
**XLIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

TITULO DEL TRABAJO

**Alianza estratégica, impacto en los costos de las
empresas involucradas.**

Categoría Propuesta: Comunicación de Experiencias
profesionales

Autores

Lucero, Beatriz (Socio Activo)
Luparia, Zulma (Socio Activo)
Medina, Susana (Socio Activo)

San Luis – Septiembre/octubre 2026

INDICE

RESUMEN.....	2
I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. CONCEPTOS PREVIOS A CONSIDERAR.....	3
III. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	6
1. OBJETIVO Y ALCANCE.....	6
2. MODELO ASOCIATIVO.....	6
2.1 ACTORES INVOLUCRADOS EN LA CADENA.....	6
2.2 DINÁMICA OPERATIVA DE LA CADENA Y LOS MODELOS DE TRAZABILIDAD.....	8
2.3 DINÁMICA INTERÁREA EN EL ACTOR INTERMEDIO – GENTE DE LA PAMPA SA: EL ENGRANAJE EN CADENA.....	11
IV ANÁLISIS DE COSTOS E INGRESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO...	12
1. CONCEPTOS DE COSTOS.....	12
2. INGRESOS.....	14
V VENTAJAS Y BENEFICIOS.....	14
VI CONCLUSIONES.....	15
BIBLIOGRAFÍA.....	17

Alianza estratégica, impacto en los costos de las empresas involucradas

Categoría: Comunicación de Experiencias profesionales

RESUMEN

El trabajo aborda el análisis de la gestión de los costos involucrados en la alianza estratégica materializada por tres empresas, con el objetivo de producir alimentos respetando los estándares de sostenibilidad en el uso de los recursos productivos y lograr así, alcanzar los requerimientos del consumo saludable. Dichas empresas forman parte de la cadena de valor de la industria alimentaria, participando de la siguiente manera (integración vertical):

Empresa 1: Pelayo SA - Producción primaria (agropecuaria)

Empresa 2: Gente de La Pampa SA - Producción intermedia (industrial)

Empresa 3: PepsiCo - Producción final (industrial y comercial)

El estudio se inicia con la consideración de algunos conceptos básicos, como sustentabilidad y sostenibilidad; diferentes modelos de trazabilidad aplicados y alternativas de alianza estratégica. Bajo este marco conceptual se avanza en la observación, en cada una de las empresas, de la gestión de los costos generados por la decisión de integrar una alianza y aplicar determinados estándares de sostenibilidad, y su implicancia para cada una de las empresas que la integran.

Palabras clave: Alianza estratégica – Sustentabilidad – Trazabilidad - Gestión de Costos.

I. INTRODUCCIÓN

En el escenario agroindustrial contemporáneo, los *commodities* agrícolas tradicionales están experimentando un proceso de diferenciación forzada impulsado por las demandas de los consumidores globales y las regulaciones corporativas internacionales. Esto se ve reflejado en un mercado consumidor con mayor exigencia en los requerimientos del consumo saludable, directamente relacionado con el uso de los recursos naturales respetando los pilares básicos de la sustentabilidad.

En el presente trabajo abordamos el modelo de una alianza estratégica concretada entre tres empresas con el objetivo de: certificar y garantizar la sustentabilidad y el cuidado de los suelos en la producción de girasol, para abastecer de aceite con identidad sustentable a la cadena de valor de snacks de una empresa multinacional, enmarcado bajo las metas globales de su estrategia corporativa.

El trabajo plantea un primer análisis cualitativo del modelo de negocios adoptado, la modalidad de vinculación entre las empresas involucradas, los costos identificados según la información relevada y los beneficios de conformar una alianza estratégica. Se prevé una segunda etapa donde, a partir del relevamiento y agregado de la información cuantitativa, poder concluir en el análisis de gestión de costos e ingresos.

II. CONCEPTOS PREVIOS A CONSIDERAR

✓ **Sustentabilidad y sostenibilidad**

En el marco de la protección del medioambiente surge el uso de los términos sustentabilidad y sostenibilidad.

El término *sustentable* se refiere al **uso responsable de los recursos naturales**, para ello propicia el uso de los recursos renovables considerando su tiempo de **regeneración**, promoviendo prácticas bajo protocolos específicos que permitan regenerar la salud de los suelos como uno de los aspectos fundamentales en el sector primario, como también gestionar adecuadamente los residuos y contaminantes y permitir sustituir los recursos no renovables por recursos renovables en la medida que los primeros son utilizados. Lo *sostenible* abarca, además, al **desarrollo social y económico**, de manera que contribuya a la mejora en la calidad de vida, salud, educación y cultura de todas las personas.

El paradigma es atender las necesidades actuales sin descuidar las del futuro.

✓ **Alianzas estratégicas en el ámbito empresarial**

Las alianzas estratégicas en el ámbito empresarial se materializan con acuerdos formales de colaboración entre dos o más empresas, independientes entre sí, para unir recursos, acciones y estrategias en pos de alcanzar objetivos comunes, pero sin perder la independencia.

Constituyen una herramienta que brinda ventajas competitivas, toda vez que permiten el crecimiento de cada una de ellas al compartir sus fortalezas individuales, recursos, conocimiento, tecnología.

La administración de una alianza se enfoca en el apalancamiento de las diferencias para poder crear algo de valor para el consumidor, encargarse de problemas internos,

enfrentarse a los competidores y la toma de riesgo, parte que ha sido una preocupación para muchas organizaciones.

