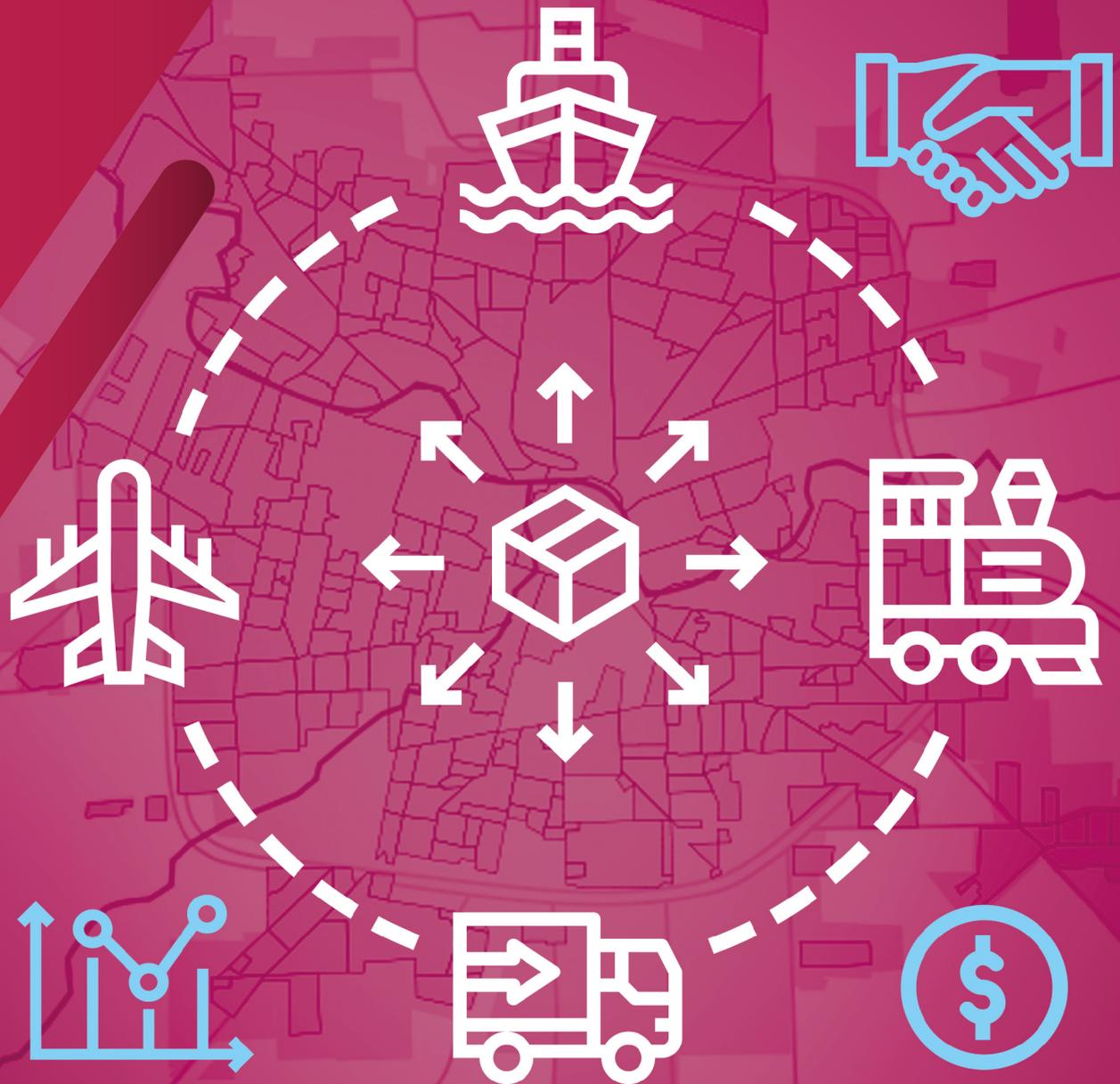


ÁDEC

PROYECTAMOS EL DESARROLLO
DE CÓRDOBA



Documento de Trabajo N°4 / Año 2018

**PLAN ESTRATÉGICO CÓRDOBA
POLO LOGÍSTICO AL 2030**



Autoridades

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente Ramón J. Mestre
Municipalidad de Córdoba

Vicepresidente 1º Ricardo A. Occhipinti
Unión Industrial de Córdoba

Vicepresidente 2º Marcelo Cossar
Municipalidad de Córdoba

Secretario Juan Perlo
Asociación de Productores Hortícolas de Córdoba

Pro-Secretario Gustavo Defilippi
Bolsa de Comercio de Córdoba

Tesorero Hugo Aguirre
Asamblea de Pequeños y medianos empresarios

Pro-Tesorero Ricardo Ruival
*Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas
y de Comunicaciones del Centro de Argentina*

Consejero Titular Víctor Butori
Cámara de Ferreterías Sanitarios Hierros y Afines

Consejero Titular Sebastián Parra
Cámara de Comercio de Córdoba

Consejera Titular Laura Massari
Municipalidad de Córdoba

Consejero Titular Nahuel Di Paolo
Córdoba Technology Cluster

Consejero Titular César Galfione
Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba

Consejero Titular Gustavo Viano
Cámara de la Madera Mueble y Equipamiento de Córdoba

Documento de Trabajo N° 4/2018
Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030

COORDINACIÓN METODOLÓGICA
Lic. Marina Assandri

EQUIPO DE OPERACIÓN METODOLÓGICA
Lic. Agustina Monserrat
Prd. Prof. Fernanda Gisele Rodríguez

GERENCIA TÉCNICA Y DE PROYECTOS
Mgter. Jorge Pellicci
Ing. Silvina Rodriguez
Lic. Alejandra Traffano
Arq. Analía Bacile
Mgter. Iriana Ferreyra

EQUIPO DE PROSPECTIVA TERRITORIAL
Mgter. Gabriel Ratner
Mgter. Micaela Cerezeoli
Lic. Santiago Gatica

Córdoba, diciembre de 2018
ADEC - Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba

Índice

Resumen Ejecutivo	7
Antecedentes	8
Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030	11
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	12
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	18
<i>Visión Córdoba Polo Logístico al 2030</i>	18
<i>Objetivos estratégicos por dimensión</i>	19
IDEAS PROYECTO POLO LOGÍSTICO CÓRDOBA AL 2030	21
ANÁLISIS DE SUPUESTOS Y RIESGOS	25
Próximos pasos para la implementación del Plan	28
Metodología de intervención utilizada	28
Cuadro Síntesis	29
Participantes del Proceso de Planificación Estratégica	30
Anexos: documentos utilizados para la planificación estratégica	34

Resumen Ejecutivo

En el marco del Plan Estratégico de ADEC 2016-2020, dentro del objetivo “Desarrollo territorial de la ciudad de Córdoba y su área metropolitana”, surge el proyecto “Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030”.

Para la preparación del plan, se propusieron actividades exploratorias y de sensibilización, previas al taller de planificación estratégica que se denominaron pretalleres. Así, entre septiembre y octubre del 2018 se desarrollaron cuatro pretalleres que abordaron diferentes temáticas conducentes a interiorizar a los participantes en la problemática de la logística en Córdoba.

Adicionalmente se realizó un estudio de prospectiva territorial sobre la logística en Córdoba, a fin de contar con el mismo como insumo para la planificación estratégica.

