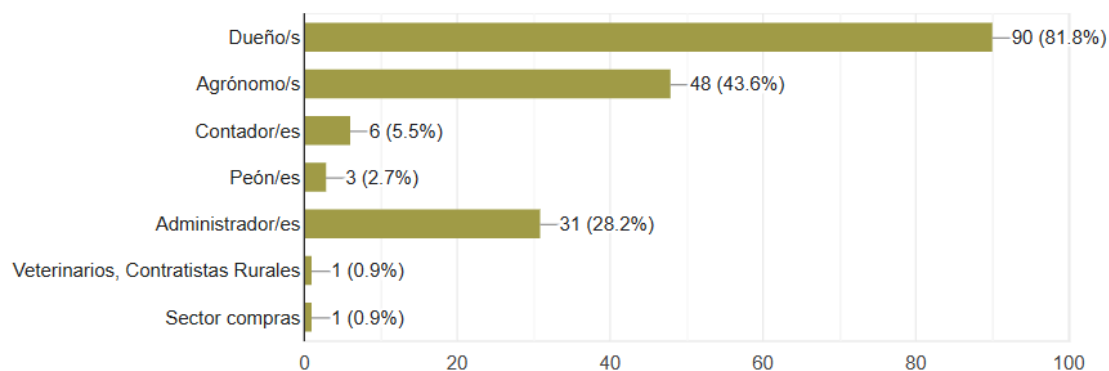


Fuente: Google Forms.

Figura 19

¿Quiénes participan en las decisiones de compras de insumos y materia prima?

110 respuestas



Fuente: Google Forms

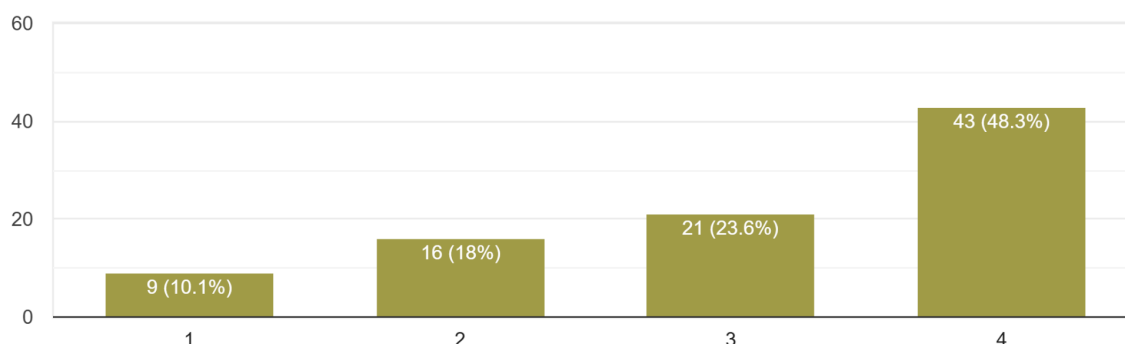
El 72% de los productores cree que quienes toman decisiones de compra manejan con naturalidad herramientas digitales (apps, plataformas y el celular) porque en los últimos años la gestión del campo se volvió más dinámica y demandó incorporar tecnología para coordinar logística, precios y proveedores.

Además, muchos responsables de compra pertenecen a generaciones de 30 a 50 años, acostumbradas a usar smartphones y aplicaciones en su día a día, lo que facilita la adopción de soluciones digitales sin que represente una barrera.

Figura 20

“Los responsables de las compras comprenden y utilizan habitualmente herramientas digitales (apps, plataformas, computadoras, celulares) en su trabajo...”

89 respuestas



Fuente: Google Forms.

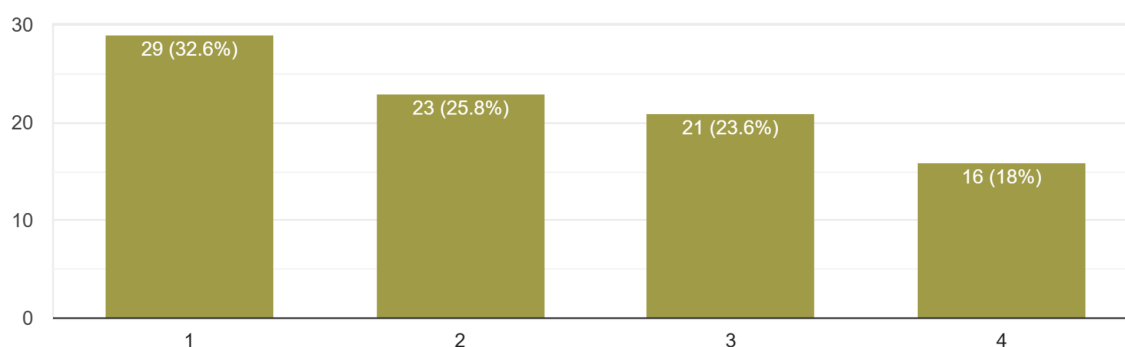
El 58.4% de los productores no cree que haya poca predisposición a adoptar herramientas digitales en el área de compras, lo que indica que la mayoría no ve al productor como alguien cerrado al cambio. Para ellos, el productor sí está dispuesto a incorporar tecnologías, siempre que estas sean prácticas, ahorren tiempo y faciliten la gestión de insumos. Este grupo entiende que, en el campo, la adopción no falla por resistencia cultural sino por otros factores: falta de conectividad, herramientas poco adaptadas a la realidad

productiva, o soluciones que no muestran beneficios claros. Cuando la tecnología es útil y mejora la operatoria, los productores la prueban y la adoptan sin mayores trabas.

Figura 21

"Existe poca predisposición a adoptar nuevas herramientas digitales en el área de compras..."