La característica de “estratégica” está dada en el hecho de que las partes involucradas deben compartir una visión de negocios enfocada en el desarrollo de nuevas propuestas y modelos productivos y/o comerciales.

La conformación de una alianza estratégica implica varios pasos:

- **Formulación de la estrategia:** este primer paso consiste en analizar las necesidades internas, plantear los objetivos y los posibles problemas a enfrentar, como así también definir estrategias para la obtención de los recursos necesarios para lograr el objetivo propuesto.
- **Evaluación de socios:** paso esencial para encontrar el/los socios adecuados para desarrollar juntos un proyecto. Se deben conocer las debilidades y fortalezas de cada actor futuro de la alianza. También indagar el estilo de administración de cada una para compatibilizar la trazabilidad de la información.
- **Negociaciones:** al principio, todas las partes involucradas, debaten sobre sus metas y objetivos para ver si son realistas y factibles, para luego asignar los roles a cada uno.

En la etapa de operación de la alianza se establece una estructura interna en la que se dividen las diferentes funciones de la organización. Esta estrategia integra a las partes en una nueva unidad de negocios. Las empresas asociadas aportan los recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos y optimizar el desempeño de la alianza, que requiere de una estructura y procesos efectivos de control y gestión.

Se identifican como objetivos de una alianza, entre otros:

- Aumento de rentabilidad por reducción de costos
- Mejoramiento de posicionamiento en el mercado
- Incremento en las ventas por acceso a nuevos mercados.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Riesgos compartidos
- Flexibilidad

Las alianzas pueden ser:

Alianzas temporales son las que se plantean para el logro de un proyecto específico y una vez cumplimentado concluye la relación.

Alianzas permanentes, son las que se convienen a largo plazo, para unirse en uno o más eslabones de la cadena de valor.

Alianzas horizontales, son las que se dan cuando las empresas involucradas se desempeñan dentro de la misma actividad (cadena de valor), son competencia unas de las otras, pero se unen con el fin de colaborar entre sí para obtener mutuos beneficios.

Las alianzas verticales son acuerdos que se dan entre empresas que se dedican a distintas fases productivas de la cadena de valor, pero también persiguen beneficios mutuos.

✓ **Métodos de trazabilidad aplicados**

1. Método de segregación física

El método de segregación física configura un conjunto de controles físicos sistemáticos, aplicados de manera tal que mantienen diferentes lotes del mismo material o producto totalmente separados, bajo estrictos protocolos. La segregación de lotes existe porque la identidad del lote es fundamental para la trazabilidad

Este método, en la agricultura, implica la separación del/los lotes destinados al cultivo en cuestión del resto del campo, para realizar sobre él un estudio de base que indica el estado del suelo y, de acuerdo al resultado, planificar las acciones a llevar a cabo para su puesta en condiciones saludables para la producción.

El estudio de base es realizado por técnicos que observan las características geográficas del terreno (si existen zonas inundables, cómo se produce el escurrimiento del agua, por ejemplo), y las condiciones en que se encuentra el suelo propiamente dicho (contenido de materia orgánica, compactación por labranzas previas y salud microbiológica).

La valorización del manejo sustentable es la forma de garantizar, a mediano y largo plazo, que las prácticas de la producción agropecuaria conserven el recurso suelo y los servicios ecosistémicos que estos brindan.

- **Organización del procedimiento de certificación:**

Con el fin de garantizar la independencia y transparencia del proceso de monitoreo y certificación, estas actividades deben estar a cargo de dos organismos diferentes e independientes entre sí. Por este motivo, el trabajo de muestreo de suelos, el seguimiento anual mediante la evaluación visual de la calidad de suelos y la elaboración y el envío de los informes estarán a cargo de profesionales capacitados y certificados, mientras que la interpretación de la información, su valoración y certificación estará a cargo del grupo de investigación transdisciplinario, que oficia de **Validador del Ecosistema y Soporte Científico (VE y SC)**.

2. Método de balance de masa

El método de balance de masa o enfoque de balance de masa, es una cadena de custodia que permite rastrear la cantidad total de materias primas con ciertas propiedades, a medida que se mueven a través de un sistema de producción o cadena de suministro, y asegura una asignación adecuada de estas materias primas a los productos terminados.

El método de balance de masa se constituye en un marco indispensable para garantizar la precisión, mediante un control cuidadoso del equilibrio entre las materias primas recibidas como insumos y los productos finales elaborados como productos finales.

Este control debe estar correctamente documentado para facilitar el trabajo de auditoría de los organismos que intervienen en el control y certificación de calidad.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

1. OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo del presente trabajo es abordar el análisis de la gestión de los costos involucrados en una alianza materializada por tres empresas, con el objetivo de producir alimentos respetando estándares de sustentabilidad en el uso de los recursos productivos y alcanzando los requerimientos del consumo saludable. Se identificaron los conceptos de costos involucrados, y se hizo un primer análisis del origen y comportamiento de los mismos.

Para llevar adelante el trabajo, además de la consulta bibliográfica vinculada, se utilizó la metodología de entrevistas personales con distintos actores de las empresas que la conforman, con especial énfasis en las que desarrollan la producción primaria y la industria intermedia. Participaron de las mismas el Presidente del Directorio, el Gerente General y el Director de Comercialización de Gente de La Pampa SA. y el Gerente General e Ingeniero Agrónomo responsable a cargo del trabajo de campo por la aplicación y seguimiento del modelo de operaciones adoptado por la empresa, ambos de Pelayo SA. También se realizó una entrevista con la Gerente General de AGSUS SRL, en su carácter de responsable del equipo de auditoria biológica del proyecto.