El taller participativo del Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030, se desarrolló el día martes 27 de noviembre de 2018, en el Salón de la Cámara Argentina de la Construcción - Delegación Córdoba.

En dicha jornada se consiguió:

- Elaborar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la logística en Córdoba por dimensiones (social, ambiental, económica, gobernanza, planificación territorial).
- Compartir una visión socioeconómica común respecto de la logística en Córdoba al año 2030.
- Definir los objetivos o los cambios que se desean alcanzar en el territorio para mejorar las condiciones de la logística y posicionar a Córdoba como un polo logístico.
- Identificar ideas proyecto e intervenciones, y probables ejecutores e inversores para las mismas.

Participaron de todo este proceso de planificación, cámaras empresarias, fundaciones, universidades, colegios profesionales, áreas de gobierno vinculadas a la logística de los niveles local, provincial y nacional, consejeros de ADEC y su equipo técnico.

ADEC como articuladora del accionar público y privado, y promotora de la reflexión acerca de las políticas necesarias para el desarrollo local, se constituye en gestora estratégica para acompañar la consecución de las acciones propuestas por el Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030.

Antecedentes

En el marco del Plan Estratégico de ADEC 2016-2020, dentro del objetivo “Desarrollo territorial de la ciudad de Córdoba y su área metropolitana”, surge el proyecto “Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030”.

Para la preparación del plan, se propusieron actividades exploratorias y de sensibilización, previas al taller de planificación estratégica que se denominaron pretalleres. Así, entre septiembre y octubre del 2018 se desarrollaron cuatro pretalleres que abordaron las siguientes temáticas, por los siguientes expertos respectivamente.

(1) Ciudad, logística y ordenamiento territorial: Arq. Mónica Sánchez, Dra. Mónica Martínez, Mgter. Celina Caporossi, Mgter. Marcelo Corti, Arq. Alejandro Flores.

(2) Infraestructura logística: Mgter. Diego Travaglino, Alejandro Chayle, Ing. Civil Héctor Taborda.

(3) Desafíos para la planificación de la logística regional: Arq. Elvira Rosa Fernández, Arq. Enrique Moiso, y Téc. Alejandro Boccardo.

(4) Costos asociados a la logística: Lic. Gastón Utrera y Lic. Sebastián Cruz Toledo.

En cada uno de los encuentros se tuvieron presentes los objetivos de: **(a)** sensibilizar a los actores involucrados que luego participarían del plan estratégico, generando un lenguaje común respecto de la logística y sus necesidades; **(b)** promover la exposición de expertos en temáticas relevantes al plan estratégico y la intervención de los participantes; **(c)** instalar el tema en la agenda pública y privada y **(d)** visibilizar en forma conjunta y participativa aspectos positivos y negativos, estableciendo los objetivos estratégicos del futuro plan estratégico.

Los pretalleres contaron con una primera instancia en la que paneles de expertos desarrollaron las temáticas propuestas. En una segunda instancia, los participantes reunidos en grupos realizaron un diagnóstico utilizando la técnica propositiva PIN -Positivo, Interesante y Negativo- vinculando las temáticas expuestas con cinco dimensiones, que se describen a continuación:

DIMENSIÓN AMBIENTAL: Temas ambientales y ecológicos, como el consumo de recursos energéticos, la gestión pública de las externalidades negativas sobre el medio ambiente y la mitigación del cambio climático.

DIMENSIÓN SOCIAL: Beneficios, tales como mejor inclusión social y acceso a los servicios básicos, o externalidades sociales, como la congestión y la accidentalidad vial.

DIMENSIÓN ECONÓMICA: Beneficios y costos directos e indirectos de los desplazamientos de carga.

DIMENSIÓN GOBERNANZA: Procesos relativos a la toma de decisiones, a los actores intervinientes y a la concreción de las mismas, constituyendo así el soporte de las anteriores dimensiones.

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL: Ordenamiento territorial destinado a armonizar la actividad logística con los distintos usos del suelo y actividades del territorio.

Como punto de partida del proceso, ADEC propuso el siguiente concepto de polo logístico:

Un territorio es un polo logístico cuando ha desarrollado capacidades de circulación de bienes, servicios e información tanto hacia adentro como hacia el exterior del territorio; siendo propicio para la vinculación entre productores y consumidores, y garantizando condiciones eficientes para el desarrollo de la actividad. Ello implica un adecuado diseño urbano, infraestructura de calidad, articulación entre los sectores público y privado, así como marcos normativos e institucionales que fomenten la competitividad del territorio.

Una vez finalizados los cuatro pretalleres se llevó a cabo la presentación del estudio “Prospectiva de la logística en la Ciudad de Córdoba al 2030” elaborado por el Equipo de Prospección Territorial de ADEC¹. El objetivo de este estudio fue construir escenarios futuros del sector logístico de la ciudad de Córdoba y describir el sistema logístico de Córdoba, a partir de la identificación y caracterización de sus principales variables y protagonistas. En el estudio, se incluyó la consideración de la información relevada en los pretalleres y se formularon un conjunto de interrogantes estratégicos que permitieron esbozar una serie de respuestas alternativas denominadas hipótesis. Finalmente se presentaron los escenarios futuros como un conjunto coherente de hipótesis.

¹ Estudio N° 5 / 2018. Prospección de la Logística en la Ciudad de Córdoba al 2030. ADEC.

Cámaras, asociaciones e instituciones participantes

ACAC - Asociación Cordobesa de Agentes de Carga
 ADEC - Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba
 ADIAC - Asociación de Industriales de la Alimentación Córdoba
 APYME - Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de la República Argentina
 CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico
 CACEC - Cámara de Comercio Exterior de Córdoba
 CACIC - Cámara de Corredores Inmobiliarios de Córdoba
 CACIEP - Cámara Cordobesa de Instituciones Educativas Privadas
 Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y Afines
 COMARCO - Cámara Argentina de la Construcción
 CCCBA - Cámara de Comercio de Córdoba
 CEDAC - Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba
 CEDUC - Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos Córdoba
 CEMICOR - Cámara Empresaria Minera de Córdoba
 Centro de Despachantes de Aduana de la Provincia de Córdoba
 CIIECA - Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina
 CIMCC - Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba
 Colegio de Arquitectos de Córdoba
 Colegio de Biólogos de la Provincia de Córdoba
 CPCE - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba
 CPCPI - Colegio Profesional de Corredores Públicos Inmobiliarios de la Provincia de Córdoba
 FPZN - Foro Productivo Zona Norte
 IERAL - Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana
 IPLAM - Instituto de Planificación Metropolitana
 MERCOOP - Mercado de Abasto de Córdoba
 Ministerio Ambiente Agua y Servicios Públicos de la Provincia de Córdoba
 Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la Provincia de Córdoba.
 Secretaría de Industria. Área Parques Industriales
 Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación. Dirección Nacional de Planificación Estratégica Territorial
 Municipalidad de Córdoba
 SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
 UCC - Universidad Católica de Córdoba
 UES21 - Universidad Empresarial Siglo 21
 UIC - Unión Industrial de Córdoba
 UNC -Universidad Nacional de Córdoba
 UNDEF - Universidad de la Defensa Centro Regional Universitario Córdoba IUA
 UPC - Universidad Provincial de Córdoba
 UTN - Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba

Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030

EL TALLER

Los objetivos propuestos para el taller fueron los siguientes:

- Elaborar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la logística en Córdoba por dimensión.
- Compartir una visión socioeconómica común respecto de la logística en Córdoba al año 2030.
- Definir los objetivos o los cambios que se desean alcanzar en el territorio para mejorar las condiciones de la logística y posicionar a Córdoba como un polo logístico.
- Identificar ideas proyecto e intervenciones y probables ejecutores e inversores de las mismas.