89 respuestas



Fuente: Google Forms.

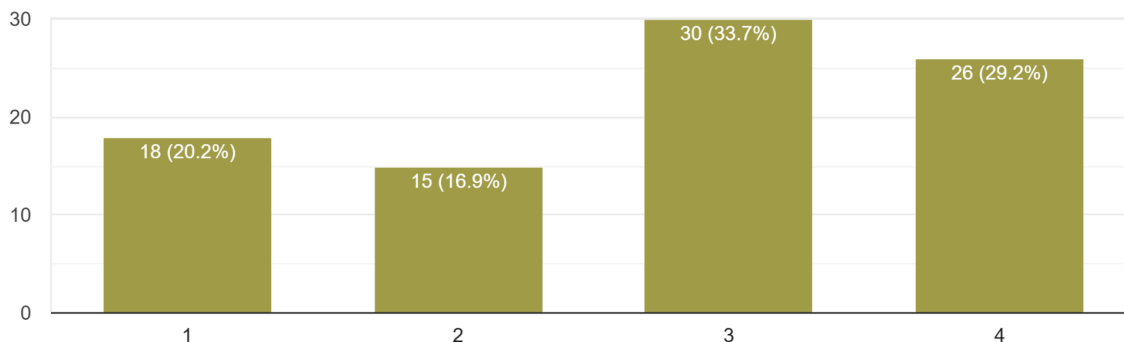
El 62.9% de los productores sienten que gran parte de la gestión del campo (planificación de insumos, registro de labores, seguimiento de costos, compras y logística) sigue hecha con planillas, cuadernos o carga manual. Esto les demanda tiempo, aumenta el riesgo de errores y dificulta tener información actualizada para decidir rápido. Para este grupo, la falta de herramientas integradas hace que el manejo administrativo sea lento y poco eficiente, sobre todo en explotaciones con mayor escala.

Casi la mitad de los productores considera que Excel y los métodos actuales alcanzan para lo que necesitan. Están acostumbrados a trabajar así, tienen sus propias planillas armadas hace años y sienten que les dan control, flexibilidad y simplicidad.

Figura 22

"Los procesos actuales dependen demasiado de herramientas manuales o planillas Excel..."

89 respuestas



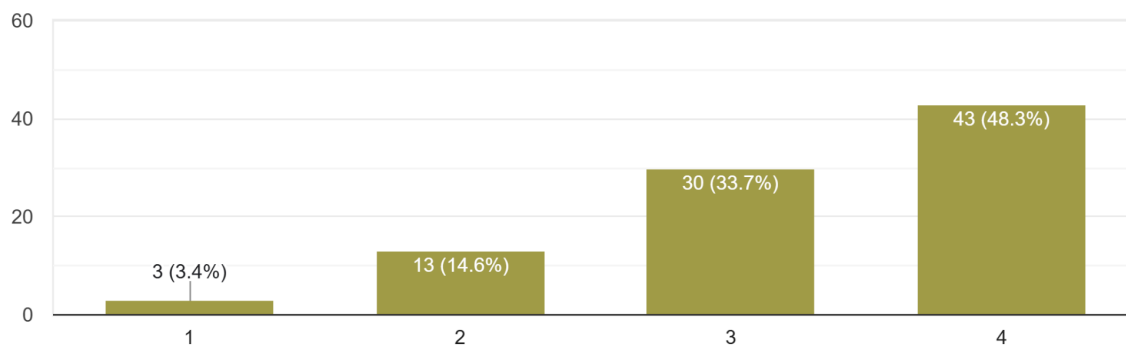
Fuente: Google Forms

El 82% de los productores agrícolas estaría dispuesto a probar una herramienta que promete ahorrar tiempo y dinero, incluso si requiere cambiar su forma habitual de comprar. Esto muestra que, frente a beneficios concretos y medibles, el productor prioriza la eficiencia económica y operativa por encima de la resistencia al cambio. También indica una mayor apertura a experimentar nuevas soluciones y una visión del cambio tecnológico como oportunidad para mejorar competitividad y márgenes, más que como una amenaza.

Figura 23

"Si una herramienta promete ahorrar tiempo y dinero, pero requiere modificar el proceso de compra, igualmente la probaríamos..."

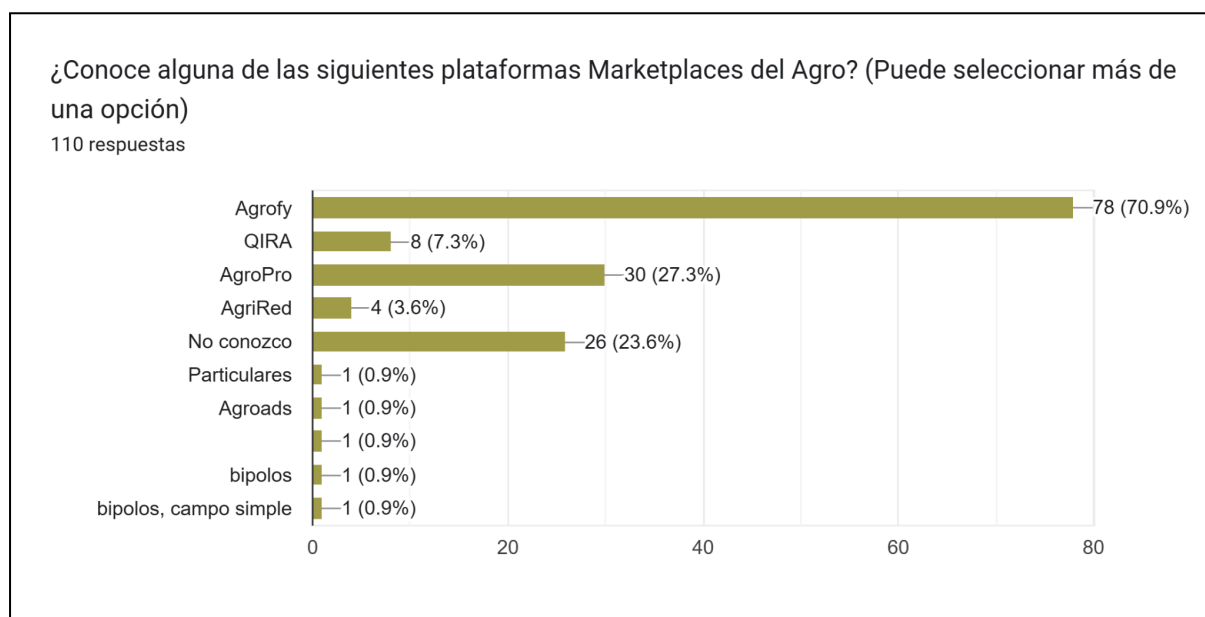
89 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Recordación de marcas representantes del sector Marketplace Agro