2. MODELO ASOCIATIVO

Este modelo asociativo integra verticalmente una empresa de agronegocios –Pelayo S.A., productora de semillas de girasol, una agroindustria responsable del procesamiento industrial de las semillas de girasol y obtención de aceite - Gente de La Pampa S.A. y una tercera empresa dedicada a la fabricación y distribución de alimentos y bebidas –PepsiCo, que utiliza el aceite para elaborar sus productos.

El único objetivo común: certificar y garantizar la sustentabilidad y el cuidado de los suelos en la producción de girasol alto oleico para abastecer de aceite con identidad sustentable a la cadena de valor de la producción de snacks.

2.1 ACTORES INVOLUCRADOS EN LA CADENA

✓ Pelayo SA - Actor de Origen. Productor primario.

Es una empresa de agronegocios, con más de 30 años de antigüedad, radicada en General Pico, La Pampa. Con el transcurso de los años fue incorporando diferentes unidades de negocio como la comercialización de granos, siembras propias, el establecimiento de un laboratorio de semillas, suelos y aguas, como así también un semillero multiplicador, con un centro profesional de tratamiento de semillas.

La empresa planifica, desarrolla y monitorea todo el proceso de producción agrícola. Con el objetivo de alcanzar los mejores rendimientos productivos utiliza tecnología de última generación, las mejores semillas y realizan controles de labores monitoreando la calidad de la siembra y de la cosecha y verificando la calidad de los granos obtenidos.

Previo a incorporar un nuevo establecimiento arrendado a la superficie productiva, se realizan estudios por parte de los técnicos e ingenieros. Además, se destaca la

continuidad sostenida en el tiempo de la mayor parte de los campos trabajados, haciendo de esto un importante pilar para lograr una excelente productividad.

Cuenta con su propio laboratorio de semillas, acreditado por el INASE (Instituto Nacional de Semillas).

La empresa gestiona aproximadamente el 20% de su superficie cultivada, aplicando protocolos de sustentabilidad, practicando una agricultura sustentable y regenerativa.

Su rol es fundamental en esta alianza, ya que entrega girasol alto contenido de ácido oleico (alto en omega 9) y con la particularidad de soportar altas temperaturas sin oxidarse.

✓ **Gente de La Pampa S.A. - Actor Intermedio: Transformación Industrial**

Es una agroindustria radicada en Catrilo, La Pampa, con una de las plantas de molienda y refinería de oleaginosas (girasol y soya) más importantes de la región, con casi 50 años de trayectoria, define como claro objetivo el aportar valor a la producción de materias primas de la zona y lo desarrolla industrializando la producción del agro para abastecer el mercado interno y buscar oportunidades en el mundo.

Sus principales productos terminados son aceites y mayonesas e insumos para la nutrición animal.

Es política de la empresa trabajar bajo una filosofía de mejora continua a fin de asegurar que los productos satisfagan las especificaciones internas y de los clientes, cumpliendo con los requisitos legales y normativos, asegurando siempre la calidad e inocuidad. La empresa cuenta con un historial consolidado en la implementación de normas internacionales de inocuidad y sistemas de gestión de calidad.

Su rol fundamental en la alianza es actuar como el nexo industrializador, estructurando los procesos burocráticos y operativos necesarios para transferir los atributos de sustentabilidad del campo hacia el producto final con valor agregado.

✓ **PepsiCo - Actor final. Elaboración de producto final**

Es una empresa multinacional dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de bebidas y aperitivos, con una planta radicada en Mar del Plata.

El objetivo es producir alimentos mediante una metodología que hace eje en el cuidado de los suelos y en el consumo saludable.

A esta empresa se le proveen los aceites refinados de girasol que ellos utilizan para elaborar sus snacks en una planta que poseen en el Argentina.

✓ **Prestadores de servicios necesarios**

• **AGSUS - Validador del Ecosistema y Soporte Científico (VE y SC)**

Es una iniciativa de base científica y académica conformada por investigadores, docentes y técnicos universitarios, legalmente constituidos como AGSUS SRL (Agroecosistemas Sustentables – Facultad de Agronomía – UNLPam).

La misma actúa como el auditor biológico del proyecto. Su función es desvincular la sustentabilidad de las meras declaraciones juradas o el "greenwashing", aportando

metodologías científicas rigurosas de medición directa en el terreno para evaluar la salud real del suelo (dinámica del carbono, microbiología y física estructural).

- **Intertek - Certificador Internacional de Tercera Parte**

Como organismo de certificación global e independiente, este certificador interviene para auditar que el sistema de gestión del actor de origen y el intermedio, cumplan estrictamente con las directrices de la norma **ISCC Plus** (International Sustainability & Carbon Certification). Su sello otorga el pasaporte legal y comercial indispensable para que el actor final (multinacional), pueda validar estas materias primas ante los mercados e inversores internacionales.

2.2 DINÁMICA OPERATIVA DE LA CADENA Y LOS MODELOS DE TRAZABILIDAD

El modelo de alianza estratégica conformado y las vinculaciones que se han establecido, puede visualizarse en la Figura 1 siguiente.