La técnica METAPLAN fue utilizada para la visualización y el registro de lo trabajado en el taller, mediante tarjetas expuestas en paneles. Fue fundamental la participación durante toda la jornada para la construcción conjunta de consensos. Para ello, se conformaron grupos de trabajo que abordaron por dimensiones las tareas de diagnóstico, análisis estratégico, desafíos estratégicos e ideas-proyecto a desarrollar.



La modalidad del taller permitió socializar el trabajo de los diferentes grupos y alcanzar los consensos necesarios. Asimismo se pudieron considerar los próximos pasos para que este plan estratégico tome forma. Por último, los participantes realizaron recomendaciones y evaluaron la actividad.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En los grupos de trabajo por dimensión se solicitó validar y ajustar el prediagnóstico elaborado en el curso de los pretalleres, agregando aspectos positivos y negativos a los ejes y dimensiones propuestas. A este fin la temática de cada pretaller constituyó un eje: Ciudad, logística y ordenamiento territorial, Infraestructura logística, Desafíos para la planificación de la logística regional, Costos asociados a la logística, y se agregó de modo optativo un eje Transversal.

	Ejes	
Grupo I / II	Ambiental	Social
Grupo III	Económico	
Grupo IV	Gobernanza	
Grupo V	Planificación Territorial	

Luego se solicitó a los grupos que acordaran la selección de dos nudos críticos, en base a los criterios de gobernabilidad (atendiendo a aquellos aspectos que por su relevancia e impacto deben ser resueltos), capacidad de gobierno (prestando atención a la posibilidad de contar con los recursos -económicos, técnicos, etc.- para resolver el problema) e impacto en el sector logístico de Córdoba (considerando la capacidad de control de los recursos, poder para resolver el problema). Por otra parte, se propuso identificar dentro de los aspectos positivos una diferenciación o ventaja competitiva en el sector logístico de Córdoba.

A continuación, se presentan las matrices de diagnóstico estratégico ajustadas y validadas, por dimensión, y se señalan entre paréntesis aquellos que fueron identificados como nudos críticos (NC) y los identificados como diferenciaciones (D).

DIMENSIÓN AMBIENTAL		
EJES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Ciudad, Logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Zona este: presencia del río. • Zona norte: espacios públicos verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona central: ruido; inundabilidad; contaminación del río; baja calidad de aire; diferencia climática más de 4°. • Zona sur: problemáticas con napas altas, basura, cloacas. • Zona este: contaminación. • Zona norte: definición patrón; basurales a cielo abierto; impacto ruido.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un escenario positivo en el conocimiento del impacto del sistema y sus componentes a fin de orientar soluciones. • Toma de conciencia. • Obliga (incentiva), a adaptarse a normas ambientales. • Menor costo de carbono para abastecer y reponer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación. • Falta de compromisos comunitarios. • Excesiva burocracia. • Desmanejo de residuos industriales y cloacas. • Fricción de tránsito, más carbono. • Logística de red urbana. • Falencias en los procedimientos de distribución y tratamiento de residuos tóxicos, industriales, patógenos (NC).
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Existe hoy aún capital ambiental de calor para recuperar y utilizar para el desarrollo. • Disminuye el impacto ambiental. • Reducción poluciones. • Disponibilidad de tecnologías para producción de energías alternativas (D). 	<ul style="list-style-type: none"> • Hemos avanzado en detrimento de la calidad ambiental. • Hay fricciones entre intereses. • Caos del tránsito, contaminación ambiental. • Emisión de gases y ruidos molestos. • Excesiva polución en el área central (NC).
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr bajar el costo energético. Menor polución. • Permite análisis de reducción de costos ambientales y sociales . 	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplimiento de horarios carga y descarga. • Costo energético para lograr el contacto. • Externalidades no se han considerado.

DIMENSIÓN SOCIAL		
EJES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona sur: presencia de numerosas organizaciones sociales para numerosos equipamientos sociales (CIC / Parques Educativos / Demo barriales). · Zona norte: historia social. 	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: protestas; turista vs. residente. · Zona sur: falta infraestructura para cubrir servicios básicos (Alto NBI); grupos sociales muy diversos; faltan escuelas técnicas de oficio. · Zona este: falta de estructura. · Conflictividad empresas/ vecinos. Industrias en barrios/ barrios en las industrias (NC).
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Genera movilidad social. Implica oportunidades sociales, educativas, culturales, institucionales. · Generación de puestos de trabajo. · Mayor especialización por más capacitación. · Descomprimir zonas urbanas. · Favorece mixtura de sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de implementación. · Falta de compromisos comunitarios. · Cortes de calles. · Manifestaciones. · Pérdidas de tiempo y productividad. · Conflicto con zonas residenciales. · Industrias en los barrios. · Conflictividad social.
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · A pesar de todas las dificultades Córdoba es un lugar de encuentro para promover la logística. · El patrimonio arquitectónico cultural, etc. (tangible e intangible) es un capital que justifica el plan. · Planificación estratégica del área metropolitana (D). · Generar nuevos trabajos y dar accesibilidad en movilidad. · Sistema de transbordo con boleto único. 	<ul style="list-style-type: none"> · Hay aún expectativas de renta contrapuesta. · Aún falta consciencia responsable. · Explosión y fragmentación de población a ciudades y barrios dormitorio. · Predios de ferrocarriles ocupados por villas de emergencia. · Accidentes viales. · Disociación de los sistemas. · Disminución velocidad/ Falta de inversión. · Impacto social negativo de la carga y descarga en las zonas de concentración comercial -horarios, espacios, métodos, tecnologías- (NC).
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Disminuir el costo social que le generó al usuario. · Permite análisis de reducción de costos ambientales y sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> · No cumplimiento de horarios carga y descarga. · Costo social= a tiempo no productivo. · Externalidades no se han considerado.

DIMENSIÓN ECONÓMICA		
EJES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: turismo; comercio; e-commerce; Correo Argentino. Edificio. · Zona sur: vocación industrial; vías de comunicación; baja densidad; conectividad metropolitana y principalmente regional hacia afuera (Córdoba, Rosario, Bs. As.). · Zona este: zona del mercado potencial. · Zona norte: historia económica 	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: dificultad de abastecimiento; presencia de boliches. · Zona sur: escasa infraestructura (gas, cloacas e internet sobre todo). · Zona este: avance de la soja.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Es una oportunidad para el desarrollo económico, la posibilidad y localización de Córdoba ciudad para circulación y logística. · Iniciativa privada. · Mejora en costos (competitividad). · Competitividad, sinergia con empresas. · Patrimonio valioso a preservar. 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de implementación. · Falta de compromisos comunitarios. · Falta normativa sobre iniciativa mixta (nacional, provincial, municipal). · Escasa Logística de ciudad. · Escasos insumos y salida de producción. · Resistencia del comerciante a horarios de abastecimiento
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · Provincia y ciudad albergan muchas actividades económicas. · Existe capital para mejorar la logística. · Unión con los puertos secos y los puertos logísticos. · Contar con espacio territorial ferroviario. · Avance privado sobre polos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Invasión del territorio productivo/natural por la urbanización. · Falta de planificación y demora en habilitaciones. · Falta de avenidas conectoras con la circunvalación. · La administración sigue pensando en superposición de sistemas de transporte. No hay incentivo del Gobierno.
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Disminución del costo no asociado al bien. · Considera todos los costos posibles que influyen. · Valoración de costo operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Sobre costo de no tener una buena articulación logística. · No existen modelos de simulación para actividades logísticas integrales.
Eje Transversal	<ul style="list-style-type: none"> · Ecosistema Interinstitucional (D). · Ubicación Geográfica “Corazón de mi país” (D). 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de Normativa y Control (NC). · Falta de Competitividad (NC).