La empresa 'Agrofy' fue la clara ganadora entre los 110 encuestados como la empresa más recordada y posicionada en la mente de los productores agrícolas, siendo 78 veces seleccionada. Le sigue 'AgroPro', siendo 30 veces seleccionada. Sin embargo, también hay bastante desconocimiento en las marcas que desarrollan estas plataformas.

Figura 24

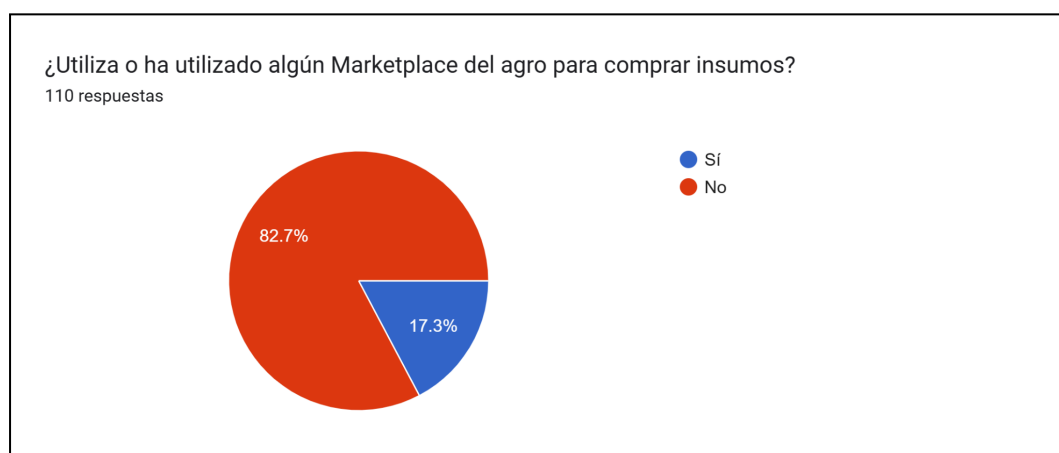
Fuente: Elaboración propia.

Encuestados con experiencia en las plataformas

De los 110 encuestados totales, solamente 19 personas (17,3% del total) admitieron haber utilizado algún marketplace del agro para comprar insumos.