ACTORES INVOLUCRADOS EN LA ALIANZA ESTRATEGICA Y SUS VINCULACIONES

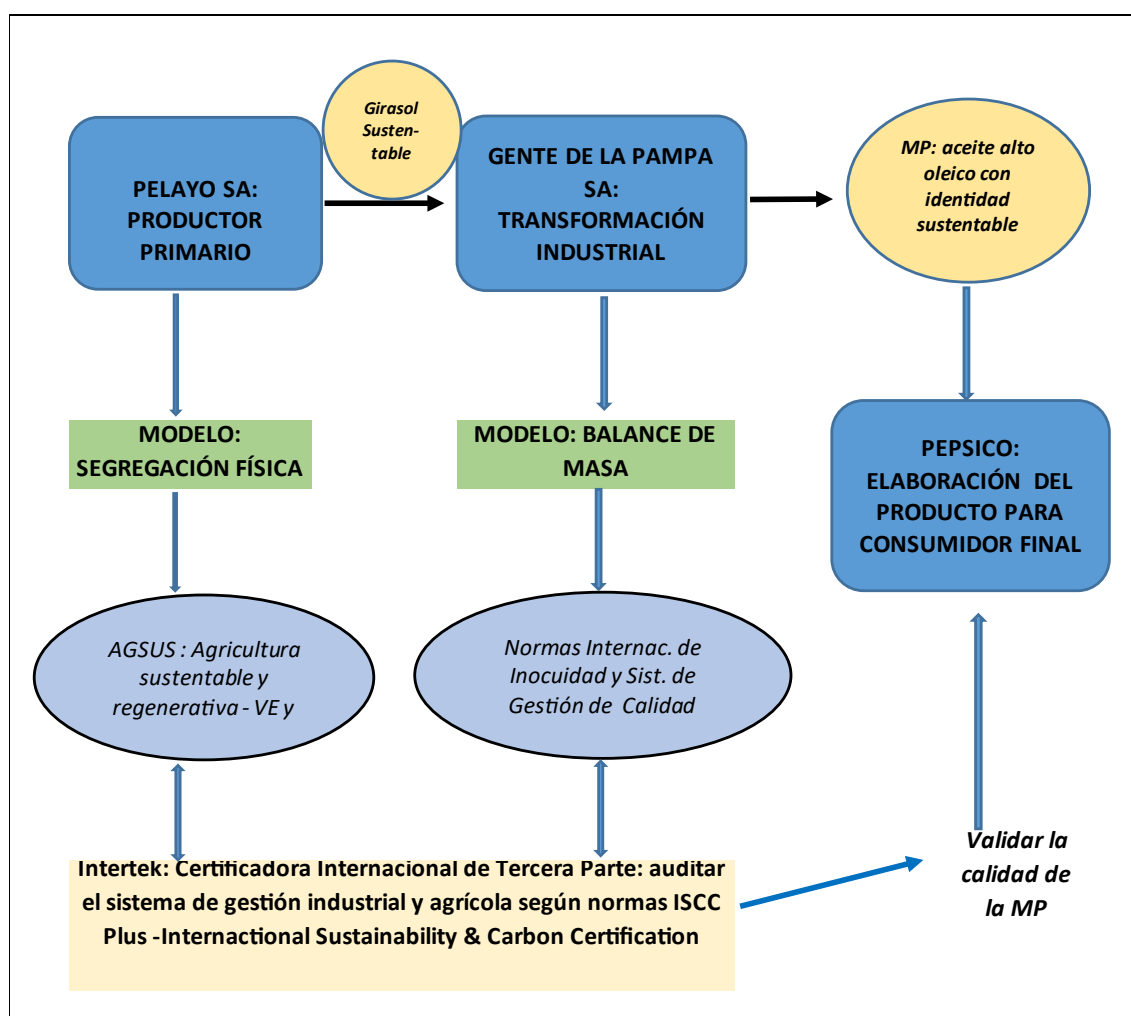


Figura 1: Actores involucrados en la alianza estratégica y sus vinculaciones – Elaboración propia.

La gestión de este proyecto asociativo conlleva la coexistencia coordinada de dos modelos de trazabilidad diferentes en cada uno de los eslabones de la alianza, como se muestra en la Figura 2.

PELAYO SA: PRODUCTOR PRIMARIO		GENTE DE LA PAMPA: TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL
MODELO: SEGREGACION FÍSICA		MODELO: BALANCE DE MASA (MASS BALANCE)
✓ Lotes georreferenciados ✓ Maquinaria limpia ✓ Identidad preservada	<i>Logística</i> 	• Mezcla física en solos de actor intermedio • Flujo continuo de molienda • Trazabilidad contable/digital

Figura 2: Modelos de trazabilidad coexistentes - Elaboración propia.

✓ El Eslabón Agrícola: El Modelo de Segregación Física por Lote

En los campos del eslabón agrícola desarrollado por Pelayo SA, la actividad operativa está sujeta al modelo de **Segregación Física Estricta**, lo cual implica que los lotes asignados al proyecto, se gestionan como islas operativas.

Para aplicar el modelo de Segregación Física por lote, resultan necesarias las siguientes acciones y consideraciones:

- **Diagnóstico de Base:** Antes de la siembra realiza un mapeo georreferenciado del suelo para determinar su línea de base (contenido de materia orgánica, compactación por labranzas previas y salud microbiológica).

Como se expresó anteriormente, la valorización del manejo sustentable es la forma de garantizar, a mediano y largo plazo, que las prácticas de la producción agropecuaria conserven el recurso suelo y los servicios ecosistémicos que estos brindan.