DIMENSIÓN GOBERNANZA		
EJES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona norte: cercanía al CPC Monseñor Pablo Cabrera.. 	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: excesivo uso de espacio para movilizaciones sociales. · Zona sur: legislación obsoleta, sin vínculo con vocación de la zona. · Zona este: normativa genérica..
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · La existencia de un marco normativo y nuevas normativas en proceso. · Está el escenario en condiciones para acordar con actores y sectores un plan común y ajustar al escenario de hoy. · Trabajo mancomunado público/privado. Planificación. · Permite más control de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de implementación. · Falta de compromisos comunitarios. · Excesiva burocracia. · Burocracia en la planificación. · Diversidad de intereses
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · Calidad institucional existente. · Hay interés del sector productivo/ logístico. · Nuevos estudios sobre planificación vial. · Se está analizando y estudiando por parte de la Municipalidad, Provincia y Nación. 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de implementación de políticas/ discontinuidad. · Falta de evaluación y concreción de proyectos. · Caos del ordenamiento de tránsito de Córdoba (vs. just in time). · Falta de control de horario por la carga y descarga. · Falta de control del Estado. · Falta de articulación nacional, provincial, municipal.
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Nueva legislación a partir de la articulación público-privada. · Permite articulación público-privada de distintos modelos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de reglamentación para bitrenes/escalas. · No cumplimiento de horarios carga y descarga. · Falta de la disposición del gobierno para hacer cumplir las ordenanzas vigentes (NC).
Eje Transversal	<ul style="list-style-type: none"> · Articulación público-privada (D). · Intereses, consenso, participación (D). 	<ul style="list-style-type: none"> · No cumplimiento con la normativa /Legislación vigente · Falta de legislación consensuada que amalgame los diferentes intereses (NC).

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL		
EJES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Zona central: tiene todos los servicios; Río Suquía; Estación Ómnibus y Estación Mitre. • Zona sur: conectividad metropolitana; segundo anillo vial proyectos F. Plan Provincial. • Zona este: ferrocarril ruta 19. • Zona norte: espacio para el desarrollo urbano planificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona central: falta inversión en infraestructura; reducido ancho de calles; escaso estacionamiento; tráfico que ingresa al centro innecesariamente. • Zona sur: espacio físico para transferencia de tránsito pesado y proliferación de urbanizaciones cerradas; falta de planificación territorial. • Zona este: estructura parcelaria compleja, desordenada. • Zona norte: escasa infraestructura vial. Integral/ Integradora.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Existen en el ejido sectores y actores dispuestos que demandan una planificación territorial acorde e innovadora. • Existencia de parques industriales y polos logísticos. • Existen PI con éxito (Ferreyra). • Existencia de la ordenanza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación. • Falta de compromisos comunitarios. • Falta de servicios (falta de suministro, incluye transporte). • Falta de centros de transferencias de cargas. • Las infraestructuras no responden a un plan estratégico (NC). • No hay cambio normativo industria / residencial. • Falta de premios y castigos de servicios por ordenanza. • Descarga hacia la calzada
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un marco - Plan normativo a nivel municipal/ provincial/ nacional. • Hay información y consulta a los sectores. • Existencia de plataformas logísticas. • Disminuye la fricción social. • Existen Planes en sentido integración territorial metropolitano y de modos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta coordinación entre planes municipales, provincia, nación (NC). • Falta de financiamiento. (NC). • Necesidad de actualización de todos los instrumentos. • Falta de articulación público-privada en el Plan Director. • No ejecución de la planificación territorial. • Los polos existentes sobre participación gubernamenta.
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación territorial de Córdoba como centro neurálgico del país (D). • Creación de los espacios asociados. • Los modelos de simulación facilitan el análisis riguroso para la planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión territorial encarece los costos. • Falta de conectividad entre diferentes puntos geográficos. • Falta de vías. • Falta de centros de logística. • Falta de logística basada en datos.
Eje Transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación central con existencia de parques industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento. • Falta de inversión en infraestructura. • Falta de Planificación a largo plazo.

De esta manera, los nudos críticos consensuados para todas las dimensiones son los siguientes:

- Falencias en los procedimientos de distribución y tratamiento de residuos tóxicos, industriales, patógenos.
- Excesiva polución en el área central
- Conflictividad empresas/vecinos. Industrias en barrios/ barrios en las industrias.
- Impacto social negativo de la carga y descarga en las zonas de concentración comercial -horarios, espacios, métodos, tecnologías-.
- Falta de Normativa y Control.
- Falta de Competitividad.
- Falta de la disposición del gobierno para hacer cumplir las ordenanzas vigentes.
- Falta de legislación consensuada que amalgame los diferentes intereses.
- Las infraestructuras no responden a un plan estratégico.
- Falta coordinación entre planes municipales, provincia, nación.
- Falta de financiamiento.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Visión Córdoba Polo Logístico al 2030

Se invitó a escribir por grupo una declaración de la Visión de Córdoba Polo Logístico al 2030, posicionando a la ciudad de Córdoba en este rol. Luego de la exposición plenaria de las visiones propuestas, se solicitó que por grupo se seleccionara la visión que resultara más completa. En base a la selección de los grupos, se ajustó la redacción de la misma en plenaria, arribando a la siguiente visión consensuada entre todos los presentes:

Somos un nodo logístico y estratégico con conexión internacional que facilita, fomenta y contribuye al desarrollo y a la competitividad de la economía local. Con impacto regional, cuidando aspectos socio-ambientales, sustentado en un espacio institucional plural que contiene a los actores del territorio y a los gobiernos multinivel, sosteniendo este proceso a través del tiempo

Objetivos estratégicos por dimensión

Una vez consensuada la visión, los grupos procedieron a validar y ajustar los aspectos interesantes señalados en los talleres sobre las dimensiones y ejes abordados. Al igual que en el diagnóstico estratégico se sumó el eje transversal para que pudieran volcar allí aspectos que involucraran a todos los ejes propuestos.

El siguiente paso consistió en redactar por grupo y dimensión un objetivo estratégico priorizándolo bajo los siguientes criterios: impacto en la visión definida al 2030 Córdoba Polo Logístico y gobernabilidad, esto en base al poder de los actores involucrados para alcanzar el objetivo.

Se muestran las matrices de aspectos interesantes con sus ajustes y los objetivos estratégicos construidos por los grupos por dimensión.