Figura 25

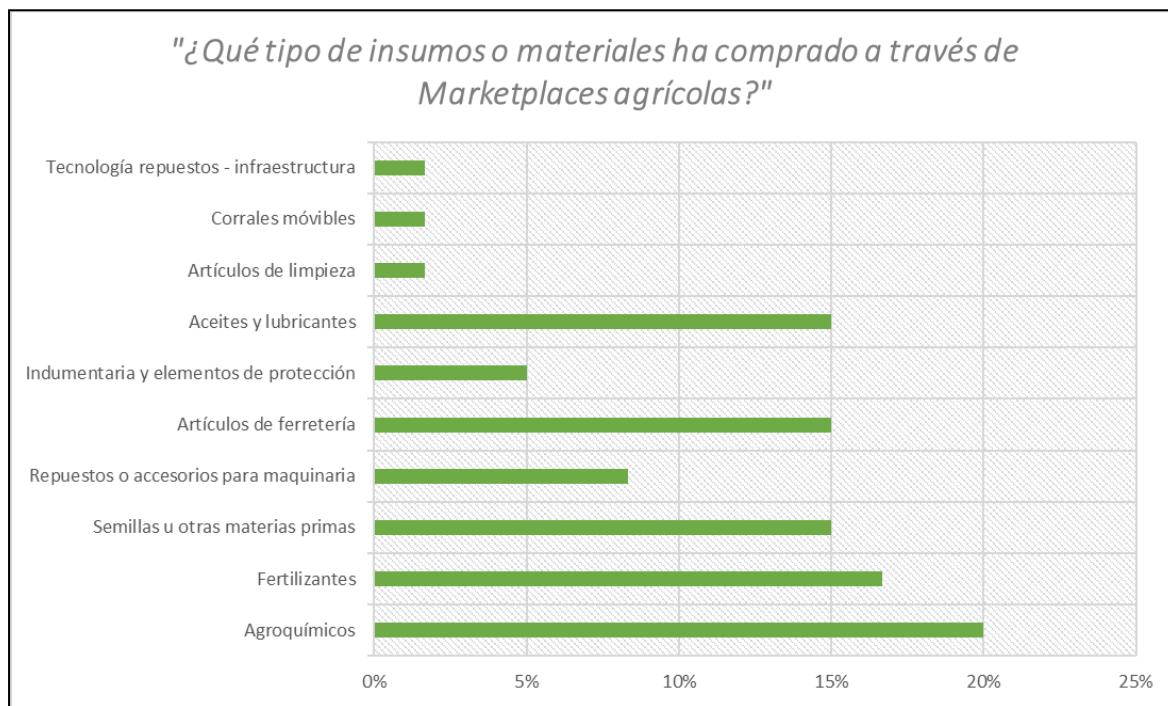
Gráfico de Google Forms



Fuente: Google Forms

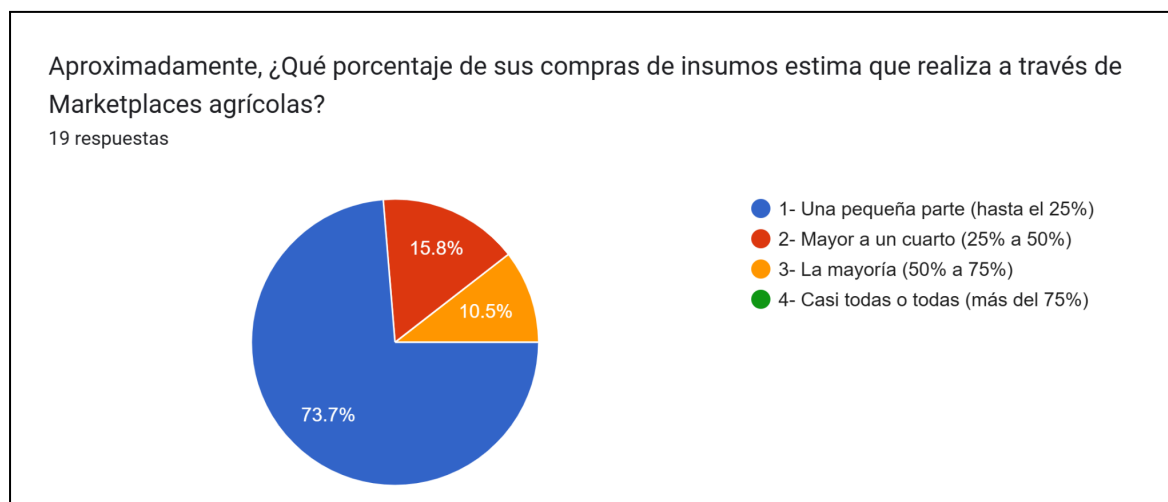
Respecto a los insumos mayormente demandados por este público con experiencia en las plataformas:

- Los agroquímicos (herbicidas, fungicidas, insecticidas), fertilizantes, semillas u otras materias primas, artículos de ferretería y Aceites y lubricantes, fueron las opciones más seleccionadas.

Figura 26

Fuente: Elaboración propia.

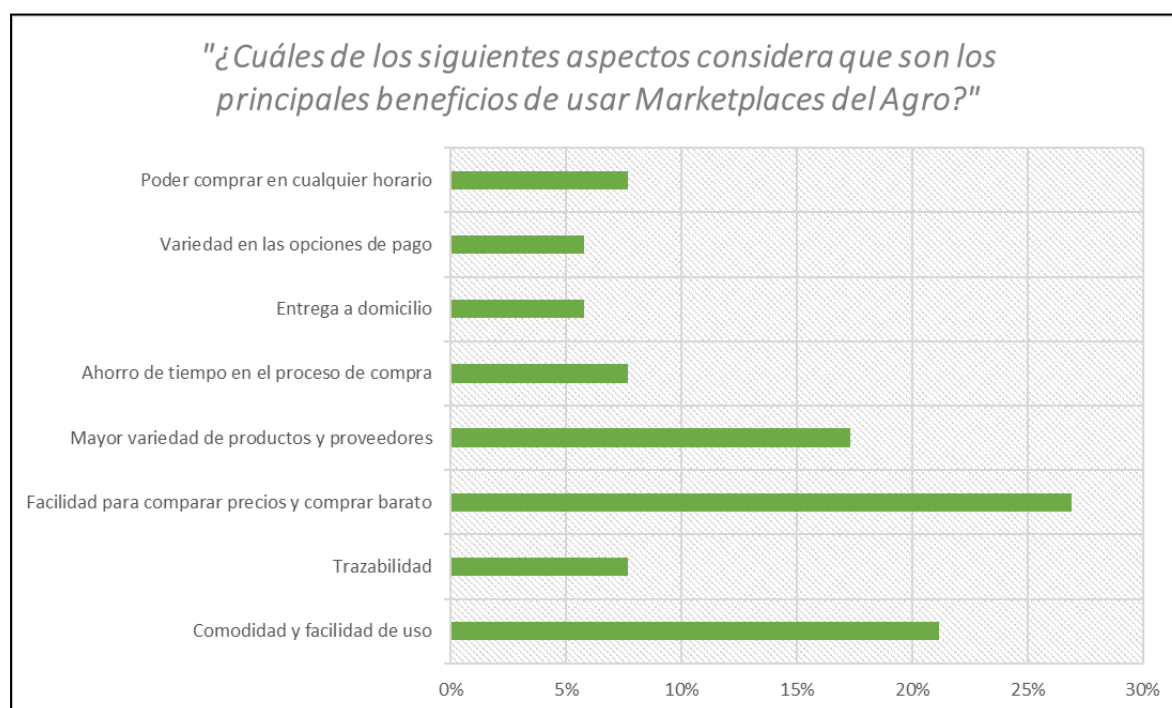
La mayoría de estos usuarios reconoció utilizar marketplaces del agro en una pequeña proporción (hasta un 25%) con respecto al total de sus actividades de compra de insumos.