Es por ello que el presente protocolo no solo considera la certificación del aumento de carbono total del suelo para generar créditos de carbono, sino que además plantea un sistema de monitoreo de la calidad del suelo para certificar el manejo sustentable.

El procedimiento de certificación está organizado de manera tal que garantiza la independencia y transparencia de los procesos de monitoreo y de certificación, estando cada una a cargo de organismos diferentes e independientes entre sí.

El trabajo de muestreo de suelos, el seguimiento anual mediante la evaluación visual de la calidad de suelos y la elaboración y el envío de los informes estarán a cargo de profesionales capacitados y certificados, mientras que la interpretación de la información, su valoración y certificación estará a cargo del Validador del Ecosistema y soporte científico (AGSUS).

- **Prácticas Regenerativas Activas:** Se introducen de forma obligatoria los cultivos de servicios (como vicia o centeno) en los baches invernales para mantener el suelo cubierto, capturar carbono atmosférico y fijar nitrógeno biológico, reduciendo la dependencia futura de fertilizantes de síntesis química.
- **Restricción de Insumos:** El manejo fitosanitario queda supeditado a las listas de principios activos permitidos por ISCC Plus, priorizando productos de banda verde y prohibiendo rotundamente aquellos cuestionados internacionalmente por su impacto ambiental o ecotoxicológico.
- **Preservación de Identidad:** Durante la cosecha, las máquinas deben ser sometidas a protocolos de limpieza específicos para asegurar que no ingresen impurezas o granos de lotes convencionales linderos.
- **Digitalización del Dato Primario:** Durante todo el proceso se destinan horas de trabajo de los ingenieros agrónomos para la confección del "cuaderno de campo digital": donde se vuelcan los registros exactos de fechas de aplicación, milimetrajes de lluvia, lotes de semillas utilizados y recetas agronómicas firmadas por profesionales matriculados. Sin este soporte de datos limpios de origen, la industria no puede activar su balance de masa.

✓ **El Eslabón Industrial: El Modelo de Balance de Masa (Mass Balance)**

Al llegar los camiones a la planta industrial, el paradigma operativo cambia radicalmente hacia el concepto de **Balance de Masa**.

Bajo el estándar ISCC Plus de Balance de Masa, el girasol sustentable proveniente del eslabón primario, se descarga y se mezcla físicamente con el girasol convencional en los mismos silos y líneas de producción. La planta opera de manera continua, sin interrupciones mecánicas.

La separación aquí se vuelve **puramente contable, matemática y virtual**:

Las toneladas de girasol que ingresan con sus respectivos créditos de sustentabilidad validados en origen, se mezclan en un silo con girasol común, pero contablemente debe registrarse el % de toneladas que posee atributos sustentables (respecto de la capacidad total del silo)

Al procesar el grano y obtener el aceite la empresa industrial, está legalmente autorizada a vender exactamente la proporción equivalente de aceite sustentable que corresponda a ese % de ingreso original (descontando las mermas técnicas de molienda).

El aceite despachado físicamente puede contener moléculas de girasol convencional, pero la *integridad del balance del sistema global* está garantizada matemáticamente.

2.3 DINÁMICA INTERÁREA EN EL ACTOR INTERMEDIO – GENTE DE LA PAMPA SA: EL ENGRANAJE EN CADENA

La gestión del Balance de Masa transforma la sustentabilidad en un esfuerzo transversal que involucra a la totalidad de la estructura corporativa del eslabón agro industrial, como se ve en la Figura 3. No es un proyecto exclusivo del área de Medio Ambiente, es una cultura de procesos en cadena:

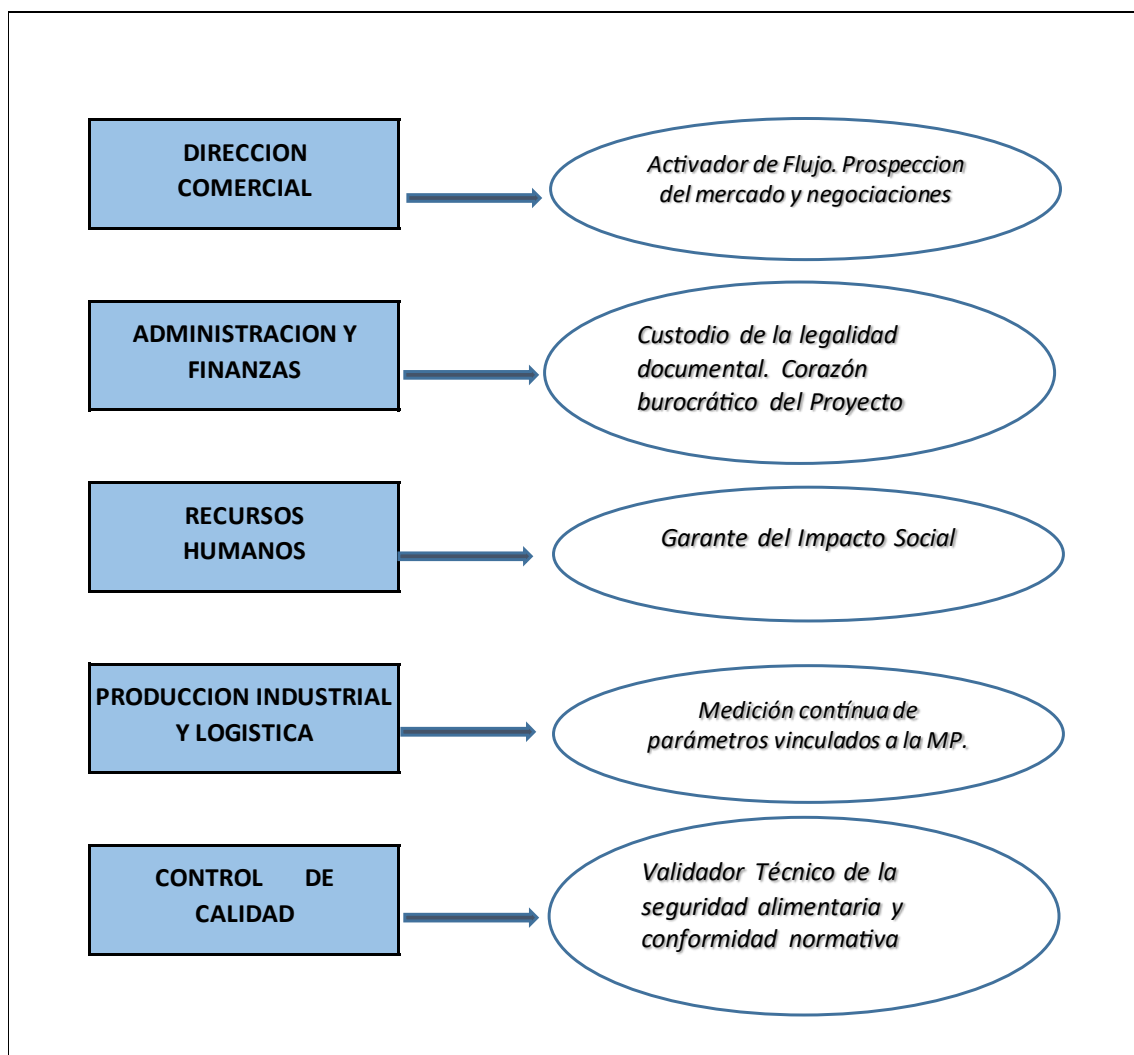


Figura 3: Gestión del Balance de Masas en el Actor Intermedio – Elaboración propia.

✓ Dirección Comercial: El Activador del Flujo

Es el área encargada de la prospección del mercado y la negociación de los contratos de gran envergadura.

- **Acción Específica:** Coordina con el eslabón primario (Pelayo SA), los volúmenes estimados de cosecha, los cronogramas de entrega en planta y pacta el precio de compra-venta, el cual incluye un premio adicional al convencional para incentivar y viabilizar el proceso.

✓ **Administración y Finanzas: El Custodio de la Legalidad Documental**

Es el corazón burocrático del proyecto. Dado que el Balance de Masa es una auditoría de libros y registros, este sector garantiza que no existan inconsistencias numéricas que pongan en riesgo la certificación.

- **Acción Específica:** Controla la documentación fiscal obligatoria (Cartas de Porte electrónicas específicas para grano certificado, CTG, facturas con leyendas normativas). Administra las cuentas de "créditos sustentables" dentro del sistema de la empresa y se encarga de que los costos asociados a las certificaciones y validaciones del proyecto

✓ **Recursos Humanos (RRHH): El Garante del Impacto Social**

La norma ISCC Plus no evalúa únicamente variables ecológicas; posee un fuerte componente de derechos laborales y desarrollo social (Sustentabilidad Social).

- **Acción Específica:** Diseña, coordina e instrumenta los planes de capacitación obligatoria para todo el personal de planta sobre manipulación segura de insumos, derechos de los trabajadores, equidad de género y protocolos de emergencia

✓ **Producción Industrial y Logística: La Medición Continua de Parámetros**

Son los encargados de la ejecución física y el movimiento de los materiales en la planta.

- **Acción Específica:** Registran los datos precisos de pesaje en balanza de ingreso, controlan los rendimientos de extracción de las prensas de molienda y calculan las mermas técnicas del proceso de refinación. Esta información es transferida inmediatamente al sistema administrativo para ajustar en tiempo real el balance de masa: cada tonelada de residuo o subproducto (como expeller o pellet de girasol) debe ser descontada proporcionalmente para que el balance contable de aceite sustentable final sea exacto.

✓ **Control de Calidad: El Validador Técnico**

Actúa como el filtro de seguridad alimentaria y conformidad normativa de la empresa.

- **Acción Específica:** Realiza los muestreos químicos del grano entrante para verificar parámetros comerciales (humedad, acidez, contenido de materia grasa) y analiza el aceite final despachado. Es el área encargada de archivar las contramuestras y consolidar toda la evidencia técnica (protocolos de laboratorio) que demuestra que el proceso industrial no alteró las especificaciones del cliente y que cumple con las directrices de inocuidad ambiental requeridas.