DIMENSIÓN AMBIENTAL	
EJES	ASPECTOS INTERESANTES
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Zona central: techos y muros verdes para mitigar la isla de calor urbana. • Zona este: industria limpia. • Zona norte: aeropuerto; vacancia de tierra para definir usos.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la transformación de los ciudadanos hacia la responsabilidad ambiental y del uso del espacio público común. • Programas sobre reducción de emisiones. • Sustentabilidad.
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad y consciencia para un nuevo uso del territorio. • Desarrollo de vías férreas.
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> • Paperless (sin papeles). • Vehículos eléctricos en zonas peatonales. • Lograr bajar el costo energético. Menor polución. • Incluir costos indirectos ambientales y sociales.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir emisiones (gases efecto invernadero, materiales particulados, ruido) a partir de sistemas de transporte de pasajeros y carga que contribuyan a la sustentabilidad ambiental	

DIMENSIÓN SOCIAL	
EJES	ASPECTOS INTERESANTES
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona este: organización de productores. · Zona norte: infraestructura de acceso; capacidad instalada y en desarrollo en energía.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Generación de alternativas de movilidad. · Disminución de tiempos de viaje. Valor calidad de vida. · Armonizar convivencia industria / población. · Distrito Abasto y otros.
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · Aunar la acción y consenso público/ privado/ comunitario para implementar el Plan. · Utilización del tren para movilidad urbana. · Desarrollo de vías férreas. · Resolver la movilidad con visión metropolitana
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Córdoba como polo logístico del país: mayor empleo y consumo. · Creación de nuevos puestos de trabajo. · Nueva configuración de trabajos. · Utilizar evaluación con precios. Costos para la sociedad. · Incluir costos indirectos ambientales y sociales.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mitigar el impacto social de la logística. Armonizar la convivencia empresa/población.	

DIMENSIÓN ECONÓMICA	
EJES	ASPECTOS INTERESANTES
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: integrar el sistema de transporte. · Zona sur: promover el desarrollo de las principales actividades económicas, productivas e industriales. · Zona norte: infraestructura de acceso; capacidad instalada y en desarrollo en energía.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Proponer planes y proyectos en este sentido promueve la competitividad y facilita el desarrollo sustentable del territorio. Mayor circulación, menor costo. · Incentivos para facilitar Parques Industriales. · Distrito Abasto y otros.
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · Eficiencia y eficacia desafíos para producir y desarrollar la logística. · Coordinación equitativa público/ privada. · Playas de disuasión vinculadas a ferrocarril urbano. · Mejora de competitividad. - Desarrollo de vías férreas. · Desarrollar un único sistema metropolitano integrado y multimodal.
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Nuevas configuraciones de transporte, bitrenes y escalabilidad (menos costos). · Evaluación de cambios de horarios de las actividades. · Incluir sistemas alternativos de transporte. · Desarrollo de nuevos modelos para distintos tipos de carga
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Minimizar los costos económicos y sociales de la logística, ampliando la calidad y diversidad de los servicios.	

DIMENSIÓN GOBERNANZA	
EJES	ASPECTOS INTERESANTES
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: cambiar horario (ej.: Buenos Aires); beneficios fiscales (ej.: Montevideo). · Zona norte: posibilidad de caminos urbanísticos para el desarrollo de infraestructura .
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Desafío: generación de acuerdos gubernamentales y comunitarios. · Facilitar la radicación de Parques Industriales.
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · Visión integral del territorio en sus diferentes jurisdicciones. · Actual involucramiento de Nación/ Provincia/ Municipalidad. · Desarrollo de vías férreas. · Participación de los distintos actores públicos y privados..
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Fijar reglas para carga-descarga y tránsito para el micro centro. · Usar modelos de simulación para presentar alternativas de modo objetivo y transparente.
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr el involucramiento de Nación, Provincia y Municipio a través de normativas conjuntas; potenciar la participación de los actores públicos y privados; alinear una visión integral del territorio en sus diferentes jurisdicciones.</p>	

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	
EJES	ASPECTOS INTERESANTES
Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> · Zona central: puente Letizia, Costanera Sur; extender área Abasto a zona Costanera, hasta Avellaneda y/o Colegio Belgrano. · Zona sur: red ferroviaria existente, pero en desuso (oportunidad). · Zona este: planificación de segundo anillo. · Zona norte: cercanía a la zona Franca.
Infraestructura Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Mixtura de usos, menos viajes. · Abastecimiento local cercano. · Internacionalización de logísticas en el ámbito privado (desafío). · Enriquecer la planificación del territorio. · Estudios de zona que sugieren sectores para polos logísticos. · Normativa de Parques Industriales. · Definir zonas. · Distrito Abasto y otros.
Desafíos para la Planificación de la Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> · Poner los planes existentes en marcha de forma coordinada. · Implementar los planes con todos los actores del territorio. · Proyecto de puerto seco en Córdoba. · Consolidación del segundo anillo de circunvalación. · Apuntar a la conectividad con las vías férreas. · Los polos deberán participar de un plan público-privado.
Costos asociados a la logística	<ul style="list-style-type: none"> · Disminución de la fricción urbana. · Pasar por el filtro de análisis costo-beneficio cada alternativa del plan estratégico. · Incluir al sector público, hasta ahora participa solo sector privado (en esta jornada).
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar infraestructura de comunicaciones y servicios a través de planificación y ejercicio en el uso y reserva de suelo.</p>	

IDEAS PROYECTO POLO LOGÍSTICO CÓRDOBA AL 2030

Se trabajó por grupo en identificar tres ideas de proyecto por objetivo estratégico priorizado, definiendo principales acciones, ejecutores, probables inversores e indicadores de resultados. En plenaria, se presentaron los objetivos estratégicos por dimensión y las ideas-proyecto desarrolladas en relación a ellos.

En las siguientes matrices pueden observarse las construcciones de los grupos.

DIMENSIÓN AMBIENTAL			
IDEAS	Red ferroviaria transporte de pasajeros y carga.	Promoción y uso de vehículos eléctricos.	Centros de transferencia.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Estudio y diseño de la red. Gestión multinivel. Proyecto. Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos terminales autos. Acciones de promoción (red de impuestos). Estaciones de carga. Líneas de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta normativa regulación carga. Incentivos para inversión privada. Estudio localización.
EJECUTORES	Estado / ADEC Multinivel.	Universidad / Estado / Empresas.	Universidad. Estado. Empresas.
PROBABLES INVERSORES	Estado / Internacional.	Estado Privado EPEC	Privado / Estado.
INDICADORES DE RESULTADO	Nro de kilómetros Nro de pasajeros Cantidad de toneladas 2028	Porcentaje de vehículos eléctricos.	Volumen Tn Mercadería - Tn Total

DIMENSIÓN SOCIAL		
IDEAS	Estudio para identificar propuestas y acciones para los impactos sociales negativos.	Regulación de carga y descarga en la ciudad.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico. Identificación problema. Propuesta de acciones. Normativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Relevamiento / estudio. Proyecto / Normas. Incorporación de tecnologías. Difusión norma aprobada.
EJECUTORES	ADEC – Municipalidad.	Municipalidad.
PROBABLES INVERSORES	Estado / Privado.	Estado / Privado.
INDICADORES DE RESULTADO	Normativa en vigencia.	Norma en vigencia y reclamos.