Figura 27

Fuente: Google Forms

Al preguntarles sobre los principales beneficios de usar estas herramientas digitales, la opción que más primó por sobre todas ha sido la de “Facilidad para comparar precios y comprar barato” con un 27% de representación frente al total de opciones seleccionadas bajo opción múltiple. Completan el podio, la “Comodidad y facilidad de uso” con un 21% y luego la mayor variedad de productos y proveedores disponibles con un 17%.

Figura 28

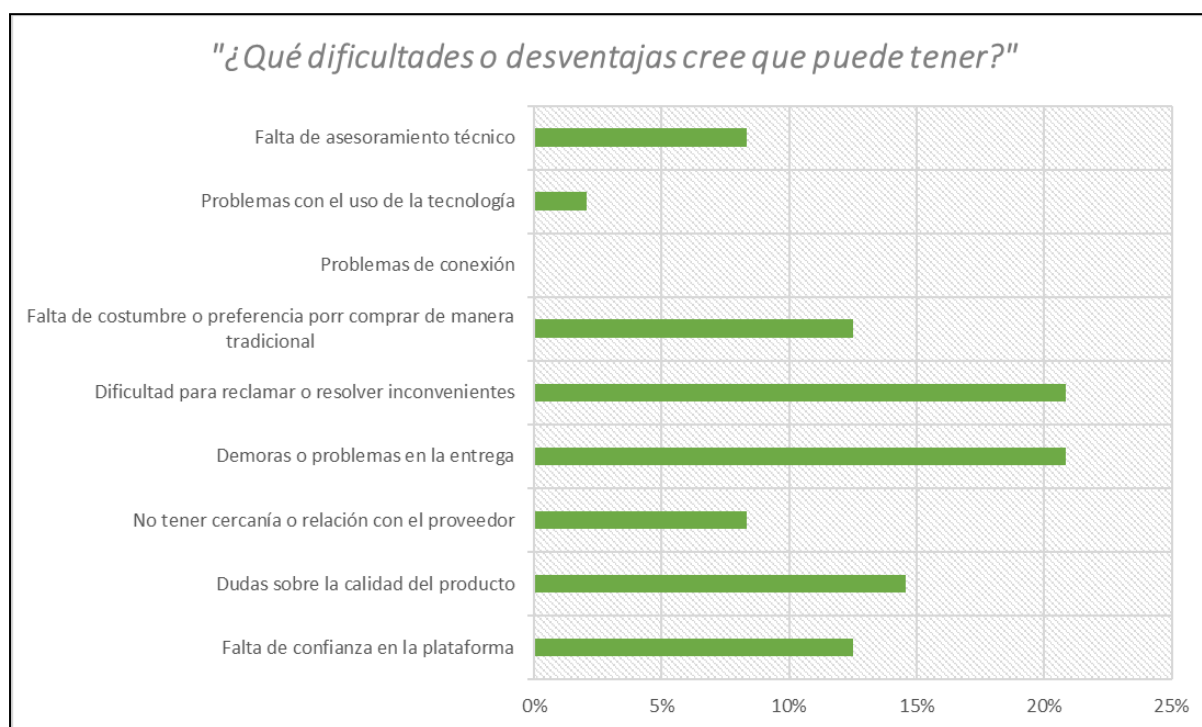


Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados que reconocieron haber utilizado Marketplaces del Agro señalaron cuáles son las potenciales dificultades y desventajas percibidas que posee comprar insumos mediante este tipo de plataformas:

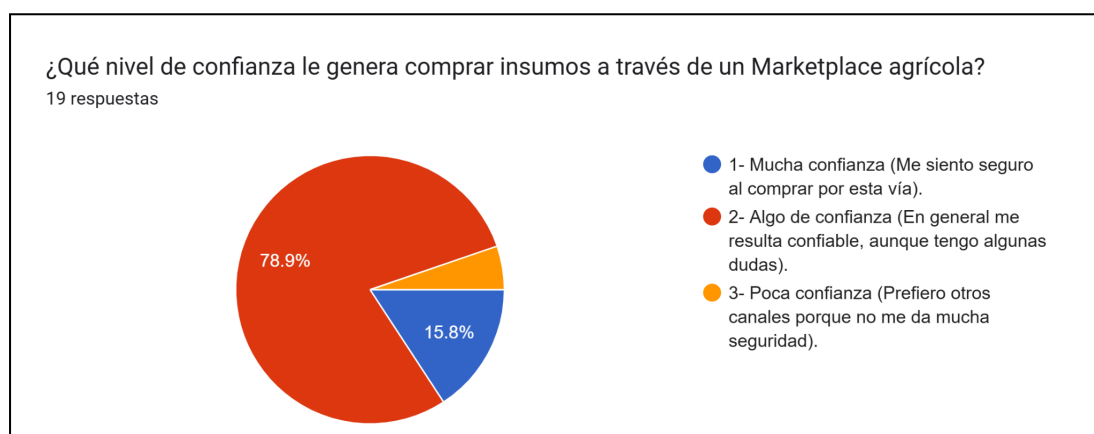
- Tanto la percepción de Dificultad para reclamar o resolver inconvenientes como las Demoras o problemas en la entrega son vistos como las mayores desventajas potenciales del uso de marketplaces para compra de artículos del agro.
- La opción “problemas de conexión” no ha sido seleccionado por ninguno de los respondientes, en línea con lo que hemos recabado de parte de productores agrícolas en la investigación cualitativa y el uso de Starlink.