IV ANÁLISIS DE COSTOS E INGRESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

1. CONCEPTOS DE COSTOS

Habiendo analizado la información recopilada sobre la conformación de la alianza estratégica, los objetivos acordados, las inversiones y adecuaciones operativas y de organización necesaria realizar en cada actor de la misma, se han detectado conceptos de costos que, sin ser una enumeración taxativa, se identificaron como:

- **Honorarios Profesionales de Auditoría de Tercera Parte:** Corresponde a los honorarios que generan los días de trabajo de los inspectores de la certificadora internacional Intertek, cuando visitan a las empresas o cuando realizan esa tarea en forma remota.
- **Aranceles de Membresía y Registro ISCC:** generado por las tasas fijas anuales que deben abonarse a la certificadora, lo que garantiza a la/las empresas ser mantengan dentro del listado oficial de operadores autorizados a nivel global.
- **Honorarios del Validador del Ecosistema y Soporte Científico:** Corresponde al costo destinado a cubrir las horas de investigación, mapeos, calibración de modelos de datos agrícolas y soporte consultor (AGSUS), como auditor biológico de la salud del suelo y emisión de los certificados
- **Costos de laboratorio:** corresponde a los análisis georreferenciados que permiten medir la salud del suelo. Estos análisis son mucho más costosos que los tradicionales que puede realizar cualquier productor agropecuario.
- **Cultivos de servicios:** costos asociados a la implantación obligatoria de cultivos de servicios, como vicia y centeno, con el objetivo específico de preservación y regeneración de los suelos, no para la venta. En un análisis con mayor información, podría desglosarse en distintos componentes como semillas, laboreo, combustibles, etc.
- **Insumos fitosanitarios:** los permitidos por protocolo deben ser de banda verde¹. Estos presentan un mayor costo de adquisición en el mercado respecto a los comunes, pero necesario para cumplir con la certificación.
- **Limpieza de máquinas:** costo que se origina la rigurosa limpieza de máquinas antes de entrar a cada lote destinado al programa de calidad.
- **Capacitación:** costos derivados de la necesidad de contratar a capacitadores especializados en normas de seguridad, higiene y derechos laborales, indispensables para la certificación de calidad.
- **Honorarios profesionales en sistemas informáticos:** generados por la programación específica de módulos que permitan llevar registros paralelos de inventarios, segregado por créditos informáticos de sustentabilidad.
- **Costo de oportunidad por errores en la documentación:** los registros contables y extracontables deben realizarse bajo normativas estrictas que

¹ Corresponde a fitosanitarios de baja toxicidad, de uso periurbano y de menor impacto dado que se usan en dosis menores y/o con mejores técnicas de aplicación.

permita a la certificadora internacional, validar la trazabilidad y calidad de la materia prima que entrega al actor final de la alianza. En caso de algún error que no permita certificar, esa materia prima no puede ser comercializada al actor final como materia prima certificada con identidad sostenible. Solo puede venderse a clientes como una materia prima convencional, perdiéndose el premio en el precio de venta que asegura certificar esa materia prima, aunque la misma haya surgido de procesos que han insumido los costos de la certificación.

- **Recursos Humanos:** Los actores llevan adelante las actividades inherentes a la alianza conformada con los mismos recursos humanos con los que contaban antes de la alianza, tanto sean gerenciales, profesionales, como operativos, administrativos, comerciales, de control de calidad. Esto implica que el costo que generan esos recursos humanos son compartidos entre la actividad normal y habitual de las empresas y la actividad diferencial que implica la alianza estratégica.
- **Costos de la curva de aprendizaje:** para llevar adelante las actividades de la alianza fue indispensable capacitaciones específicas acorde a normativas de ISCC Plus, lo cual implica tiempo de aprendizaje, cambios de hábitos, conciencia de calidad en cada tarea, que se refleja en menor velocidad en la ejecución de los procesos en la implementación del nuevo esquema de trabajo. Este es un costo que debiera prorratearse en más de un período.
- **Otros costos indirectos compartidos:** a lo detallado en los puntos anteriores, debe adicionarse los otros costos que normalmente las empresas generan por el uso de los recursos que poseen, tanto productivos, como tecnológicos, gerenciales, etc., y que, al adicionar una actividad diferenciada, bajo estrictas normativas que permitan la certificación de la calidad y trazabilidad, pasan a compartirse con esta nueva actividad. Ello requiere de contar con mayor información a efectos de detectar bases razonables para su correcta imputación como costo de la alianza.
- **Nuevas estructuras:** las exigencias de las normas ISCC Plus requieren de adecuaciones en las instalaciones de las empresas, como depósitos de fitosanitarios con diques de contención por derrames, instalaciones de duchas especiales, botiquines acordes a normas. Todo ello genera inversiones propias de la alianza estratégica y generan costos a través de las correspondientes amortizaciones.

2. INGRESOS

Respecto a los ingresos, resulta importante destacar que la decisión de acceder a mercados segmentados en los que se requieren productos con trazabilidad, en este caso aceite alto oleico, implica incurrir en mayores costos, pero también genera mayores ingresos por ser productos de mayor calidad. Asimismo, sería pertinente analizar otras variables cuantitativas que se identifiquen y se vinculen con los ingresos.

Por otra parte, limitar el análisis a conceptos cuantitativos exclusivamente, resultaría incompleto, lo que hace necesario incorporar a los análisis indicadores cualitativos. Esto permitirá observar con una mirada holística el resultado de la decisión de integrar esta alianza estratégica.

V VENTAJAS Y BENEFICIOS

Las ventajas y beneficios que produce la alianza estratégica, especialmente para los actores de origen (Pelayo SA) e intermedio (Gente de La Pampa SA), en general no se dan en el corto plazo, sino en un horizonte estratégico más de mediano y largo plazo, y podemos clasificarlos en “*activos de retención*” y “*activos de captación*”.

Entre los “activos de retención” podemos citar:

1. Continuidad contractual con el cliente ancla PepsiCo, (el actor final a partir del cual se estructura la alianza). Esto constituye un aseguramiento de mantener en el tiempo al principal cliente al que se abastece con el aceite con identidad sustentable.
2. Minimizar el riesgo de perder a un comprador de alto nivel, por mantenerse en la alianza cumplimentado las estrictas normas de trazabilidad y sustentabilidad establecidas en la misma.

Entre los “activos de captación” encontramos:

1. Barrera de entrada: estando la alianza conformada y trabajando, habiendo realizado las inversiones y transformaciones operativas, administrativas y culturales necesarias para contar con las certificaciones requeridas, hace que se haya construido una barrera de entrada muy importante para otros productores tradicionales de aceites, en especial porque todo el proceso necesario de adecuación, fundamentalmente en cultura interna, requiere costos y un tiempo considerable.
2. Ventaja competitiva: el ser pioneros en prepararse para atender un nicho de mercado exigente que está en expansión en la economía global, en el que cada vez más se buscan materias primas con características sustentables cuya oferta global aún es escasa, hace que se cuente con un posicionamiento estratégico para captar nuevos clientes muy importante. El haber absorbido la curva de aprendizaje inicial, hace que se encuentren como abastecedores con auditorías “llave en mano” para cualquier potencial cliente de alta gama.

En una segunda etapa profundizaremos en analizar la combinación ingresos y costos, lo que nos permitirá interiorizarnos en la gestión de los mismos, su comportamiento ante ciertas decisiones, la valoración de las mismas como así también conocer los indicadores cualitativos y/o cuantitativos utilizados por los decisores de la nueva unidad de negocio.

VI CONCLUSIONES

En el escenario agroindustrial contemporáneo, los *commodities* agrícolas tradicionales están experimentando un proceso de diferenciación forzada impulsado por las demandas de los consumidores globales y las regulaciones corporativas internacionales. El mercado consumidor presenta mayores exigencias en los requerimientos del consumo saludable, directamente relacionado con el uso de los recursos naturales respetando los pilares básicos de la sustentabilidad.

Asimismo, se suma turbulencias económicas, escenarios cambiantes y cada vez más globalizados, más sofisticados, todo lo cual aumenta la incertidumbre, donde la

competencia conlleva a la necesidad de la eficacia y la eficiencia en la gestión y a la celeridad en la toma de decisiones, y hace necesario buscar herramientas que permitan ser más eficientes en la gestión de los negocios.

En el contexto mencionado, las empresas (actores) descriptos en el trabajo, concretaron la formación de una *alianza estratégica* como modelo de negocio que les permite trabajar en conjunto en pos de lograr el objetivo común de certificar y garantizar la sustentabilidad y el cuidado de los suelos en la producción de girasol alto oleico, para abastecer de aceite con identidad sustentable a la cadena de valor de la producción de snacks (Pepsico), como así también mejorar y potenciar sus objetivos particulares.

La conformación de la alianza significó para cada actor realizar readecuaciones internas a nivel operativo, de administración, gerenciamiento, tecnología, lo que genera impactos en los costos vinculados a las mismas, además de los generados por la necesidad de uso de nuevos recursos, aplicados al cumplimiento de los protocolos específicos sobre trazabilidad, que permitan lograr las certificaciones mencionadas en párrafos anteriores. En una etapa posterior y a partir de recabar mayor información, se podrá concluir con un análisis de gestión de costos e ingresos de carácter cuantitativo.

El modelo de negocios aplicado permite generar para la alianza y para cada actor individual, una ventaja competitiva que la posiciona como pionera en la región de influencia para atender mercados segmentados con requerimientos concretos de trazabilidad de materias primas sustentables.

BIBLIOGRAFÍA

- AGSUS - Agroecosistemas Sustentables. Facultad de Agronomía – UNLPam: <http://www.agsus.agro.unlpam.edu.ar>
- Alianza estratégica (negocios). [https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_estrat%C3%A9gica_\(negocios\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_estrat%C3%A9gica_(negocios)) – Actualizado el 13-07-2026
- Alianzas estratégicas de empresas: que son, ejemplos y tipos - <https://metodoegm.com/emprendimiento/alianzas-estrategicas-de-empresas/> - 2024
- Biset, C.; Rossi, F.; Andiarena, D. y Metilli, G. *Innovación y Sostenibilidad: Costos y Beneficios de las Tecnologías Verdes en la reducción de la Huella de Carbono*. XLVII Congreso Argentino de Profesores de Costos. Tandil 2024
- Canale, S., Bergese, M. y Fail, A. *De la Sostenibilidad a la Economía Circular: un análisis empírico*. XLVII Congreso Argentino de Profesores de Costos. Tandil 2024
- Dufour, Gabriela M. *Desafíos para la integración de las cadenas productivas*. XLVII Congreso Argentino de Profesores de Costos. Tandil 2024
- Fundamentos de la Sostenibilidad – Parte 1: ¿Qué es el Método de Balance de Masa? - <https://www.asahi-kasei-plastics.com/es/knowledge-sustainability/01/> - 2024-03-25
- Gente de La Pampa SA - <https://gentedelapampasa.com.ar/>
- Gestión Ambiental. *Desafíos para una producción sostenible*. CREA. GuttenPress, Buenos Aires. Julio 2018
- Marchione, J. *Los costos de la fuga de valor*. XXXVII Congreso Argentino de Profesores de Costos. Formosa 2014
- Pelayo SA - <https://www.pelayosa.com.ar/>
- Segregación de lotes - <https://sgssystemsglobal.com>glossary>lot-segregation> – Diciembre 2025.

- Sustentabilidad vs Sostenibilidad: ¿cuál es la diferencia? - <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cual-es-la-diferencia-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad/> - 2025-12-23