DIMENSIÓN ECONÓMICA			
IDEAS	Descomprimir el tránsito urbano.	Revisión integral de la normativa vinculada a la logística.	Proyecto integral de infraestructura necesaria para optimizar la logística en Córdoba.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> · Ferro urbano: *Saldán – Belgrano, *FADEA – UTN. · Monoriel Kempes – Estación Mitre. · Subte: Estación Belgrano – UTN (con playas de disuasión). 	Estudio / informe técnico con recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de oferta/demanda. Origen/destino de cargas. · Priorización de acciones/obras de infraestructura. · Posibles fuentes de financiamiento. · Ejecución.
EJECUTORES	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación territorial, Gobiernos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Universidades · Institutos de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> · Gobierno multinivel. · Instituciones públicas y privadas. · Organismos Internacionales.
PROBABLES INVERSORES	<ul style="list-style-type: none"> · Cooperación internacional · Inversores privados · Estado nacional, provincial y municipal 		<ul style="list-style-type: none"> · Gobiernos. · Organismos Internacionales.
INDICADORES DE RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> · Disminución afluencia de tránsito. · Disminución de los tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Propuesta con áreas de vacancia en las normativas. · Nuevas ordenanzas, leyes o normativas específicas sobre logística. 	<ul style="list-style-type: none"> · Obras priorizadas. · Guía de localizaciones estratégicas. · Reducción de costos logísticos.

DIMENSIÓN GOBERNANZA			
IDEAS	Córdoba Polo Logístico.	Institucionalidad para la gestión del Plan Córdoba Polo Logístico. Se propuso en plenaria que, en el período inicial, la gestora estratégica sea la ADEC.	Documento único para las diferentes jurisdicciones asociadas a Córdoba Polo Logístico.
ACCIONES	Presentación ante proyecto de legislación (Ej: Ley 10036, incentivos fiscales).	Promoción y difusión a otras provincias y países.	Registrar todas las jurisdicciones que se asocian a Córdoba Polo Logístico.
EJECUTORES	Alianza Nación + Provincia + Municipio + Privado.	Alianza Nación + Provincia + Municipio + Privado.	Alianza Nación + Provincia + Municipio + Privado.
PROBABLES INVERSORES	Sector público.	Sector público y privado.	Nación + Provincia + Municipio + Privado.
INDICADORES DE RESULTADO	Promulgación de la legislación propuesta.	Creación de nuevos polos radicación de empresas.	

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	
IDEAS	<ul style="list-style-type: none"> Dotación de la infraestructura necesaria para generar la conectividad/servicios. (energía, infraestructura vial / ferroviaria, datos, agua, gas, residuos).
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Estudio prospectivo de la demanda. Diseño de plan maestro director. Búsqueda de financiamiento. Ejecución.
EJECUTORES	<ul style="list-style-type: none"> Nación: Ministerio del Interior. Provincia: Ministerio de Inversiones / Obra Pública. Municipio: Secretaría de Infraestructura y Planeamiento.
PROBABLES INVERSORES	<ul style="list-style-type: none"> Público. Privado. Organismos Internacionales.
INDICADORES DE RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> Nro de kilómetros de vías terrestres Valor costos de envío Tiempo de despacho.

ANÁLISIS DE SUPUESTOS Y RIESGOS

Para la realización del análisis de riesgo se utilizó como insumo el estudio “Prospectiva de la Logística en la Ciudad de Córdoba al 2030”². En el mismo, el escenario ideal plantea premisas que son tenidas en cuenta en el presente proceso de planificación estratégica, a saber:

- Incremento del Comercio Internacional Mundial, al mismo tiempo que disminuyen los costos logísticos internacionales e incorporan avances tecnológicos a los procesos logísticos. El crecimiento de la economía China permite que Argentina aumente su participación en el mercado chino, mejorando su balanza comercial. Brasil continúa siendo un socio estratégico a nivel nacional y local, potenciando la economía cordobesa.
- El manejo de la política fiscal y monetaria argentina propicia un tipo de cambio estable, lo cual facilita el acceso a nuevas fuentes de financiamiento internacionales para el desarrollo de la infraestructura logística.
- El nivel provincial de gobierno invierte en obras de infraestructura, culminando la red troncal de gas natural y avanzando con la obra de tendido de fibra óptica. Asimismo, se realizan obras que permitan mejorar las redes eléctricas. Todo ello redundará en una mejora en las operaciones logísticas y sus complementos. En relación al transporte ferroviario, se prevé una mayor participación en el servicio logístico. El gobierno avanza en la desintegración vertical del transporte ferroviario previsto en la Ley N° 27.132, (Open Access). Incrementa también la utilización del transporte aéreo para el transporte de mercancías. El aeropuerto de Córdoba se constituye en un hub, para el transporte de personas y bienes.
- El transporte de cargas de larga distancia por bitren gana lugar, en detrimento de los camiones tradicionales. Los costos logísticos comienzan a tener un comportamiento previsible ante una política cambiaria estable. La disminución de costos logísticos derivados del mayor uso del tren y bitren permite incrementar la competitividad de los productos locales a nivel internacional.
- Una mayor coordinación de políticas entre los niveles de gobierno nacional, provincial y municipal posibilitan el emplazamiento de plataformas logísticas de carácter público-privado. Las plataformas son construidas con financiamiento público. Se reconocen necesarias al menos dos plataformas logísticas multimodales: una en las cercanías del ramal del Ferrocarril General Bartolomé Mitre y otro al norte de la ciudad, próximo a la traza del Ferrocarril General Belgrano.

² Estudio N° 5 / 2018. Prospektiva de la Logística en la Ciudad de Córdoba al 2030. ADEC.

- La Municipalidad de Córdoba propicia un cambio normativo integral en relación al transporte de cargas, plataformas logísticas, estacionamiento en la vía pública, ordenamiento territorial y código de edificación.
- Los operadores logísticos incorporan tecnología de vanguardia.
- En relación al capital humano local, incrementa y se diversifica la oferta educativa de nivel terciario y universitario, lo cual permite mejorar el desempeño de las personas dedicadas a las actividades logísticas.

Por otra parte, el escenario tendencial contenido en el estudio “Prospectiva de la logística en la Ciudad de Córdoba al 2030”, considera que existen los siguientes riesgos, que pueden dificultar la implementación de lo planificado:

- Argentina puede incrementar su participación en el comercio internacional, sacando ventaja de la guerra comercial entre China y USA. Por otra parte, las políticas de innovación chinas afectan a sus socios regionales, afectando las relaciones comerciales de Córdoba con el sudeste asiático.
- El aumento de la tasa de interés de la Reserva Federal de EEUU, podría complicar la economía argentina, presionando las tendencias devaluatorias e inflacionarias.
- Brasil promueve cambios internos que impactan negativamente en el sistema comercial con Córdoba, lo cual deja a los productos locales en una posición de desventaja respecto de productos elaborados en Buenos Aires o en otros países.
- Se presenta un escenario de ausencia de fuentes de financiamiento interno. Esto repercute de manera negativa en la ejecución de obras de infraestructura, lo cual impide una mejora en la prestación de servicios logísticos. En relación a la infraestructura vial, una escasa inversión nacional en el desarrollo de rutas y autovías, así como una reducción de fondos para el mejoramiento de las vías existentes, complejizan el transporte de cargas. Las inversiones en el Aeropuerto Internacional Córdoba, se orientan en transformarlo en un hub de pasajeros, sin ampliar el servicio de transporte de cargas.
- Aumentan los costos logísticos, a partir del incremento en el precio del combustible, gastos de reparación y cargas sociales. El uso de bitrenes se consolida, aunque encuentra dificultades ante una resistencia de los operadores de autotransporte tradicional a reducir su participación.
- Las presiones sindicales retrasan los intentos de revitalizar el transporte de cargas por ferrocarril a través de la participación público-privada.