Figura 29



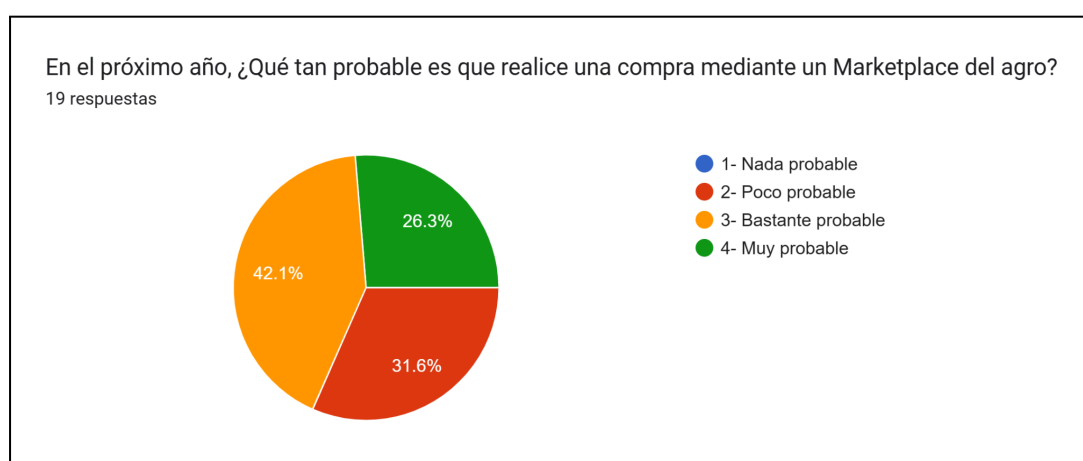
Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que este segmento de productores agrícolas se siente confiado, en términos generales, respecto al uso de estas plataformas para el abastecimiento de su actividad, siendo que un 94,7% apuntó tener desde “algo de confianza” a “mucho confianza”.

Figura 30

Fuente: Google Forms.

Finalmente, han marcado en la encuesta qué tan probable era que vuelvan a realizar alguna compra mediante marketplaces del agro. Es notorio que ninguno de estos usuarios ha señalado la opción de “Nada probable”, y la sinergia entre “Bastante probable” (42,1%) y “Muy probable” (26,3%) da como resultado un 68,4% de alta probabilidad bajo la percepción de este subgrupo de encuestados.

Figura 31

Fuente: Elaboración propia.

El 69% de los productores agrícolas de Argentina considera muy probable que los marketplace del agro generen baja confianza a la hora de realizar compras de gran volumen. Esta percepción se sustenta principalmente en la escasa familiaridad con el uso de plataformas digitales, lo que incrementa el temor a posibles inconvenientes por desconocimiento del sistema.

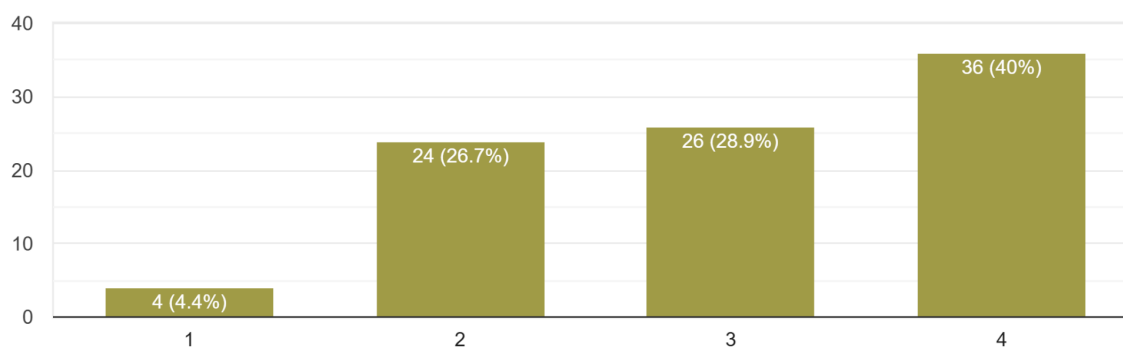
A esto se suma la preocupación respecto al manejo de datos sensibles, como documentación personal o información bancaria, que podría quedar expuesta o ser vulnerada. Otro factor relevante es la incertidumbre logística: muchos productores dudan de que los productos adquiridos lleguen al campo en tiempo y forma, según sus necesidades operativas.

En contraste, solo el 28% de los encuestados manifiesta cierto nivel de confianza en el uso de plataformas digitales para realizar compras de insumos.

Figura 32

Marque del 1 al 4 qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: "Me genera poca confianza realizar grandes volúmenes de compras en Marketplaces para el Agro..."

90 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

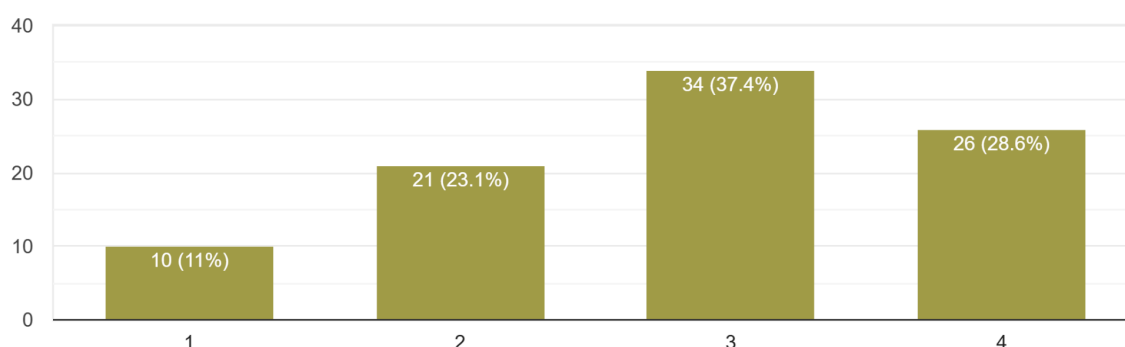
El productor agrícola argentino está habituado, desde hace años, a comprar insumos de manera rápida a su insumera o agronomía local, lo que garantiza entregas en tiempos muy

cortos debido a la cercanía geográfica. A esto se suma que, en el día a día, los productores suelen enfrentar necesidades operativas urgentes, lo que vuelve indispensable la inmediatez en la entrega. Por esta razón, el 66% de los encuestados indicó que espera que la demora en la recepción de sus compras no supere las 48 horas.