- Los niveles de gobierno nacional, provincial y municipal (incluyendo los municipios del Área Metropolitana de Córdoba) no logran coordinar una política para el desarrollo del sistema logístico del territorio. Resulta difícil el emplazamiento de plataformas logísticas intermodales de carácter público-privado. Avanzan iniciativas privadas, aisladas, que resuelven marginalmente los problemas del sistema logístico. Predomina la expansión urbana fragmentada, generando nuevos conflictos y tensiones entre los usos del suelo urbano e industrial.
- Respecto de las transformaciones tecnológicas, éstas se incorporan de manera descoordinada y desigual, incidiendo en la creación de programas de capacitación y formación como iniciativas aisladas en las universidades e institutos terciarios de Córdoba.
- En el ámbito laboral, existe una tendencia a incrementar la demanda de profesionales en este sector, pero la oferta educativa existente no es suficiente.

Próximos pasos para la implementación del Plan

Los próximos pasos para la implementación del Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030, incluyen la difusión de este documento tanto a los participantes del plan como a otros actores relacionados al sector. Asimismo ADEC realizará una presentación pública de las ideas-proyecto mencionadas en este plan estratégico a potenciales ejecutores e inversores.

ADEC es una entidad pública-privada que promueve desde 1997 el desarrollo económico y social de la ciudad de Córdoba y su área metropolitana. ADEC está integrada por 46 entidades entre cámaras empresariales, colegios profesionales, universidades y la Municipalidad de Córdoba.

Como articuladora del accionar público y privado y promotora de la reflexión acerca de las políticas necesarias para el desarrollo local, ADEC se constituye en gestora estratégica para acompañar la consecución del Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030.

Metodología de intervención utilizada

Para la realización de este plan estratégico, se trabajó con metodologías de planificación estratégica participativa y sistémica, con una combinación y adaptación de las metodologías de planificación estratégica situacional: método zoop y ciclo de cambio. Se aplicaron herramientas para sistemas complejos en situaciones de alta incertidumbre como es el caso del Plan Estratégico Córdoba Polo Logístico al 2030 con referentes multiactorales. A su vez, se adoptaron herramientas de management estratégico, administración, planificación, evaluación de procesos y de grupos y de ciclos de proyectos.

La técnica para la visualización y el registro fue el METAPALN, mediante tarjetas dispuestas en paneles para facilitar los procesos de discusión. Esto permitió tener una guía para el trabajo grupal, un método ampliamente participativo a través del cual los participantes expresaron sus ideas, contando con una visualización sistematizada permanente de todos los temas que se fueron desarrollando y logrando en tiempo prudencial opiniones consensuadas por la mayoría de los participantes. Como herramienta comunicacional se aplicó la ontología del lenguaje.

Cuadro Síntesis

VISIÓN

Somos un nodo logístico y estratégico con conexión internacional que facilita, fomenta y contribuye al desarrollo y a la competitividad de la economía local. Con impacto regional, cuidando aspectos socio-ambientales, sustentado en un espacio institucional plural que contiene a los actores del territorio y a los gobiernos multinivel, sosteniendo este proceso a través del tiempo.

DIMENSIONES	OBJETIVOS	PROYECTOS
Dimensión Ambiental	Reducir emisiones (gases efecto invernadero, materiales particulados, ruido) a partir de sistemas de transporte de pasajeros y carga que contribuyan a la sustentabilidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> Red ferroviaria, transporte de pasajeros y cargas. Promoción del uso de vehículos eléctricos. Centros de transferencia.
Dimensión Social	Mitigar el impacto social de la logística. Armonizar la convivencia empresa/población.	<ul style="list-style-type: none"> Estudio para identificar propuestas y acciones para los impactos sociales negativos. Regulación de carga y descarga en la ciudad.
Dimensión Económica	Minimizar los costos económicos y sociales de la logística, ampliando la calidad y diversidad de los servicios..	<ul style="list-style-type: none"> Descomprimir el tránsito urbano. Revisión integral de la normativa vinculada a la logística. Proyecto integral de infraestructura necesaria para optimizar la logística en Córdoba.
Dimensión Gobernanza	Lograr el involucramiento de Nación, Provincia y Municipio a través de normativas conjuntas; potenciar la participación de los actores públicos y privados; alinear una visión integral del territorio en sus diferentes jurisdicciones.	<ul style="list-style-type: none"> Córdoba Polo Logístico. Institucionalidad para la gestión del Plan Córdoba Polo Logístico. Se propuso en plenaria que, en el período inicial, la gestora estratégica sea la ADEC. Documento único para las diferentes jurisdicciones asociadas a Córdoba Polo Logístico.
Dimensión Planificación Territorial	Desarrollar infraestructura de comunicaciones y servicios a través de planificación y ejercicio en el uso y reserva de suelo.	<ul style="list-style-type: none"> Dotación de la infraestructura necesaria para generar la conectividad / servicios (energía, infraestructura vial / ferroviaria, datos, agua, gas, residuos).

Participantes del Proceso de Planificación Estratégica

NOMBRE y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CARGO
Laura Casaletti	ACAC Asociación Cordobesa de Agentes de Carga	Presidente
Severino Bordi	ADIAC Asociación de Industriales de la Alimentación Córdoba	Presidente
Eduardo Haro	APYME Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de la República Argentina / ADEC	Consejero / Consejero
Hugo Aguirre	APYME Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de la República Argentina / ADEC	Consejero / Tesorero
Federico Senn	CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico	Socio CACE
Mateo Navarra	CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico	Director Comisión Centro.
Tristán Segovia	CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico	Socio CACE
Claudia Fiant	CaCEC - Cámara de Comercio Exterior de Córdoba / ADEC	Gerente / Consejera
Norberto Delfino	CaCEC - Cámara de Comercio Exterior de Córdoba / ADEC	Presidente / Consejero
Ricardo Orchansky	CaCEC - Cámara de Comercio Exterior de Córdoba / ADEC	Consejero / Socio Honorario
Guillermina Macias	CACIC Cámara de Corredores Inmobiliarios de Córdoba / ADEC	Vocal Titular 2º / Consejera
Rosemary Colombo	CACIEP - Cámara Cordobesa de Instituciones Educativas Privadas / ADEC	Directora de la Escuela de Negocios en GRUPO SABER / Consejera
Víctor Butori	Cámara de Ferreterías, Sanitarios, Hierros y Afines / ADEC	Vocal Titular 2º / Consejero
Marcela Prone	CAMARCO - Cámara Argentina de la Construcción / ADEC	Asesora Técnica CAMARCO Consejera
Héctor Fiorani	CCCBA - Cámara de Comercio de Córdoba	Consejero
José Viale	CCCBA Cámara de Comercio de Córdoba	Secretario Institucional
Carlos Mammana	CEDAC - Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba	Protesorero
José de María Recalde	CEDAC - Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba	Consejero
Pablo Hansen	CEDAC - Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba	Socio CEDAC
Rolando Pérez	CEDAC - Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba / ADEC	Gerente General / Consejero
José Alberto Arata	CEDAC Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de Córdoba	Presidente
Cecilia Asili	CEDUC - Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos Córdoba	Directora Ejecutiva
Lucas Salim	CEDUC - Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos Córdoba / ADEC	Consejero / Consejero

Pablo D. Balián	CEDUC - Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos Córdoba / ADEC	Presidente / Consejero
Daniel Rodríguez	CEMINCOR Cámara Empresaria Minera de Córdoba	Consejero
Jorge Mansilla	CEMINCOR Cámara Empresaria Minera de Córdoba	Consejero
Gabriel Alberto Marengo	Centro de Despachantes de Aduana de la Provincia de Córdoba	Revisor de Cuentas Titular
Pablo Bozzano	CIIECCA – Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina	Gerente
Ricardo Ruival	CIIECCA Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina / ADEC	Vicepresidente 2° / Pro- Tesorero
Guillermo López	CIMCC - Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba	Asesor – Localización de Empresas
María Graciela Bongioanni	Colegio de Arquitectos de Córdoba	Consejera
Liliana Martín	Colegio de Biólogos de la Provincia de Córdoba	Presidente
Antonio Bearzotti	CPCE - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba / ADEC	Secretario / Consejero
Germán Daleffe	CPCPI Colegio Profesional de Corredores Públicos Inmobiliarios de la Provincia de Córdoba / ADEC	Vocal Titular 2° / Consejero
Virginia Manzotti	CPCPI Colegio Profesional de Corredores Públicos Inmobiliarios de la Provincia de Córdoba	Vice Presidente
Luis Esterlizi	FPZN Foro Productivo Zona Norte / ADEC	Vicepresidente 2do / Consejero
Leonardo Pizarro	IERAL Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana	Investigador IERAL
Marcos Cohen Arazi	IERAL Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana	Economista Senior IERAL
Juan Manuel Garzón	IERAL Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana	Tesorero
Mercedes Young	IERAL Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana	Investigadora
Enrique Moiso	IPLAM Instituto de Planificación Metropolitana	Director Gestión Institucional IPLAM
Teresita Álvarez	IPLAM Instituto de Planificación Metropolitana	Técnica
César Alonso	IPLAM Instituto de Planificación Metropolitana	Director de Proyectos Estratégicos
Daniel Di Donato	IPLAM – Instituto de Planificación Metropolitana	Jefe de Sección
Elvira Fernández	IPLAM – Instituto de Planificación Metropolitana	Directora
José García	MERCOOP Mercado de Abasto de Córdoba / ADEC	Consejero / Consejero
Cristian Tosco	Ministerio Ambiente Agua y Servicios Públicos de la Provincia de Córdoba	Secretario de Ambiente y Cambio Climático

Alejandro Boccardo	Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación. Dirección Nacional de Planificación Estratégica Territorial	Consejero
Adrián Delfederico	Municipalidad de Córdoba	Jefe de Departamento Control de Transporte
Eugenia Álvarez	Municipalidad de Córdoba	Secretaría de Servicios Públicos
Federico Rey	Municipalidad de Córdoba	Dirección de evaluación de impacto ambiental
Héctor Taborda	Municipalidad de Córdoba	Subsecretario de Movilidad Sustentable
Laura Massari	Municipalidad de Córdoba / ADEC	Director de Desarrollo Estratégico / Consejera
Rinaldo Rigazio	Municipalidad de Córdoba	Dirección de Transporte
Alicia Riera	Municipalidad de Córdoba	Dirección de Movilidad Urbana
Alejandro Flores	Municipalidad de Córdoba, Dirección de Planeamiento Urbano	Jefe del Departamento de Planificación
Analía Fernández	SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	Regional Córdoba
Andrés Campos Gil	SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	Regional Córdoba
Cecilia Maldonado	SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	Área de Comunicación institucional
Gustavo Zabaletta	SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	Área Inocuidad Córdoba.
Diego Travaglino	UCC - Universidad Católica de Córdoba	Director CEOLOG - Centro de Operaciones y Logística del ICDA
Martín Castro	UES21 Universidad Empresarial Siglo 21	Asesor Carrera de Ingeniería en Transporte y Caminos
Pablo Taborda	UIC – Unión Industrial de Córdoba	Departamento de Infraestructura y Logística
Ricardo Occhipinti	UIC – Unión Industrial de Córdoba / ADEC	Protesorero 1º / Vicepresidente 1º
Marcelo Corti	UNC FAUDI Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño	Director de la Maestría en Urbanismo
Mónica Sánchez	UNC FAUDI Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño	Profesora titular
Mónica Martínez	UNC FAUDI Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño	Profesora titular / Investigadora
Celina Caporossi	UNC FAUDI Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño	Profesora titular / Investigadora
Carlos Mancini	UNC Universidad Nacional de Córdoba / ADEC	Consejero / Consejero
Juan José Pompillo Sartori	UNC Universidad Nacional de Córdoba	Profesor Adjunto e investigador
Marcelo Herz	UNDEF - Universidad de la Defensa - Centro Regional Universitario Córdoba	Carrera de Licenciatura en Logística

Alejandro Chayle	Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la Provincia de Córdoba. Secretaría de Industria. Área Parques Industriales / UNC Facultad de Ingeniería	Jefe de Relaciones Interinstitucionales / Profesor
Gastón Utrera	Economic Trends S.A	Presidente
Sebastián Cruz Toledo	Andreani Grupo Logístico.	Gerente Comercial de la Región Centro
Claudio Rodríguez Barragán	UNDEF - Universidad de la Defensa - Centro Regional Universitario Córdoba	Director de la carrera en Logística
José Luis Soria	UNDEF - Universidad de la Defensa - Centro Regional Universitario Córdoba	Director de la UNDEF
Marcelo Ceballos	UPC - Universidad Provincial de Córdoba	Carrera de Turismo
Marisa Lario	UPC - Universidad Provincial de Córdoba	Carrera de Turismo
Salvador Giordano	UTN - Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Córdoba / ADEC	Consejero ADEC / Consejero
Carlos Peludero	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Socio Honorario
Jorge Pellicci	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Gerente Técnico y de Proyectos
Marisa Ramos	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Gerente de Relaciones Institucionales y Administración
Iriana Ferreyra	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Unidad de Promoción del Desarrollo
Analia Bacile	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Unidad de Desarrollo Territorial y Competitividad
Alejandra Traffano	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Unidad de Capital Humano y Capital Social
Silvina Rodriguez	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Unidad de Información e Innovación
Santiago Gatica	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Prospectiva Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba
Micaela Cerezoli	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Prospectiva Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba
Gabriel Ratner	ADEC – Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba.	Prospectiva Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba

Anexos: documentos utilizados para la planificación estratégica

Informe Técnico N°3 /2018.

Aspectos conceptuales de la logística. Abril 2018. ADEC.

Informe primer Pretaller ADEC Polo Logístico:

Ciudad, logística y Ordenamiento Territorial. Septiembre 2018. ADEC.

Informe segundo Pretaller ADEC Polo Logístico:

Infraestructura Logística. Septiembre 2018. ADEC.

Informe tercer Pretaller ADEC Polo Logístico:

Desafíos para la Planificación de la Logística Regional. Octubre 2018. ADEC.

Informe cuarto Pretaller ADEC Polo Logístico:

Costos asociados a la logística. Octubre 2018. ADEC.

Estudio N° 5/ 2018.

Prospectiva de la Logística en la Ciudad de Córdoba al 2030. ADEC.



Caseros 621 · 1º Piso
Córdoba, Argentina
Te/Fax (+54 351) 4 341 637 / 39
www.adec.org.ar