Figura 33

"Si comprara por una plataforma virtual, esperaría recibir los productos en un plazo máximo de 48 horas..."

91 respuestas



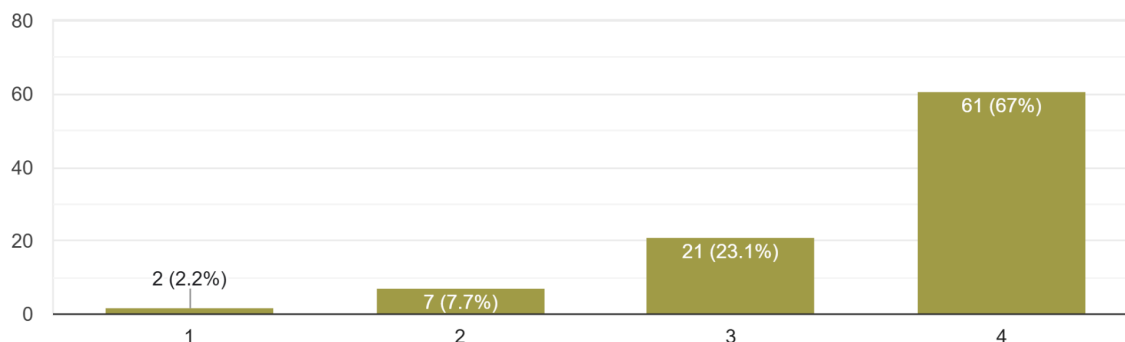
Fuente: Elaboración propia

La financiación fue uno de los temas más mencionados tanto en las entrevistas como en el focus group, donde los participantes destacaron que ofrecer múltiples alternativas de pago es indispensable para el productor agropecuario. Los productores están acostumbrados a mantener relaciones de largo plazo con agronomías o insumeras, lo que les permite construir un historial crediticio. Gracias a ese vínculo, cuando no pueden pagar al contado, suelen acceder a diversas herramientas de financiación como canje disponible, canje futuro, cheques electrónicos, tarjetas rurales o cheques avalados. Estas opciones resultan fundamentales para sostener la operatoria diaria. Además, este historial crediticio les permite, en caso de tener un mal año productivo, rollover de la deuda y extender los plazos de pago, algo que consideran clave dentro de su dinámica habitual de compras.

Figura 34

"Considero importante que la plataforma ofrezca opciones de financiación con tasas razonables."

91 respuestas



Fuente: Elaboración propia

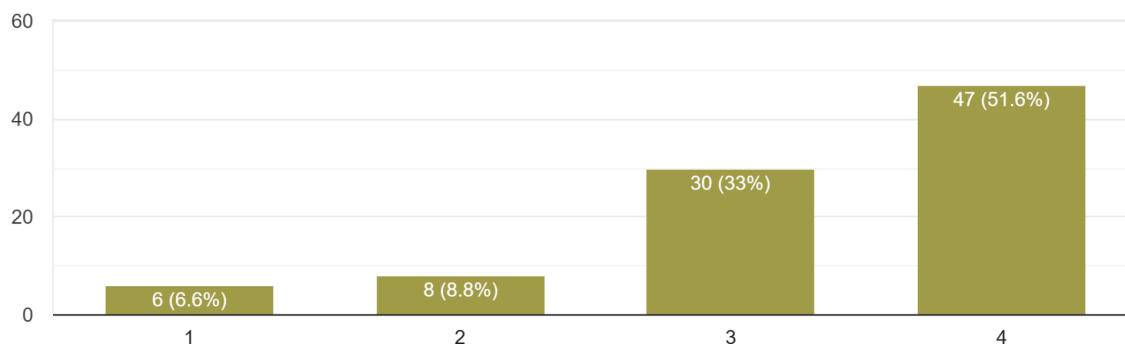
El 84% de los productores agrícolas estaría dispuesto a usar un marketplace siempre que la plataforma fuera simple, clara e intuitiva, porque la mayoría prioriza herramientas que no agreguen complejidad a su rutina de trabajo. En el campo, las decisiones comerciales deben tomarse rápido y con información precisa; por eso, una interfaz fácil de navegar, con pasos directos y sin tecnicismos innecesarios, reduce fricciones y minimiza errores. Además, los productores ya están acostumbrados a usar WhatsApp, una herramienta rápida, práctica y sencilla, que se volvió el canal dominante para consultas, cotizaciones y coordinación con proveedores. Esto demuestra que la barrera no es la tecnología en sí, sino la usabilidad: si la plataforma ofrece una experiencia tan fluida como las aplicaciones que ya forman parte de su día a día, la adopción se vuelve mucho más probable.

En síntesis, la simplicidad operativa y la posibilidad de replicar la agilidad que hoy encuentran en WhatsApp son factores clave para generar confianza y motivar al productor a incorporar un marketplace en su operatoria comercial.

Figura 35

“Estaría dispuesto a usar un marketplace si la plataforma fuera simple e intuitiva de utilizar...”

91 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El hecho de que 45% de los productores agrícolas argentinos considere poco probable usar un marketplace para comprar insumos, mientras que 33% lo ve bastante probable, refleja una brecha clara en la adopción tecnológica dentro del sector.

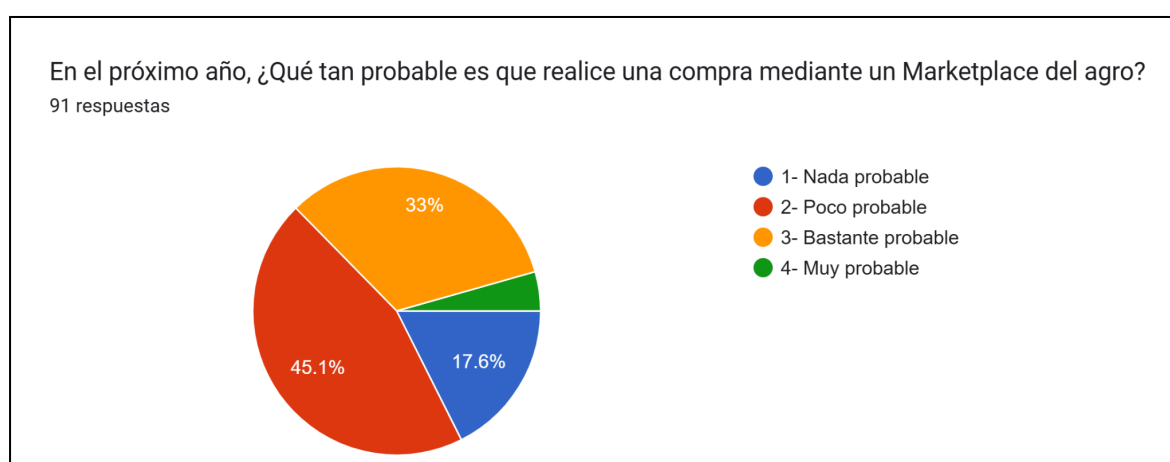
Por un lado, casi la mitad muestra resistencia porque el productor argentino suele apoyarse en relaciones comerciales de larga data con agronomías, distribuidores e insumeras, donde existe confianza, financiamiento directo y acuerdos personalizados. Además, muchos productores perciben que un marketplace podría no ofrecer aún la misma flexibilidad en condiciones de pago, entrega o asesoramiento técnico que obtienen de su red comercial tradicional. A esto se suman dudas sobre la seguridad de las transacciones, la logística y la falta de hábito en plataformas digitales más complejas que las herramientas cotidianas (como WhatsApp).

Por otro lado, el 33% que ve bastante probable adoptarlo muestra una tendencia emergente: productores más abiertos a comparar precios, buscar mayor transparencia, mejorar la eficiencia en las compras y aprovechar la competencia entre proveedores. Este grupo

reconoce que un marketplace puede ahorrar tiempo, facilitar la búsqueda de opciones y ofrecer mejores condiciones, especialmente en campañas de márgenes ajustados.

Los resultados revelan un sector en transición digital: una parte importante aún valora la confianza y la cercanía de los canales tradicionales, mientras que un segmento creciente identifica oportunidades en modelos más eficientes y transparentes como los marketplaces.

Figura 36



Fuente: Google Forms

Que 57,3% de los productores agrícolas esté de acuerdo en que existe resistencia al cambio cuando se proponen nuevas soluciones tecnológicas confirma una característica estructural del sector: la adopción tecnológica no depende solo de la utilidad de la herramienta, sino también de factores culturales, históricos y operativos. El productor suele apoyarse en prácticas que funcionaron durante años, reduciendo el riesgo en un negocio ya de por sí incierto. Cualquier cambio implica dedicar tiempo a aprender una nueva plataforma, modificar rutinas y confiar en procesos digitales que pueden percibirse como menos seguros o menos flexibles que las relaciones personales con asesores y proveedores. Además, muchas tecnologías llegan sin suficiente capacitación, acompañamiento o demostración de valor inmediato, lo que refuerza la desconfianza. La falta de conectividad en algunas zonas rurales

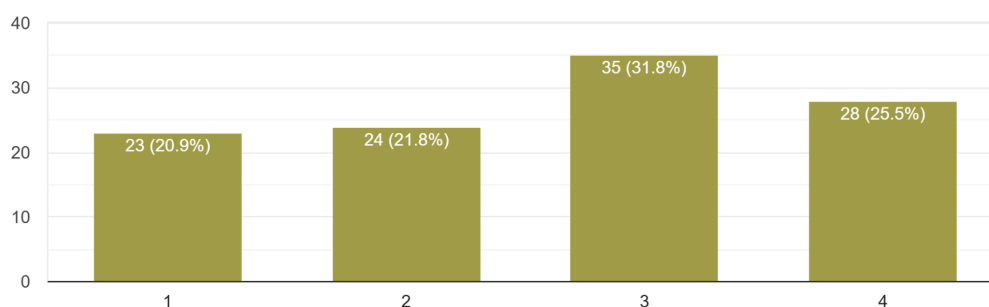
también aumenta la percepción de riesgo y la sensación de que “lo nuevo complica más de lo que ayuda”.

En este contexto, la resistencia no es rechazo a la innovación, sino una postura cautelosa: antes de adoptar, el productor quiere pruebas concretas de que la tecnología ahorra tiempo, reduce costos, minimiza errores y no interrumpe su operatoria diaria. Por eso más de la mitad reconoce esta barrera cultural, que debe abordarse con soluciones simples, soporte adecuado y beneficios claramente visibles desde el primer uso.

Figura 37

Finalmente...Marque del 1 al 4 qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: "Existe resistencia al cambio cuando se proponen nuevas soluciones tecnológicas..."

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia