



CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES

ESTRATEGIA LOGÍSTICA PARA LA REGIÓN CENTRO

Plataformas Logísticas

INFORME FINAL



CONTENIDO

1. RESUMEN	2
2. Introducción.....	3
3. Caracterización General y conceptos aplicables.....	4
4. La necesidad de integración de la logística.....	8
5. Los clusters como modelo de desarrollo	11
5.1 Definición y características de los clusters	11
5.2 Clusters en la Región Centro.....	12
6. Tipologías de infraestructuras.....	15
6.1 Definición general de Plataformas Logísticas	15
6.1.1 Justificación	16
6.1.2 Características generales.....	17
6.1.3 Vacío regulatorio.....	17
6.2 Tipologías.....	18
6.2.1 Tipologías según características del predio y la forma de gestión	18
6.2.2 Tipologías específicas	19
6.3 Parques industriales.....	20
6.4 Ejemplos de proyectos de infraestructura especializada.....	20
6.4.1 Nodo Logístico y Puerto Seco, en la localidad de Güemes, Salta	21
6.4.2 Plataforma Logística Nueva Palmira, Mendoza	21
7. Infraestructuras en la Región Centro.....	22
7.1 Provincia de Córdoba	23
7.2 Provincia de Santa Fe.....	23
7.3 Provincia de Entre Ríos.....	24
7.4 Algunos proyectos de la Región Centro	24
8. Aportes del programa PAR.AR.....	26
9. Cuellos de botella identificados	27
10. Conclusiones y propuestas	29
10.1 Generar institucionalidad para Analizar alternativas para la conformación de Zonas de Actividad Logística.....	29
10.2 Crear un Área de Promoción y Desarrollo de Clústeres Productivos	30
10.3 Desarrollar legislación que contemple y promueva los centros de actividades logísticas	31



10.4	Desarrollar estudios sobre propuestas existentes en las distintas localidades.....	31
10.5	Considerar la potencialidad del corredor DE INTEGRACIÓN	31
10.6	Resumen de conclusiones y propuestas.....	31
11.	ANEXO 1: Tipologías específicas.....	33
11.1	Zonas de Actividad Logística (ZAL).....	33
11.2	Centros de acopio	33
11.3	Depósitos Fiscales	34
11.4	Centros de Carga Aérea	34
11.5	Plataformas Logísticas de Clúster Productivo.....	34
11.6	Zonas Francas.....	35
11.7	Puertos Secos (PS).....	35
11.8	Pasos de frontera	36
12.	ANEXO 2: Zonas de actividad logística (ZAL) y competitividad.....	37
13.	ANEXO 3: sobre la denominación “plataformas logísticas”	40
13.1	Denominaciones utilizadas en la Argentina	40
13.2	Denominaciones en otros países.....	2
13.2.1	EUROPLATFORMS EEIG – The European Logistic Platforms Association ..	2
13.2.2	CEPAL	3
14.	Fuentes de información utilizadas.....	7
14.1	Referencias y documentos	7
14.2	Personas y Entidades.....	8

1. RESUMEN

Las cadenas de abastecimiento forman parte de un entramado complejo donde participan proveedores, productores, distribuidores y operadores logísticos que son testigos de cambios permanentes en las reglas de juego tanto por los mercados donde participan, como también por los cambios en normas y regulaciones desde el Sector Público. Es por ello que la *integración* comercial y logística que viene desarrollando la Región Centro debe acompañarse con *infraestructuras y nuevos modelos de gestión* acorde a las demandas específicas de los actores de sus cadenas de abastecimiento.

Las redes empresariales integradas por un grupo relativamente reducido de empresas con potencial capacidad de alcanzar acuerdos operativos, constituyen una alianza estratégica que llevada al ambiente logístico permite promover el modelo de “**logística colaborativa**”.

La integración de empresas bajo dicho modelo de red empresarial se potencia con el desarrollo de **clústeres** como agrupamientos selectivos de empresas con foco en ciertas actividades como los servicios logísticos y tecnológicos en un ámbito territorial determinado.

La disponibilidad actual de zonas francas, depósitos fiscales, y plataformas logísticas en general, desde el punto de vista de su capacidad de ofrecimiento de servicios logísticos, no parece ser una restricción para la mayoría de las actividades de comercio exterior de la región, pero se evidencian algunas debilidades de integración de planes, normativas y acciones, entre áreas de la administración pública y empresas privadas

Por lo tanto, en este capítulo del presente Informe, proponemos definir un ámbito adecuado para la creación de un nuevo formato de ordenamiento institucional interprovincial, adecuar la legislación vigente y promover el desarrollo y puesta en marcha de clústeres productivos, de forma tal que estos permitan apalancar el desarrollo de empresas PyMEs y les permitan mejorar su acceso a mercados internacionales.

2. INTRODUCCIÓN

La logística es uno de los elementos clave para que funcionen las economías de los países y su aporte a la eficiencia operativa otorga una ventaja competitiva que permite a productores y comercializadores, en general, a participar en los mercados nacionales e internacionales.

Por dicho motivo, los sectores productivos y comerciales reflejados en sus estadísticas y parámetros provinciales habilitan a analizar la logística en forma regional, donde las cadenas productivas y logísticas que actúan en el comercio exterior contienen aspectos diferenciales en cuanto a sus ubicaciones territoriales que demandan la integración de sus principales participantes. Esto obliga a repensar alternativas para conseguir agilizar y darles fiabilidad a los procesos logísticos.

Para alcanzar la integración comercial y logística que demanda una región con dimensión competitiva en el contexto internacional, hay que referirse al concepto de **“red empresarial”** entendida como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran para alcanzar objetivos comunes de corto, mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. Las redes empresariales integradas por un grupo relativamente reducido de empresas conformadas con esos principios, con potencial capacidad de alcanzar acuerdos operativos, constituyen una alianza estratégica que, llevada al ambiente logístico, permite promover el modelo de **“logística colaborativa”**.

La integración de empresas en el modelo de red se puede potenciar con el desarrollo de **clústeres**, que actúan como estructuras institucionales que permiten formalizar el trabajo colaborativo desde distintos aspectos: las operaciones propiamente dichas, los recursos puestos en juego, las personas que lo ejecutan, los sistemas de información que participan y la red de proveedores y clientes desde posiciones de contexto diversas.

Como complemento al desarrollo de clusters será necesario definir las distintas tipologías de **infraestructuras logísticas** (plataformas, nodos, centros logísticos, zonas de actividad logística, etc.) que conformaran los modelos de integración, con servicios de valor agregado y las redes de transporte, dependiendo de las cargas pertenecientes a las principales cadenas de abastecimiento.

3. CARACTERIZACIÓN GENERAL Y CONCEPTOS APLICABLES

En las últimas décadas se han producido modificaciones estructurales, y otras veces operacionales, que alteran planes empresariales, consumen recursos no disponibles, elevan costos y/o reducen el nivel de servicio que se pretende ofrecer a los clientes. Esto se ve reflejado, entre otros, en cambios de actores de las cadenas de aprovisionamiento, mayor complejidad en las operaciones logísticas, incremento de procesos de consolidación, nuevas reglamentaciones y protocolos, falta de integración entre sistemas de información.

Las diversas caracterizaciones de los sectores productivos y comerciales reflejadas en sus estadísticas y parámetros provinciales habilitan a analizar la logística en forma regional, donde las cadenas productivas y logísticas que actúan en el comercio exterior contienen aspectos diferenciales en cuanto a sus ubicaciones territoriales: distancia a los principales puertos, posicionamiento de la red ferroviaria, grado de conectividad con rutas nacionales y provinciales, etc. Esto obliga a repensar alternativas para conseguir agilizar y darles fiabilidad a los procesos logísticos.

Para determinar modelos de gestión diferentes a los que habitualmente se conocen, con el objetivo de alcanzar mejores niveles de competitividad, hay que referirse al concepto de **“red empresarial”** para identificar su aplicación en los entornos de negocios.

Se define a una “red empresarial” como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que

colaboran para alcanzar objetivos comunes de corto, mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

En ese sentido, se puede destacar a la red empresarial de la siguiente manera:

- Un mecanismo de cooperación y asociatividad entre empresas
- Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial
- Con acuerdos voluntarios
- Para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta

Las redes integradas por un grupo relativamente reducido de empresas conformadas con esos principios, con potencial capacidad de alcanzar acuerdos operativos, constituyen una alianza estratégica que, llevada al ambiente logístico, permite promover el modelo de **“logística colaborativa”**.

El Foro Logístico Buenos Aires define que *la logística colaborativa consiste en compartir operaciones y/o recursos y/o servicios entre distintos actores de una o de distintas redes de suministro, sean estas competidoras o no, a efectos de mantener o mejorar el nivel de servicio logístico, con disminución de su costo y aumento de la flexibilidad operativa*¹, y el documento menciona lo siguiente:

Los procesos logísticos colaborativos pueden obedecer a alguna de estas cuatro categorías:

- Tipo 1: Entre empresas y/o redes de suministros que compiten entre sí por el mismo mercado.
- Tipo 2: Entre empresas y/o redes de suministros que no compiten entre sí por el mismo mercado.

¹ Foro Logístico Buenos Aires (2020)

- Tipo 3: Entre actores de una misma red de suministros, ya sea para aprovisionamiento, almacenamiento y/o distribución.
- Tipo 4: Una combinación de empresas y/o redes que pertenecen simultáneamente a alguno de los otros tres tipos mencionados.

Las experiencias revelan algunas cuestiones indispensables para llegar a una implementación exitosa:

- Las empresas que colaboran deben ser de un nivel de desarrollo empresarial, organizacional y económico financiero equivalente para que no aparezcan conflictos y/o abusos de poder.
- Es necesaria la confianza mutua: no se podrá lograr una buena alianza si una de las partes estima que la otra se aprovechará, en un modo u otro, de la relación para su propio beneficio. La definición de reglas claras y la transparencia son factores clave para generar confianza.
- Cada parte debe comprender que la velocidad de adaptación al proceso colaborativo puede ser distinta para cada una y que es importante tolerar los tiempos que cada una necesita.
- Deben buscarse formas de cálculo que permitan desarrollar indicadores que sean comprendidos por todas las partes para poder hacer valoraciones conjuntas de los beneficios, así como de los inconvenientes.
- No debe perderse el foco en el objetivo de la alianza para que los problemas y obstáculos no detengan su desarrollo.

Para definir los beneficios de constituir redes empresarias que pongan en práctica la logística colaborativa se deben mencionar tres conceptos asociados a ese enfoque, adaptados de los estudios realizados por el profesor Marco Dini²

² Marco Dini (2010)

1. **“Economías de concentración”**. Efecto de atracción hacia proveedores y prestadores de servicios en general.
 - Mejora la oferta de estos factores y aumenta la eficiencia de los respectivos mercados.
 - Genera un efecto positivo sobre los costos de las empresas participantes.
2. **“Ventajas de especialización”**. Aprovechamiento de economías de escala que las empresas no podrían alcanzar en un escenario de alta y continua dificultad para alcanzar metas de competitividad en los diferentes mercados en los que actúan.
 - Reducción de costos de gestión; por ejemplo, los de almacenamiento y transporte.
 - Aceleración de los procesos de aprendizaje por la focalización de las tareas operativas.
3. **“Ventajas de integración”**. Estado superior de articulación que posibilita el intercambio de experiencias, la ampliación de redes de contactos y el desarrollo conjunto de conocimientos estratégicos.
 - Estímulo a la difusión de las nuevas tecnologías.
 - Mayores capacidades de captar y procesar la información y tomar decisiones estratégicas.³

Las economías de concentración habilitan a los miembros de la red empresarial a aprovechar sinergias en varios frentes: abastecimientos de insumos, desarrollo de proveedores, capacitación del personal, transportes, utilización de recursos en forma variable, etc. Mientras que las ventajas de la especialización

³ <https://logistica.enfasis.com/historico/nodos-logisticos-y-redes-empresariales/>

facilitan el aprovechamiento de tecnologías, del conocimiento, de la investigación y desarrollo de productos y servicios, etc.

4. LA NECESIDAD DE INTEGRACION DE LA LOGÍSTICA

La Región Centro tiene el objetivo de alcanzar la integración comercial y logística para poder optimizar su dimensión competitiva en el contexto internacional, poder ofrecer un porfolio de productos de valor agregado y promover la inversión en conocimiento y tecnologías.

A través de la logística, la integración provee la infraestructura y los servicios que aseguran la conectividad entre los países. Por lo tanto, la integración física entiende la infraestructura como aquellos espacios donde se realizan actividades logísticas (vías multimodales de transporte o centros logísticos para almacenamiento) que son interconectados a través de corredores específicos que se caracterizaran por las estructuras geográficas y económicas de cada región. Dichos corredores de integración tienen como objetivo la facilitación de la conectividad de las cargas entre regiones de manera tal de favorecer la fluidez de los intercambios de mercaderías y, por lo tanto, de las economías de los países en cada región, contemplando previos acuerdos político-económicos entre los países involucrados.

Siendo entonces la Integración regional importante para la RC, es necesario analizar los componentes clave para alcanzar dicha integración: las cargas que transitan por el corredor, las infraestructuras necesarias y las prácticas comerciales y logísticas de las empresas involucradas.

Durante los últimos años innumerables autores⁴ han mencionado la importancia de conseguir alinear todas las actividades logísticas frente a la creciente complejidad de las estrategias en el comercio internacional, y consecuentemente se ha tornado aún más difícil analizar las relaciones entre

⁴ Entre otros Ballou (2004)

productores, comercializadores y clientes, modificándose, por lo tanto, la visión conceptual de las denominadas “cadenas logísticas”. Esto ha llevado en la actualidad a la adopción de un modelo de “red logística” compuesta por diferentes actores, y todas las interacciones y flujos dinámicos de recursos (tangibles e intangibles) e información que tienen como objetivo principal brindar calidad de servicio entre todos ellos. Algunos ejemplos de actores: proveedores de servicios, centros de producción, almacenes centrales, nacionales, regionales, locales, puertos, centros de transbordo, aeropuertos, organismos estatales y privados de control, autoridades legislativas, sindicatos, y clientes. Por lo tanto, lo que se pretende integrar regionalmente son “redes logísticas complejas” como componentes clave de las cadenas de valor. Es decir, no solo hay que entender las demandas de las cadenas de valor para las propuestas de proyectos sino también su estructuración en esas redes, sus principales actores y la participación relativa de ellos para alcanzar realmente los objetivos de la integración regional.

Con el propósito de definir el soporte de servicios logísticos que requieren las redes logísticas complejas dentro de las cadenas de valor de los sectores clave en cada país y región, se tiene que distinguir algunas tipologías generales:

- Redes logísticas de sectores de productos primarios: metales, minerales, agrograneles
- Redes logísticas de sectores de elaboración de productos con valor agregado a partir de productos primarios o con pocos componentes adicionales: harina de soja, aceites, carnes, etc.
- Redes logísticas de fluidos: hidrocarburos, combustibles
- Redes logísticas de productos manufacturados, con múltiples provisiones de diversos sectores: automotriz y electrónica.

Cada una de estas redes requiere diferentes soportes logísticos y, consecuentemente, serán diferentes las estrategias de integración. En las primeras dos, prevalecen las demandas de transporte terrestre (vial y/o ferroviario) que unen orígenes y destinos a puertos, aeropuertos y facilitación aduanera para los flujos regionales y, en algunos sectores como el de

alimentación, también centros de almacenamiento para el abastecimiento local y/o regional. La tercera red logística combina el transporte en ductos que atraviesan extensos territorios para abastecer puertos para el transporte marítimo/fluvial, o centros de distribución de los que parten camiones especiales. La última red demanda adicionalmente más centros de consolidación y distribución, amplia conectividad local y regional por necesidades de accesibilidad a centros de consumo y a puertos o aeropuertos en caso de tratarse de cadenas globales.

Pero lo que tienen en común esas redes complejas son tres ejes directores que deben ser tratados para el desarrollo de la estrategia más adecuada a cada una de ellas, según puede observarse en el esquema siguiente:

- Los nodos
- Los servicios de valor agregado
- La red de transporte

Los nodos representan, básicamente, los tipos de actividades que en ellos se realizan (logísticas, industriales, empresariales, de consumo urbano, etc.) y el lugar donde se realizan, o sea las instalaciones empleadas (almacenes, puertos, etc.)

Los servicios de valor agregado incorporan los recursos especializados que demandan las redes logísticas (clasificación, preparación, entrega, etc.) que habitualmente realizan los operadores logísticos.

La red de transporte está enmarcada en el ámbito geográfico, con impacto en las distancias y tipologías de las cargas y por ello se refiere a la caracterización de los medios de transporte. Esos tres ejes deben alinearse por la capacidad de conectividad que se logra a partir de las funciones modales del transporte: carretero, ferroviario, aéreo, fluvial o marítimo y, por supuesto, la posible combinación entre ellas.

5. LOS CLUSTERS COMO MODELO DE DESARROLLO

5.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CLÚSTERES

La integración de empresas en el modelo de red se puede potenciar normalmente con el desarrollo de **clústeres**, que actúan como estructuras institucionales que permiten formalizar el trabajo colaborativo desde distintos aspectos: las operaciones propiamente dichas, los recursos puestos en juego, las personas que lo ejecutan, los sistemas de información que participan y la red de proveedores y clientes desde posiciones de contexto diversas.

El agrupamiento selectivo de empresas con foco en ciertas actividades como los servicios logísticos y tecnológicos en un ámbito territorial determinado, se conoce como “clúster”⁵, considerado como nuevo modelo productivo-logístico, que puede ser incorporado en las futuras políticas públicas en la región y en el país.

El Distrito Industrial (o Clúster) es una estrategia colectiva de agrupamiento empresarial, inicialmente enfocado a empresas PyMEs, que constituyó un exitoso fenómeno de desarrollo industrial de carácter regional con un elevado dinamismo y flexibilidad. En el lapso de los últimos 25 años se han generado antecedentes de este tipo en pequeñas y medianas empresas de Italia (dentro de las regiones conocidas como Emilia Romagna, Toscana y Veneto), Alemania, España y Japón, entre otros. Más recientemente, algunos casos exitosos se verificaron para empresas de servicios logísticos, o con intensa actividad logística como parte de sus procesos productivos, a las que se incorporaron otras actividades necesarias para conseguir la integración de las cadenas de suministro, como servicios de desarrollo de sistemas de información, provisión de recursos humanos especializados, servicios bancarios, de alojamiento de visitantes, servicios de catering, de seguros para las cargas, etc. constituyendo, de esta manera, un centro de actividades empresariales de alta performance

⁵ Derivada de la palabra inglesa “cluster” que significa “grupo”, “racimo”

por los beneficios que dicha aglomeración territorial ofrece a las empresas allí radicadas.

Uno de los casos más emblemáticos para referir es el de Plaza Logística en la Ciudad de Zaragoza, en España. Allí se han desarrollado 1200 hectáreas donde están instalados centros de distribución de importantes empresas europeas como la textil Zara, la pesquera Caldero, la central de juguetería Imaginarium, entre otros⁶.

Sin lugar a duda, los clústeres logísticos representan una forma de promocionar el trabajo en red aprovechando sinergias empresariales. Lo menciona también el profesor Michael Porter, de Harvard Business School, cuando dice “Los clústeres logísticos, en los que conjuntos de actividades logísticas se ubican y concentran en locaciones particulares, han surgido en todo el mundo. Este agrupamiento libera grandes externalidades positivas y crecimiento económico, al tiempo que estimula la correspondiente diversificación económica en campos intensivos en logística⁷”

La radicación de clústeres en nodos claves, con infraestructuras adecuadas, y tecnologías adaptadas a las necesidades logísticas, son desafíos que deben afrontar los responsables de la definición de políticas públicas para que promuevan y faciliten tal construcción, y también de empresas e inversores privados que deben acompañar con gestión y recursos tales desafíos.

5.2 CLÚSTERS EN LA REGIÓN CENTRO

El Centro de Competitividad de la Universidad Católica de Córdoba elaboró el primer Cluster Mapping de Argentina⁸ y de la provincia de Córdoba, basado en la metodología de Harvard Business School y las experiencias del U.S. Cluster

⁶ El Dr. Yossi Sheffi autor del libro “Clústeres Logísticos” (2014) menciona que “El clúster logístico de Zaragoza se ha convertido en un puerto interno para varios puertos mediterráneos y atlánticos. Y la conectividad se convirtió en otra ventaja principal para Zaragoza por encima de su ubicación.”

⁷ Tesler, Jorge (2015)

⁸ Universidad Católica de Córdoba (2021)

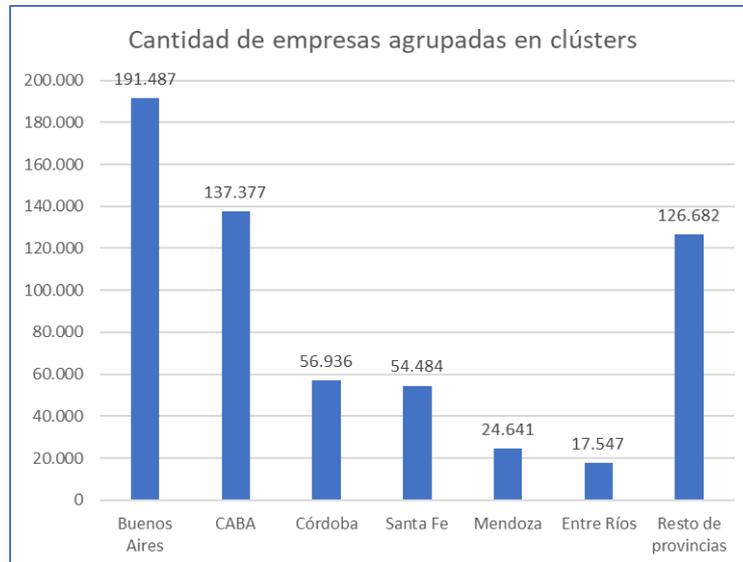
Mapping y del País Vasco en Europa, con apoyo y validación de Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto (UCA, 2021), además de otros miembros de la Microeconomics of Competitiveness Network de Harvard Business School. En dicho trabajo ha definido que los *clústeres* se configuran como una concentración de industrias o actividades económicas relacionadas entre sí en una ubicación geográfica delimitada. Así, estos se conforman por empresas, proveedores, clientes, agencias del sector público e instituciones académicas e investigación que sirven como soporte a la actividad productiva. La metodología utilizada diferencia entre dos tipos de clusters: aquellos denominados “local”, que compiten y sirven al mercado doméstico y no se encuentran concentrados regionalmente, y los denominados “traded”, que compiten no solo a nivel local sino también a nivel nacional, regional y el mundo, concentrados en regiones que les ofrecen ventajas competitivas para su operación.

Tras la experiencia del U.S. Cluster Mapping se categorizaron un total de 51 traded clusters y 16 local clusters, los cuales han servido como benchmark para el análisis de clústeres a nivel internacional

Si bien el concepto utilizado en este estudio es distinto al empleado por la comunidad logística internacional, merece la pena analizar sus detalles pues marca otras visiones del concepto general de agrupamiento de empresas.

Del mapeo del estudio, se desprende el nivel relativo de la clusterización industrial en la Región Centro, en especial en Córdoba y Santa Fe, como se puede observar en el siguiente gráfico que sintetiza el ranking del año 2019 de empresas de diversas actividades agrupadas en clústeres (como se ha mencionado, visión presentada en este mapeo refleja agrupaciones económicas, pero no físicas, es decir que muestra tipologías empresariales pero no realidades de clusters geográficos necesarios para la optimización logística).

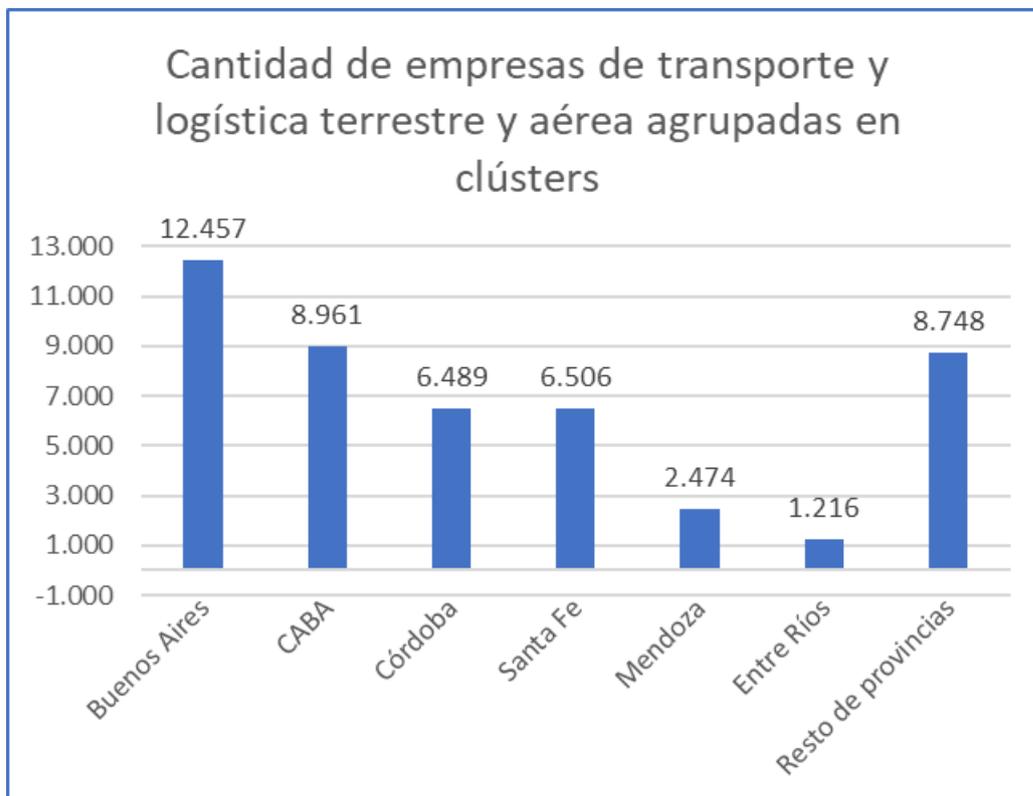
Figura 1-Cantidad de empresas agrupadas en clústers



Fuente: elaboración propia en base al Cluster Mapping de la Centro de Competitividad de la Universidad Católica de Córdoba

Cuando el análisis se hace solo sobre las empresas de transporte y logística terrestre y aérea, el balance positivo es similar, como se ve en el gráfico a continuación (se reitera que la visión presentada no muestra realidades de clusters logísticos ni de transporte, sino la dimensión que el sector tiene en cada provincia):

Figura 2: Cantidad de empresas de transporte y logística terrestre y aérea agrupadas en clústers



Fuente: elaboración propia en base al Cluster Mapping de la Centro de Competitividad de la Universidad Católica de Córdoba

6. TIPOLOGÍAS DE INFRAESTRUCTURAS

Es importante describir las distintas tipologías de infraestructuras logísticas (plataformas, nodos, centros logísticos, zonas de actividad logística, etc.) porque sus características permitirán analizar y definir los modelos de integración entre ellas con los servicios de valor agregado y las redes de transporte, dependiendo de las cargas pertenecientes a las cadenas de abastecimiento.

6.1 DEFINICIÓN GENERAL DE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS

Las Plataformas Logísticas (PL) consisten en áreas públicas o privadas donde varios operadores de un mismo o distinto modo de transporte comparten infraestructuras y servicios, permitiendo, de esa manera, generar economías y

eficiencias de transporte y de operación sobre las cargas, ordenando el espacio público al concentrar en un espacio regulado aquellas actividades que involucran un número grande de vehículos, o vehículos de gran porte, o que implican intercambio modal.

6.1.1 Justificación

Se entiende que estas plataformas aportan beneficios importantes tanto a los operadores logísticos como a las empresas industriales y comerciales que pueden optimizar procesos y bajar costos, **así como a la comunidad en donde se instalan, por su demanda de mano de obra y sus beneficios para la circulación del tránsito y la organización del espacio urbano**, entre otros, si bien en todos los casos existen consideraciones de limitaciones que deben estudiarse.

En términos generales se puede pensar una plataforma logística “como una zona especializada que cuenta con la infraestructura y los servicios necesarios para facilitar la complementariedad modal y servicios de valor agregado a la carga, donde distintos agentes coordinan sus acciones en beneficio de la competitividad de los productos que hacen uso de la infraestructura”⁹. Su planificación implica la formulación del marco conceptual y una tipología de infraestructuras logísticas especializadas, a fin de definir una red jerarquizada de acuerdo a diferentes criterios (grado de integración operativa, orientación interna o externa, tipo de interconexión modal, nivel de concentración del tráfico, tipo de productos, especialización sectorial, capacidad de almacenamiento y operación, modelo de gestión, localización, impacto en el territorio, etc.).

⁹ Leal y Pérez Salas (2009)

6.1.2 Características generales

En forma general, las PL son infraestructuras que aprovechan las instancias de rupturas de carga¹⁰ en las cadenas de transporte para concentrar actividades y servicios logísticos de valor agregado. Suelen estar compuestas por instalaciones (terminales intermodales, bodegas, patios, etc.), personal especializado, y sistemas de información y gestión orientados a las operaciones logísticas; en ocasiones incluyen oficinas de servicios del Estado, tales como SENASA, Aduana, u otros. Concentran por tanto actividades logísticas en un espacio con el fin de optimizar los flujos de mercancías, ofreciendo sus servicios logísticos a empresas industriales y comerciales¹¹.

6.1.3 Vacío regulatorio

Más allá de que hay un “entendimiento general” sobre lo que es una Plataforma Logística, no hay acuerdo acerca de aquello con lo que estrictamente debe contar para ser definida como tal. Especialmente, **no hay una legislación que las abarque.**

Las PL corresponden a una temática que a nivel mundial ha sido recientemente incorporada en las agendas públicas. En la Argentina no hay criterios a nivel del estado para su definición y tipología a fin de delimitar las condiciones para su funcionamiento, gestión y localización.

Habitualmente, quienes buscan desarrollar emprendimientos de este tipo encuentran en las definiciones de “parques industriales” las reglamentaciones más cercanas. Sin embargo, estas tienen un grado de exigencia que sobrepasa las necesarias para un espacio destinado a logística, especialmente en los requerimientos de energía y normas sanitarias y ambientales, en tanto que no hacen hincapié en cuestiones de circulación interna o servicios para los transportistas que muchas veces deben esperar por largo tiempo para cargar o

¹⁰ Se denomina “ruptura de carga” a la división (desconsolidación) de la carga de una unidad de transporte para almacenarla y/o reasignarla a otras unidades de transporte más pequeñas. La operación inversa es la consolidación de carga.

¹¹ Granada et al. 2015

descargar alejados de sus lugares de origen y a los que deben satisfacerse comodidades propias de su situación.

La solución reglamentaria suele sortearse inscribiendo a los predios como “parques industriales livianos” o bien negociando intensamente con las autoridades para aprobar los proyectos. Este camino puede hacer que, en la práctica, se modifique el proyecto original, debido a que los parques industriales requieren de mayor infraestructura que las plataformas logísticas.

Por otra parte, si bien existen distintas infraestructuras públicas y privadas que cumplen funciones logísticas, forman habitualmente parte de decisiones no coordinadas tomadas por los municipios sin atender a la integridad provincial ni regional. Tampoco se cuenta con un inventario nacional del número y características que presentan.

6.2 TIPOLOGÍAS

6.2.1 Tipologías según características del predio y la forma de gestión

La propia diversidad de las operaciones logísticas, caracterizada por múltiples volúmenes de cargas que se atienden, complejidades de servicio, espacios territoriales abarcados, formas de gestión y el uso generalizado e intensivo de la tercerización de activos y de operaciones, hace difícil el desarrollo de una tipología clara de las Plataformas Logísticas.

Algunos ejemplos:

- Puede tratarse de un **espacio físico donde distintos operadores desarrollan de manera principal una o más actividades relacionadas con la logística**. Estos operadores pueden ocupar espacios de su propiedad o alquilados. Sin embargo, la gestión administrativa y de mantenimiento del espacio total es realizada por una persona física o jurídica distinta de los operadores que allí se desempeñan a través de un cuerpo legal único y neutral, preferiblemente (aunque no excluyentemente) definido por una asociación público-privada.

- Puede ser un **espacio físico propio o alquilado** donde un **operador logístico realiza actividades propias y para terceros con un importante grado de integración**, mediante la contratación de operaciones y operadores que le sirven para su desarrollo comercial.
- Puede ser un **área territorial abierta o cerrada** donde **diversos operadores comerciales desarrollan de manera principal actividades relacionadas con el transporte, la logística y la distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional e internacional**. Estos operadores pueden ocupar espacios de su propiedad o alquilados. La gestión administrativa y de mantenimiento del espacio total es realizada por un organismo del estado en base a una planificación urbana definida.

Los predios donde se instalan las PL pueden ser de pertenencia pública, privada o mixta, pueden ser cerrados o abiertos (abiertos, por ejemplo, si se trata de una zonificación destinada de manera específica al desarrollo de múltiples PLs), la gestión puede ser realizada con combinaciones diversas, y además pueden ser ocupados por una o muchas empresas con una o muchos tipos de operaciones con iguales o distintos modos de transporte.

6.2.2 Tipologías específicas

Dado que el foco de este estudio está centrado en el comercio exterior, y a título de ejemplo, se definen algunas tipologías específicas de estas infraestructuras en el ANEXO "Tipologías de Plataformas Logísticas" a saber:

- Zonas de Actividad Logística (ZAL)
- Centros de acopio
- Depósitos Fiscales
- Centros de Carga Aérea
- Plataformas Logísticas de Clúster Productivo
- Zonas Francas
- Puertos Secos
- Pasos de frontera

6.3 PARQUES INDUSTRIALES

Aunque a veces se los denomina de manera indistinta, **las plataformas o los parques logísticos NO son parques industriales**. De acuerdo con el Programa Nacional para el Programa de Desarrollo de Parques Industriales, creado por el Decreto N° 915/2010 (modificado por los Decretos 778/2012 y 375/2014) y reglamentado por la Resolución ex MI N° 40/2010, los Parques Industriales son definidos¹² como **predios diseñados para la radicación de establecimientos manufactureros y de servicios**, dotados de la infraestructura, equipamiento y servicios apropiados para el desarrollo de tales actividades.

Las reglamentaciones edilicias de los parques industriales normalmente implican infraestructuras que exceden los requerimientos de las actividades logísticas (por ejemplo, provisión de agua, gas y electricidad industrial, o disposiciones sobre cuestiones ambientales), que hacen que no sean económicamente convenientes para los operadores logísticos que necesitan infraestructuras más sencillas y menos costosa.

De ser posible, es conveniente que los parques industriales se asocien con parques logísticos a efectos de canalizar cargas y aprovechar economías de transporte.

6.4 EJEMPLOS DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA ESPECIALIZADA

Durante los últimos diez años se han identificado necesidades de servicios y operaciones logísticas en varias provincias del país. Algunas de ellas con un perfil funcional focalizado en el comercio exterior y otras fundamentalmente dedicadas a la logística nacional para el transporte, almacenamiento y distribución de productos.

Con operaciones para la exportación e importación se pueden destacar:

¹² Ministerio de Desarrollo Productivo. 2020.

6.4.1 Nodo Logístico y Puerto Seco, en la localidad de Güemes, Salta

Ubicado sobre un terreno cedido por el gobierno provincial, el Nodo Logístico Güemes está integrado por dos unidades funcionales: un Nodo Logístico propiamente dicho y una Terminal Multimodal. El primero cuenta con diversas áreas o sectores entre los que se encuentran las parcelas logísticas, de servicios y de actividad administrativa, y la Terminal Multimodal constituida por una Terminal Ferroviaria Nacional, una Playa de contenedores vacíos y un Puerto Seco.

La administración de la Terminal Multimodal está a cargo de la empresa Belgrano Cargas y Logística S.A, mientras que el Nodo Logístico es cogestionado por la sociedad estatal Nodo Logístico General Güemes S.E. y la empresa Belgrano Cargas y Logística S.A. Nodo Logístico General Güemes S.E. funciona dentro de la órbita del Ministerio de Producción y Desarrollo Sustentable de la provincia, y su función es planificar y gestionar el desarrollo comercial del proyecto.

Entre los beneficios previstos se destaca que se podrán realizar las exportaciones con aduana en origen; reducción fletes y tiempos de viaje; salida de los contenedores por los puertos sin volver a hacer aduana; consolidación de cargas, uso del ferrocarril y disponibilidad de contenedores vacíos.

6.4.2 Plataforma Logística Nueva Palmira, Mendoza

El predio que tiene Trenes Argentinos Carga (TAC) en Palmira, a pocos km al este del aglomerado urbano Gran Mendoza, es cabecera de la línea ferroviaria San Martín, y quedó habilitado definitivamente en febrero 2023 como depósito fiscal general. La Plataforma es parte del Parque de Servicios e Industria de Palmira (PASIP), integrado por 47 PyMEs mendocinas. La administración de este espacio es una gestión consensuada entre las pymes, la Cámara de Comercio y el municipio de San Martín, el Gobierno de la Provincia y el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial).

Recientemente se construyeron y/o acondicionaron las oficinas de SENASA, Aduana/AFIP y de quienes se desempeñan como despachantes de Aduana. A

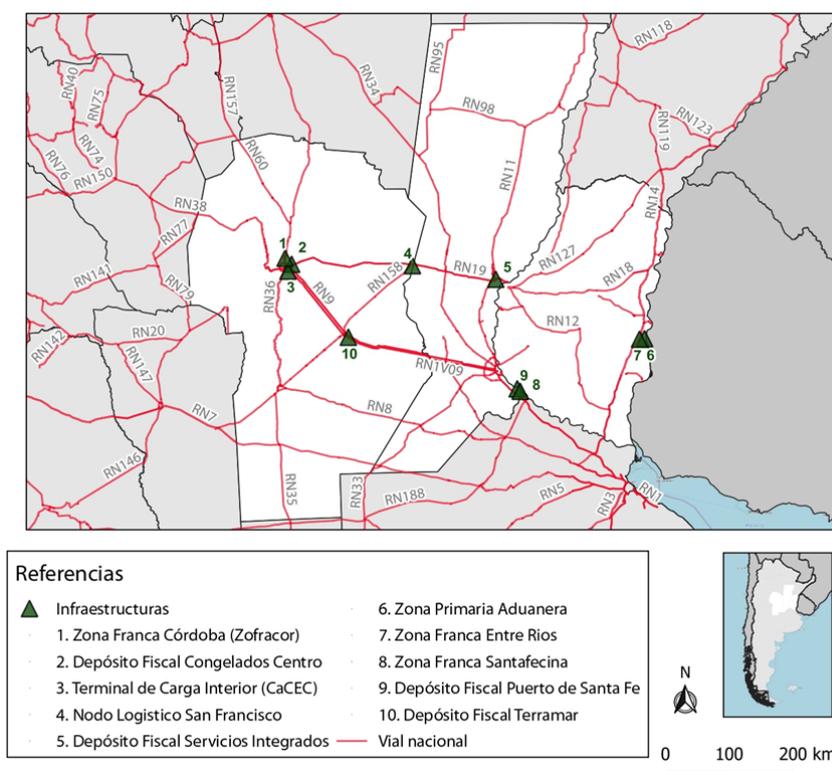
su vez, se instalaron cámaras de seguridad, se mejoraron los cercos perimetrales, pisos y cartelería.

En Palmira se operan productos de consumo, como son gaseosas, agua mineral y saborizadas; vino, cemento, diversos tipos de papel, cemento, y bobinas de acero.

7. INFRAESTRUCTURAS EN LA REGIÓN CENTRO

La Región Centro tiene operativas varias infraestructuras logísticas, con diversos usos y denominaciones que se describen brevemente a continuación, como algunos ejemplos de infraestructuras especializadas. Todas ellas prestan servicios al comercio exterior.

Figura 3 – Principales infraestructuras logísticas en la Región Centro



Fuente: elaboración propia

7.3 PROVINCIA DE ENTRE RÍOS

En esta Provincia se pueden mencionar:

- La Zona Franca Entre Ríos, en Concepción del Uruguay
- La Zona Primaria Aduanera, en Concepción del Uruguay
- Al 27 de junio 2023 la provincia cuenta con 25 parques y áreas industriales¹⁵.

7.4 ALGUNOS PROYECTOS DE LA REGIÓN CENTRO

Del relevamiento efectuado se han registrado, adicionalmente, algunas iniciativas y solicitudes para definir proyectos logísticos en algunas ciudades de la RC, con áreas para estacionamiento y prestación de servicios a los camiones que abastecen de mercaderías a las zonas urbanas, y también para los vehículos de carga pasantes por esas localidades. En algunos casos, prevén, además, ampliar sus funcionalidades para transformarlos en centros logísticos con capacidad de almacenamiento y manipulación de cargas. Excepto el caso de Interpuertos, en la ciudad de Santa Fe, las iniciativas están en etapas previas de prefactibilidad y sin análisis de potenciales demandas, rangos de inversión ni fuentes de financiamiento público y/o privado.

- En **Rafaela** se plantea la necesidad de generar un centro de transferencia de cargas para los numerosos camiones locales y en tránsito que hay en la zona. Muchos camiones traen insumos y otros se llevan productos de la zona y se acumulan sin que haya lugares seguros para pernoctar. En este espacio también podrían trasladarse transportes que, debido al crecimiento de la ciudad, han quedado dentro del tejido urbano y, en una tercera etapa, incorporar servicios a los transportistas convirtiéndose este predio en un “gran centro logístico”. Aunque la ciudad definió un

¹⁵ Dirección General de Industria, de la Secretaría de Industria y Comercio de Entre Ríos. <https://www.entrerios.gov.ar/industria/index.php?codigo=20&codsubmenu=83&modulo=&codppal=20>

área industrial, la lentitud en su desarrollo hace que las empresas se vayan “acomodando” en otros lugares. Por otra parte, la Cámara de Comercio Exterior ha construido instalaciones para depósito fiscal, con financiamiento provincial.

- En **Sunchales** los problemas son similares a los de Rafaela y existen algunos proyectos parecidos pero que no han avanzado. Hace algunos años la empresa láctea SANCOR se proponía construir un centro logístico vinculado con el ferrocarril, que no se concretó y que podría ser interesante retomar.
- En **Esperanza** hay un proyecto del sector privado que estaría cercano al Parque Industrial y que permitiría simplificar el tránsito en la ciudad al sacar los camiones, pero que no ha prosperado.
- En la **ciudad de Santa Fe** se está desarrollando Interpuertos, sobre un espacio de 60 ha en la parte noroeste de la ciudad, fuera de la Circunvalación, de las cuales por el momento se habilitaron 20 ha. La idea es generar distintas áreas de servicios tales como servicios de venta y reparación de neumáticos, oficinas, salas de reunión y espacios para organismos de control y fiscalización para que estén próximos a los camiones. También se contaría con un área de cross docking para ingreso de productos en la ciudad (ya que en breve la municipalidad prohibirá el acceso de camiones grandes), lavaderos para camiones de distintas especialidades (en especial jaulas de ganado y combustibles), talleres de revisión técnica, espacios para bomberos, etc. El proyecto podría vincularse al ferrocarril, ya que las vías están a unos 150 metros, pudiendo llegar así contenedores en tren y luego, por la Circunvalación de Santa Fe, se los acercaría en camión al puerto. En las restantes 40 ha se propone desarrollar una pista de manejo para enseñar el manejo de camiones y un espacio de corrales para que el ganado pueda descansar en viajes largos de más de 8 horas (apuntando a carne de exportación según normas europeas).
- En el caso de **Rosario** no hay en vista ningún proyecto de estaciones de transferencia de cargas o espacios para concentrar operadores

logísticos. Unos cuantos transportistas se han ido mudando hacia parques industriales de la zona.

- En **Entre Ríos** hay interés en desarrollar centros de consolidación de cargas en las ciudades de Concordia, Victoria, y Basabilbaso, aplicados a la logística y servicios para chofer (tales como áreas para descansar e higienizarse), similares a lo que ya existe en Tabossi, Viale o Crespo.
- También en **Entre Ríos** se están desarrollando centros de redistribución logística (cross docking) en la ciudad de **Concordia**, debido a su posición que la convierte en un hub para todo el este de la provincia y parte del Uruguay (por ejemplo, Andreani, Urbano Express, Mercado Libre).

8. APORTES DEL PROGRAMA PAR.AR

El Programa “Puntos de Asistencia en Ruta al Autotransporte Registrado (PAR.AR)” es una iniciativa generada en el ámbito del Ministerio de Transporte de la Nación, a cargo de la Dirección Nacional de Planificación de Transporte y Logística¹⁶, de la Secretaría de Planificación del Transporte. Ha sido creado a los fines de brindar asistencia técnica, económica y financiera a los gobiernos provinciales, y/o municipales para diseñar y desarrollar puntos de asistencia en ruta en todo el territorio nacional que brinde servicios al autotransporte registrado en cualquier región del país, facilitando el descanso y la apoyatura a la actividad de suministro y abastecimiento, y que se articule con los principales centros generadores y atractores de viajes, de transferencia de cargas y nodos logísticos.

Con relación a sus procedimientos, cada jurisdicción es la que solicita a esa Dirección la asistencia que consiste en un asesoramiento y posible financiamiento de infraestructuras logísticas, siempre que esas sean concebidas como “interfases o hubs logísticos” en cada localidad, con prioridad en el desarrollo del multimodalismo y el comercio exterior.

¹⁶ Programa “Puntos de Asistencia en Ruta al Autotransporte Registrado (PARAR)” aprobado por Resolución N° 300/2021 del Ministerio de Transportes de la Nación

A priori, desde la Secretaría de Planificación de Transportes de la Nación se han predefinido 70 ubicaciones preferenciales sujetas a posibles desarrollos logísticos. Hasta ahora se ha trabajado en la asistencia técnica en los proyectos de Güemes en Salta, Cevil Pozo en Tucumán, (ambos con cierto grado de avance en el diseño), Recreo en Catamarca, Río Primero en Córdoba y también con menor avance, en Cañada de Gómez y Casilda, en Santa Fe. Varias de las solicitudes de las jurisdicciones se refieren a espacios que demandan para el estacionamiento de camiones de carga fuera del ejido urbano, y también a evitar su ingreso a zonas urbanas.

La gobernanza de los proyectos es de cada jurisdicción por lo que cada una decide cómo financiarlos asegurando el flujo de fondos adecuado.

Los terrenos sobre los que se deben desarrollar esos proyectos deben ser públicos, lo que dificulta, de alguna manera, la participación privada en las inversiones necesarias.

Las asistencias técnicas están focalizadas en la definición conceptual, el uso de espacios sobre el terreno disponible y recomendaciones operativas no incluye la validación final sobre la ejecución del proyecto por parte de las jurisdicciones demandantes.

9. CUELLOS DE BOTELLA IDENTIFICADOS

De las entrevistas realizadas a empresarios del sector privado y funcionarios del sector público se pueden exponer los principales cuellos de botella o núcleos de problemas identificados:

- La disponibilidad actual de zonas francas, depósitos fiscales, y plataformas logísticas en general, desde el punto de vista de su capacidad de ofrecimiento de servicios logísticos, no parece ser una restricción para la mayoría de las actividades de comercio exterior de la región
- Lo anterior está relacionado con que varias de las cadenas productivas importantes para la RC no son típicas usuarias de instalaciones de consolidación, almacenamiento temporario, clasificación, etc. debido a

sus **características logísticas** (en general graneles, grandes volúmenes, camiones completos, transporte a puerto o frontera) que no requieren ni admitirían por costos, manipulaciones intermedias entre origen y destino final.

- Sin embargo, **la importante cantidad de parques y áreas industriales de la región** (134 en total, ver capítulo “Infraestructuras en la Región Centro”) no parece acompañada de infraestructuras logísticas de apoyo, y tampoco están contempladas en las legislaciones provinciales, **generando reclamos locales de diversa índole**, desde simples áreas para estacionamiento de camiones hasta parques complejos como Interpuertos en la Ciudad de Santa Fe (ver subcapítulo “Algunos proyectos en la Región Centro”).
- También hay algunas cadenas de valor en las cuales los productos son desarrollados por una atomizada e importante cantidad de pequeños productores (ej.: arroz y pecán), que individualmente no logran una escala suficientemente para obtener buenos valores de fletes y/o ser atractivos para los contenedores, y que podrían lograrlos con el desarrollo de clústers exportadores.
- La regulación vigente de Zonas Francas no contempla la transformación de productos (ver estudio específico), lo que restringe su actual utilización y no permite aprovechar su potencialidad como herramienta de gestión del comercio exterior.
- Se evidencian demoras y mayores costos por la imposibilidad de contar con contenedores vacíos en nodos específicos, pero esto no es por falta de infraestructuras sino por las estrategias comerciales de las empresas navieras (ver estudio específico).
- Existen algunas carencias de espacios con frío para la conservación y manipuleo de productos que lo necesitan (especialmente en Entre Ríos, para las producciones de arándanos, nuez de pecán).
- Se percibe que **debería fortalecerse la articulación entre responsables de las infraestructuras logísticas** existentes en cada provincia de la región para alinear objetivos, ofrecer servicios integralmente, aprovechar

sinergias entre PyMEs, etc. Esto se ve reflejado en la subutilización de esas instalaciones, ciertas demoras y remanejos de cargas y pérdida de productividad por mayores costos.

- Se ha verificado que **pueden desarrollarse conocimientos adicionales a los existentes en lo que respecta a mejores prácticas logísticas en empresas PyMEs**, facilitando, así, el cambio hacia prácticas operativas más eficientes.

10. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Habiendo efectuado un análisis sobre las infraestructuras existentes en la Región Centro, las demandas de empresas y fundamentalmente teniendo en cuenta las tendencias y experiencias que se pueden observar en otros países del mundo con economías y actividades logísticas muy competitivas, se pueden enumerar los siguientes ejes de intervención:

10.1 GENERAR INSTITUCIONALIDAD PARA ANALIZAR ALTERNATIVAS PARA LA CONFORMACIÓN DE ZONAS DE ACTIVIDAD LOGÍSTICA

La propuesta consiste en **definir un ámbito adecuado para la creación de un nuevo formato de ordenamiento institucional interprovincial**, una “Mesa Logística de la Región Centro”, donde participen los responsables de organismos públicos de gestión y control de instalaciones logísticas (puertos, zona franca), los operadores privados de depósitos fiscales, centros logísticos, los funcionarios de Aduana, los representantes de las principales cámaras empresariales involucradas y los funcionarios municipales y provinciales de las provincias de la región, con el objetivo de alinear políticas públicas con los intereses privados para la inversión y operación de actividades industriales y logísticas.

Este eje de actuación pretende aprovechar sinergias y ofrecer soluciones integrales a las empresas principalmente PyMES de la RC, que permitan reducir costos ocultos en las cadenas logísticas, consolidar conocimiento y experiencias

de los distintos actores involucrados y generar las condiciones para el desarrollo de clústeres logísticos.

10.2 CREAR UN ÁREA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CLÚSTERES PRODUCTIVOS

La propuesta tiene como objetivo promover el desarrollo y puesta en marcha de clústeres productivos, de forma tal que estos permitan apalancar el desarrollo de empresas PyMEs y les permitan acceder a mercados internacionales.

Deben definirse políticas alineadas con el objetivo estratégico de generación de clústeres, en Instituciones y Organismos públicos y privados (ej: Secretarías de Industria, de Promoción de Exportaciones, de Desarrollo Productivo, en Foros o Mesas Sectoriales, en Cámaras de Comercio e Industria, etc.), de manera que existan modelos formales de desarrollo que incluyan roles de liderazgo y soporte técnico desde el inicio en etapas de promoción, hasta alcanzar el nivel de maduración deseado con los agrupamientos empresariales, una vez conseguidos los beneficios esperados.

Los clústeres así conformados podrán estructurar alianzas entre empresas de la región, compartir recursos eventualmente subutilizados, desarrollar proveedores comunes, implementar programas de capacitación conjunta, identificar nuevas oportunidades de negocios, entre muchas otras ventajas.

En este sentido, deberían valorizarse, ampliarse y aprovecharse los avances ya desarrollados por el Centro de Competitividad de la Universidad Católica de Córdoba y su Cluster Mapping (ver el capítulo “Clústeres en la Región Centro”).

En el marco de esas áreas específicas, se debería convocar a operadores logísticos, despachantes de aduana, forwarders y otros prestadores de servicios de transporte con probada experiencia en logística del comercio exterior, con el objetivo de aportar experiencias operativas y casos de éxito que pueda utilizarse como parte de las estrategias provinciales en cuanto a su oferta

exportable, a partir de las economías regionales y las infraestructuras existentes.

10.3 DESARROLLAR LEGISLACIÓN QUE CONTEMPLE Y PROMUEVA LOS CENTROS DE ACTIVIDADES LOGÍSTICAS

Como se ha explicado en los apartados 6.1.3. y 6.2, las exigencias de infraestructura y servicios que corresponden a áreas logísticas son diferentes y en muchos casos menos exigentes que las necesarias para parques industriales, por lo que una legislación específica probablemente ayudaría a que se desarrollen inversiones en espacios logísticos.

10.4 DESARROLLAR ESTUDIOS SOBRE PROPUESTAS EXISTENTES EN LAS DISTINTAS LOCALIDADES

Como se ha desarrollado en el capítulo “Algunos proyectos de la Región Centro”, hay propuestas de centros logísticos y/o de apoyo al transporte dispersos en **varias localidades**. Estas propuestas tienen que ver con las vivencias propias de cada lugar, pero suelen no tener como respaldo estudios de demanda, presupuesto, cálculo de retorno de inversión, gobernanza futura, etc., **para los cuales se necesitan estudios detallados específicos**.

10.5 CONSIDERAR LA POTENCIALIDAD DEL CORREDOR DE INTEGRACIÓN

La Región Centro forma parte del Corredor de Integración San Pablo-Santiago de Chile (ver informe específico), lo cual genera un importante tránsito de vehículos que la atraviesan. Si bien estos vehículos suelen realizar los tránsitos de manera directa, podría pensarse infraestructuras de apoyo para el cambio de vehículos y choferes, así como algunos servicios a esas unidades. Este tema debe estudiarse con cuidado contemplando las características específicas de estos tránsitos antes de definir su realización

10.6 RESUMEN DE CONCLUSIONES Y PROPUESTAS



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

Componentes	Eje / Acción / Lineamiento	Proyectos Asociados	Ámbito / Jurisdicción	Reparticiones	¿Tiene proyecto ejecutivo identificado? (Repartición)	Complejidad Institucional	Demanda de Recursos	Cadenas de Impacto	Corredor Bioceánico (si/no/parcial)
Infraestructura	Desarrollar Zonas de Actividad Logística (ZALs)	Definir formato institucional	Provincial	Varias a definir	No	Alta	Media	Carga general	No
Institucional	Promocionar y desarrollar Clústeres	Creación de unidades de promoción	Provincial	Varias a definir	No	Alta	Media	Carga general	No
	Desarrollar legislación	Promover Centros Logístico	Provincial	Varias a definir	No	Alta	Media	Carga general	No
	Analizar propuestas existentes	Estudiar las propuestas existentes	Provincial	Varias a definir	No	Alta	Media	Carga general	No
Infraestructura	Corredor Bioceánico San Pablo – Santiago de Chile	Estudiar infraestructuras de apoyo al tránsito de camiones	Región Centro	Varias a definir	No	Alta	Media	Carga general	Sí

11. ANEXO 1: TIPOLOGÍAS ESPECÍFICAS

Dado que el foco de este estudio está centrado en el comercio exterior, a título de ejemplo, se mencionan a continuación algunas tipologías de estas infraestructuras¹⁷

11.1 ZONAS DE ACTIVIDAD LOGÍSTICA (ZAL)

Son áreas que suelen estar próximas a las terminales portuarias (aunque no es estrictamente necesario), dedicadas a la manipulación y distribución de mercancías marítimas hacia y desde el área de influencia portuaria (hinterland), diseñadas para descongestionar y aumentar la capacidad de servicio de dichas terminales. Aquí se realiza también el proceso de nacionalización de bienes. Ofrecen servicios de consolidación y desconsolidación de carga marítima, almacenaje y/o depósito, desembalaje y/o etiquetado, envasado, paletizado, servicios aduaneros, etc.

La importancia que han adquirido las ZAL para la competitividad logística se detallan en el: ANEXO: Zonas de Actividad Logística (ZAL) y competitividad

11.2 CENTROS DE ACOPIO

Son lugares donde se acumulan productos primarios y materias primas, para lograr un volumen tal que permita una reducción del costo del flete de larga distancia anterior o posterior a ese lugar, mediante la economía de escala y/o especialización del modo de transporte a utilizar. Son ejemplos los centros de acopio de granos en el campo, los espacios portuarios donde se acumula la carga a la espera de un barco, los depósitos de combustible de las refinerías, o las acumulaciones de materia prima en un área industrial. El análisis de los centros de acopio para graneles agrícolas se trata en el documento sobre Transporte ferroviario, ya que están íntimamente relacionados con este modo de transporte.

¹⁷ Plataformas Logísticas en el Norte Grande – CFI 2022

11.3 DEPÓSITOS FISCALES

De acuerdo con la AFIP, en la Argentina “se consideran depósitos fiscales a los lugares operativos habilitados por la Dirección General de Aduanas para la realización de operaciones aduaneras inherentes al almacenamiento de mercaderías sólidas, líquidas y gaseosas que se encuentran bajo el control del servicio aduanero”¹⁸. Pueden ser lindantes a algún tipo de plataforma logística en la cual se realizan sobre la carga operaciones de todo tipo (incluso almacenamiento permanente), tanto antes como después de su aduanización (dependiendo de si es carga de exportación o importación).

11.4 CENTROS DE CARGA AÉREA

Centros logísticos intermodales aéreos o carreteros de intercambio modal asociados a terminales aéreas que poseen instalaciones para conexión terrestre, depósito y/o almacenaje. Habitualmente incluyen infraestructura aduanera para llevar a cabo controles de comercio exterior (nacionalización). Estas plataformas pueden tomar la forma de Road Feeder Services (RFS: camión aéreo) para equilibrar los flujos de carga aérea entre distintas terminales. Ofrecen servicios logísticos (consolidación y desconsolidación, etiquetado, control de calidad, control de inventario, etc.) y servicios aduaneros. Los centros de carga aérea se tratan en el documento sobre Transporte aéreo.

11.5 PLATAFORMAS LOGÍSTICAS DE CLÚSTER PRODUCTIVO

Son infraestructuras especializadas para el manejo de carga de insumos o productos finales de clusters específicos (ej. maquila, envases de cartón o plástico, concentrados de frutas) dedicada a actividades logísticas y/o distribución cerca de nodos urbanos y/o de comercio para envío intrarregional o de exportación. Pueden desarrollarse en una zona franca e incluir, a su vez, un parque industrial. Se distinguen por ofrecer servicios logísticos especializados a un sector productivo particular, propiedad de la firma (ej. multinacional) o tercerizada. Ofrecen servicios de recepción, almacenaje,

¹⁸ AFIP. Conceptos generales. Información básica sobre requisitos, características y depósitos habilitados. <https://www.afip.gob.ar/depositosFiscales/conceptos-generales/concepto.asp>

despacho, consolidación y desconsolidación, así como actividades de valor agregado (recolección, embalaje y etiquetado), control de calidad e inventario, etc. Involucra también servicios a los vehículos como patios de maniobra, playas de estacionamiento, etc.

11.6 ZONAS FRANCAS

De acuerdo con AFIP, “son espacios en los cuales la mercadería no es sometida al control habitual del servicio aduanero y, tanto su importación como su exportación, no están gravadas con tributos -salvo las tasas retributivas que pudieran establecerse- ni alcanzadas por prohibiciones de tipo económico”¹⁹. Su principal objetivo es fomentar el comercio y la actividad industrial exportadora a través de la reducción de costos y la simplificación de los procedimientos administrativos, ofreciendo, además, incentivos fiscales. En la práctica, y por la propia definición de zonas francas, se podrían desarrollar en estas tanto procesos industriales como logísticos de todo tipo.

Las Zonas Francas en la RC están en la ciudad de Córdoba, en Concepción del Uruguay y en Villa Constitución. Este tema se desarrolla en un informe por separado.

11.7 PUERTOS SECOS (PS)

Plataformas logísticas especializadas en el intercambio modal (carretero, ferroviario y/o marítimo). Se sitúan en el interior del territorio y conectan a través de la red ferroviaria (o carretera) al puerto de origen (o destino) y/o a un paso de frontera. Son por tanto terminales de trenes o camiones que posibilitan las actividades de nacionalización y/o despacho, y ofrecen servicios logísticos. Tienen por objeto agilizar la salida de mercaderías del puerto o paso de frontera y facilitar por tanto el comercio bilateral o multilateral entre países (principalmente carga en contenedores). Ofrecen servicios logísticos

¹⁹ AFIP. Conceptos generales. Información básica sobre requisitos, características y depósitos habilitados. <https://www.afip.gob.ar/zonasFrancas/conceptos-basicos/concepto.asp>

(consolidación, desconsolidación, embalaje, etc.) y aduaneros (ya que la nacionalización de las mercaderías ocurre en el PS, estando la carga precintada)

11.8 PASOS DE FRONTERA

Los pasos de frontera conforman plataformas logísticas en la medida en que los vehículos se detienen a espera de resolver aspectos regulatorios relacionados con aduana, migraciones, inspecciones sanitarias, etc., y son nodos cuya infraestructura y operatoria son fundamentales para la fluidez y eficiencia del transporte carretero internacional.

En este sentido, un objetivo central en torno a la organización de los pasos fronterizos debería ser la reducción de los denominados “tiempos evitables”, los cuales se vinculan a aspectos tales como: ausencia de infraestructura adecuada; redundancia y cantidad excesiva de controles; falta de controles armonizados e integrados a ambos lados de la frontera; diferencias en los horarios de atención entre los distintos organismos de control; trasbordos; etc.; y todo ello, de uno y otro lado del límite internacional.

12. ANEXO 2: ZONAS DE ACTIVIDAD LOGÍSTICA (ZAL) Y COMPETITIVIDAD

Las Zonas de Actividad Logística aparecen en Europa a mediados de los años '70 del siglo pasado, fundamentalmente en Alemania y Países Bajos, con Zonas Francas y Centros de Distribución.

Conceptualmente, una ZAL es una zona industrial/logística relativamente segregada del resto de áreas portuarias y en general dedicada a la logística de productos en el comercio exterior.

La ZAL se posiciona como un agente de consolidación de servicios en forma integral, aprovechando su localización relativa y las sinergias empresariales que pueden originarse en su delimitación geográfica y el hinterland de servicios. Representa, en cierto modo, un nuevo modelo de gestión de la segunda línea portuaria en forma proactiva, integral, diferente al tradicional esquema de concesiones individuales, no interconectadas entre las infraestructuras existentes.

Además de hacer eficiente el manejo de cargas en los puertos, estos necesitan desarrollar una estrategia complementaria para ofrecer servicios que se requieran para ganar competitividad en los mercados internacionales. De allí que los puertos como nodo crítico, son el eje de las infraestructuras donde residen las funciones logísticas de valor agregado.

Dentro de los tipos de servicio, se puede realizar la siguiente clasificación:

- Servicios logísticos básicos: carga y descarga, manipulación, almacenaje, distribución
- Servicios de valor agregado: consolidación, empaquetado, inspección, montaje
- Servicios generales: estacionamiento vehículos, balanza, mantenimiento de contenedores, oficinas, restaurante, aduana, lavadero, alojamiento.

Para el desarrollo y explotación de las actividades integradas en una ZAL, deben distinguirse tres modelos diferentes:

- Concesión global: con un único operador, que explota todos los servicios o solo alguno de ellos mientras otros son gestionados por terceros, pero siempre bajo su única responsabilidad sobre el conjunto de instalaciones.
- Promoción y explotación propia: lo diseña, promociona y explota la misma sociedad que realiza las inversiones, pudiendo ser una composición público-privada.
- Modelo mixto: la sociedad promotora concede algunos de los servicios a operadores especializados y gestiona otros en forma propia.

El desarrollo de las zonas de actividad logística, tal como se ha mencionado anteriormente, proporciona las siguientes ventajas:

- Facilita las transferencias modales e intermodales (integración de distintos modos de transporte a lo largo de toda la cadena de comercialización) proporcionando economía de transporte.
- Facilita las operaciones de valor agregado como por ejemplo la consolidación o desconsolidación, y la clasificación de mercaderías.
- Colabora en el ordenamiento del territorio afectado a operaciones logísticas y el transporte de cargas, y permite el desarrollo de la movilidad sustentable en los ámbitos urbanos.
- Es un factor de atracción y valoración especial para la radicación de nuevas industrias y empresas de servicio relacionadas.
- Es un generador de empleos con requisitos de especialización en las prácticas logísticas y de servicios al transporte y las cargas.

También se deben mencionar algunos de los condicionantes más importantes que debemos tener en cuenta a la hora de pensar en el desarrollo de una ZAL:

- Realizar un estudio de demanda que permita verificar la potencialidad de la inversión para conseguir ventajas competitivas a través de las eventuales sinergias identificadas en las redes logísticas o sector económico-industrial involucrado.

- Estudiar el contexto de la zona seleccionada, evaluar su conectividad, modos de transporte disponibles o futuros, capacidad de ampliación por etapas, y propiedad de terrenos aptos para el desarrollo en el mediano y largo plazo.
- Disponer de un “Promotor de Infraestructuras” con capacidad técnica y experiencia en el desarrollo de proyectos similares. Su función será la de elaborar la planificación integral del proyecto, conseguir el financiamiento requerido, obtener las habilitaciones que correspondan, desarrollar el master plan de obras y licitar los componentes requeridos, definir y liderar la estrategia comercial según características y estudios de factibilidad iniciales. Este rol de promotor puede ser ejercido por una empresa dedicada al desarrollo del “real estate” industrial-logístico, un grupo de profesionales de esa actividad o un grupo inversor privado que se asigne también las funciones de promoción del emprendimiento.
- Para el caso concreto de la RC, dada la existencia de instalaciones operativas en cada provincia, una de las funciones principales del “promotor de infraestructuras” es la de alinear estrategias y políticas públicas con las expectativas de negocios logísticos que el sector privado pretenda alcanzar según sus proyecciones, servicios y rentabilidades previstas para hacer factible sus inversiones.

13. ANEXO 3: SOBRE LA DENOMINACIÓN “PLATAFORMAS LOGÍSTICAS”

Existe una notable dispersión acerca de cómo llamar a los entes que han sido denominados “Plataformas Logísticas” en este informe. La dispersión proviene, probablemente, de la multiplicidad posible de configuraciones físicas y de gestión, de usos y utilidades, de tamaño y modo de transporte, etc.

Se describen a continuación las denominaciones utilizadas en la Argentina, y en otro apartado se realiza una revisión de algunas de las denominaciones según la academia y los usos y costumbres de otros países.

13.1 DENOMINACIONES UTILIZADAS EN LA ARGENTINA

En la Argentina pueden encontrarse, en una enumeración no taxativa, las siguientes múltiples denominaciones.

- Agrocentros logísticos;	terminal portuaria);	- Parque logístico;
- Centrales de Procesamiento de Cargas;	- Centros de transferencia de cargas;	- Plantas de Operaciones Logísticas;
- Centrales de Transferencia de Cargas;	- Centros de transporte;	- Plataforma Logística de Apoyo en Frontera;
- Centro Logístico Alimentario;	- Clúster logístico;	- Plataforma Logística de Distribución Internacional;
- Centros de acopio;	- Depósitos de contenedores vacíos;	- Plataforma de Distribución Urbana Metropolitana;
- Centros de distribución;	- Espacios logísticos;	- Plataforma de Distribución
- Centros de transbordo de carga (por ejemplo, una	- Microplataformas Logísticas Urbanas;	
	- Nodos logísticos;	

<ul style="list-style-type: none"> - Urbana Regional; - Plataformas aéreas; - Plataformas logísticas; - Polos logísticos; - Puertos secos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminales logísticas; - Zona Franca; - Zona Primaria Aduanera; - Zonas de Actividad Logística; 	<ul style="list-style-type: none"> - Zonas de Actividades Logísticas Portuarias; - Zonas logísticas
---	--	---

13.2 DENOMINACIONES EN OTROS PAÍSES.

13.2.1 EUROPLATFORMS EEIG – The European Logistic Platforms Association

Esta entidad, que nuclea a gran parte de las plataformas y centros logísticos europeos, define como centro logístico a “una zona definida dentro de la cual todas las actividades relacionadas con el transporte, la logística y la distribución de mercancías – tanto para el tránsito nacional e internacional-, se llevan a cabo por diversos operadores sobre una base comercial. Los operadores pueden ser tanto los propietarios como los inquilinos de los edificios e instalaciones (almacenes, centros de distribución, almacenes, oficinas, servicios de camiones, etc.), que han construido en este lugar. Con el fin de cumplir con las reglas de la libre competencia, un centro de logística debe estar abierto para todas las empresas que participan en las actividades expuestas anteriormente. Un centro de logística también debe estar equipado con todas las facilidades para llevar a cabo las operaciones mencionadas. Si es posible, se deben incluir los servicios públicos para el personal y equipo para los usuarios. Con el fin de fomentar el transporte intermodal para la manipulación de mercancías, un centro logístico debe ser servido preferentemente por una multiplicidad de modos de transporte (carretera, ferrocarril, mar, vías navegables, aire). Para garantizar la sinergia y la cooperación comercial, es importante que un centro logístico se gestione mediante un cuerpo legal único y neutral (preferiblemente por una alianza Público-Privada). Por último, un centro logístico debe cumplir con las

normas europeas de estandarización y calidad para proporcionar el marco para soluciones de transporte comercial y sostenible”.

13.2.2 CEPAL

CEPAL propone que, en términos generales, se puede definir como una plataforma logística, centro logístico, o zona de actividad logísticas (ZAL) a “una zona especializada que cuenta con la infraestructura y los servicios necesarios para facilitar la complementariedad modal y servicios de valor agregado a la carga, donde distintos agentes coordinan sus acciones en beneficio de la competitividad de los productos que hacen uso de la infraestructura. (...) En términos más simples, podemos definir una plataforma logística como una zona especializada que cuenta con la infraestructura y los servicios necesarios para facilitar la complementariedad modal y servicios de valor agregado a la carga, donde distintos agentes coordinan sus acciones en beneficio de la competitividad de los productos que hacen uso de la infraestructura²⁰”.

No obstante, esta definición, que sirve para una primera aproximación al tema, creemos que adolece de algunas fallas, como se resalta más adelante. Pueden orientarse al tránsito nacional y la distribución interna de mercaderías o al comercio internacional, y su gestión puede ser pública o privada.

13.2.2.1 Comparación de la definición CEPAL con la de EUROPLATFORMS EEIG

CEPAL omite una condición que es importante para EUROPLATFORMS EEIG: “es importante que un centro logístico se gestione mediante un cuerpo legal único y neutral”. Además, contradice a la definición de la EUROPLATFORMS EEIG, que en su tercer párrafo dice que “un centro logístico debe ser servido preferentemente por una multiplicidad de modos de transporte”. Es decir, que no es condición indispensable la existencia de transferencia modal.

La omisión mencionada genera que la clasificación que realiza luego CEPAL resulte algo forzada, ya que no tolera denominar como “zonas logísticas” a espacios servidos por un solo modo de transporte, situación frecuente en (al

²⁰ Leal y Pérez Salas (2009).

menos) la Argentina, donde el modo carretero de transporte predomina y a veces es único.

Por otra parte, la descripción de CEPAL se centra en describir logística de distribución y por eso enfatiza en la ruptura cargas, pero no menciona la logística de aprovisionamiento de industrias o cargas masivas como minerales o granos.

13.2.2.2 Definición del experto del MIT Yossi Sheffi

Yossi Sheffi es un especialista que se encuentra desde hace varios años estudiando el fenómeno de los parques y zonas logísticas en el mundo. En su libro "Clústeres logísticos: brindando valor e impulsando el crecimiento", se refiere a "clústeres logísticos", "parques logísticos" y "campus logísticos": "Un clúster es una aglomeración amorfa de compañías e instalaciones con operaciones intensivas de logística, con delimitaciones poco claras y sin administración central, los parques logísticos son claramente definidos por sus límites de propiedad y geografía. Un parque logístico es desarrollado por una agencia que puede ser un fideicomiso de inversión en bienes raíces (...) o por compañías privadas (...); puede ser una autoridad portuaria/aeroportuaria (...) o una agencia gubernamental. Un campus logístico es un tipo especial de parque logístico con operaciones más estrechamente coordinadas, en donde no solo los terrenos y los edificios son operados por una sola entidad, sino que en este caso la misma entidad maneja toda la actividad de distribución y logística del parque."

13.2.2.3 Definición de "Estaciones de Transporte por Carretera" en España

En el capítulo V del Ministerio de Fomento de España, Real Decreto 1211/1990, por el que se aprueba el reglamento de la ley de ordenación de los transportes terrestres (BOE 8-10-1990) (Texto actualizado en julio de 2013), define las "Estaciones de transporte por carretera" tanto para pasajeros como mercancías, a los lugares destinados a concentrar las salidas, llegadas y tránsitos a las poblaciones de los vehículos de transporte público que reúnan las condiciones mínimas allí establecidas. En su Artículo 185 expresa que:

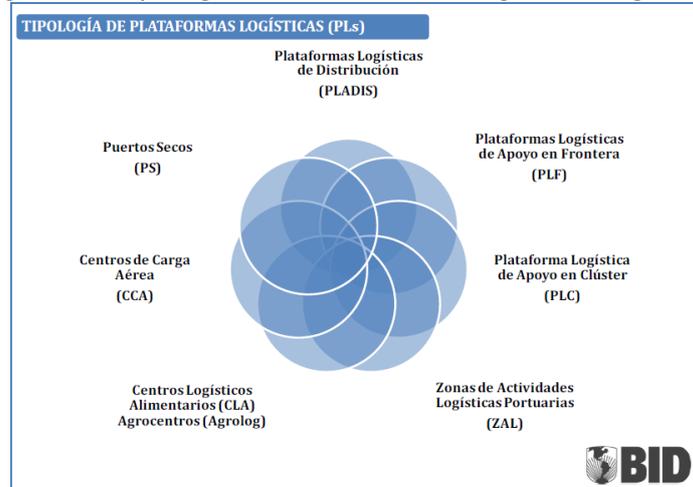
“Para alcanzar tal consideración a efectos de la planificación del transporte, las estaciones de transporte de mercancías deberán cumplir las siguientes condiciones:

- a) Ubicación en zona próxima a los núcleos de contratación o intercambio y generación de cargas.
- b) Carácter público, esto es, que puedan ser utilizadas por cualquier vehículo de transporte o transportista legalmente establecido, con las únicas restricciones que se establezcan en sus normas específicas de explotación.
- c) Acoger en su recinto un conjunto de servicios e instalaciones donde se desarrollen actividades relacionadas o vinculadas al transporte e integrados, a su vez, en funciones o tareas específicas de la estación o al servicio de la misma, tales como almacenaje, manipulación, clasificación, depósito, grupaje o distribución de las mercancías.
- d) Poseer, dentro de una zona identificada y delimitada, accesos controlados para los vehículos, así como contar con playas, viales de maniobra y aparcamientos adecuados para vehículos pesados.”

13.2.2.4 Tipología propuesta por el BID

En México se desarrolló un Sistema Nacional de Plataformas Logísticas (SNPL-Mex), en una propuesta desarrollada por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, junto con la Secretaría de Economía, en una Iniciativa conjunta en el marco de la Cooperación Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), presentada en 2013. Allí se propone la siguiente tipología:

Figura 4 – Tipologías de Plataformas Logísticas según BID



Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transporte de México y BID

14. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

14.1 Referencias y documentos

- AFIP. 2022. *¿Qué es un depósito fiscal?*
<https://www.afip.gob.ar/depositosFiscales/conceptos-generales/concepto.asp>, consulta de octubre 2022.
- AFIP. 2022^a. *¿Qué son las zonas francas y cuál es su objetivo?*
<https://www.afip.gob.ar/zonasFrancas/conceptos-basicos/concepto.asp>, consulta de octubre 2022
- Antún, Juan Pablo. 2013. *Distribución urbana de mercancías: Estrategias con centros logísticos*. BID, nota técnica nro 167).
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Distribuci%C3%B3n-urbana-de-mercanc%C3%Adas-Estrategias-con-centros-log%C3%Adsticos.pdf>
- Ballou, Ronald. 2004. *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Pearson Education. México.
- Granada, Isabel; Montanez, Leopoldo; Pereira, Pablo A.; Rodríguez, Raúl y Veverka, Jacob. 2015. *Guía logística: aspectos conceptuales y prácticos de la logística de cargas*. BID. <https://publications.iadb.org/es/guia-logistica-aspectos-conceptuales-y-practicos-de-la-logistica-de-cargas-2015>
- CAF -banco de desarrollo para América Latina. 2019. *Logus: Estrategia CAF en Logística Urbana Sostenible y Segura*.
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1510>
- CFI. 2021. *Perfil Estratégico Competitivo para el Desarrollo del Sistema Portuario y Logístico de la Provincia de Entre Ríos*.
- CFI. 2022. *Plataformas Logísticas en el Norte Grande*.
- Dini, Marco. 2010. *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7328>
- Foro Logístico de Buenos Aires. 2020. *Guía de Buenas Prácticas para la Logística Colaborativa*. <https://webpicking.com/buenas-practicas-para-lograr-la-logistica-colaborativa/>

- Leal, Erick y Pérez Salas, Gabriel. 2009. *Plataformas logísticas: elementos conceptuales y rol del sector público*. CEPAL, Boletín FAL, Edición N° 274, Número 6. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36112-plataformas-logisticas-elementos-conceptuales-rol-sector-publico>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. Dirección de Desarrollo Regional - Subsecretaría de Industria. 2020. *Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales. Informe y Estado de Situación 2015 – 2019, marzo 2020*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_y_estado_de_situacion_-_programa_parques_industriales.pdf
- Ministerio de Transporte de la Nación. 2022. *Programa de Asistencia en Ruta al Autotransporte Registrado (PAR.AR)*
- Sheffi, Yossi. 2014. *Clúster Logísticos*. Editorial Temas.
- Tesler, Jorge. 2015. Artículo *Nodos logísticos y redes empresariales* publicado en Revista Énfasis Logística²¹.
<https://logistica.enfasis.com/historico/nodos-logisticos-y-redes-empresariales/>
- Universidad Católica de Córdoba. 2019. *Diagnóstico de Oportunidades de Mejora en Transporte y Logística*
- Universidad Católica de Córdoba. 2021. *Clúster Mapping de Argentina y la provincia de Córdoba*.

14.2 PERSONAS Y ENTIDADES

- Boucher, Germán (secretario de Comercio Exterior – Santa Fe)
- Filadoro, Ariel (Co coordinador del estudio CFI, Logística para el Norte Grande)
- Garay, Martín, Poccia, Esteban, Alraudo, Darío y Bauza, Hugo (Miembros AAUCAR Santa Fe)
- Gay, -Marcelo (representante Ente Portuario Concepción Entre Ríos)

²¹ En la revista el artículo aparece erróneamente formado Marcela Vincenti.

- López, Delfina (Representante Zona Franca – Santa Fe)
- Mauvecin, Maximiliano (director Foro Entidades Empresarias de la Región Centro)
- Melgarejo, Mariana (Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Pasajeros, Cargas y Logística -del Ministerio Transportes de la Nación)
- Osatinsky, Gabriel (director Nodo Logístico San Francisco)
- Ramello, Mario (Coordinador de las Cámaras de Transportes de Santa Fe y gerente de Asociación Argentina de Transportadores de Hacienda AATHA)
- Rodríguez, Federico (vocal Cámara de Comercio Exterior Córdoba)
- Rossotto, -Roberto (gerente Pro Córdoba)
- Scolari, Carolina (gerenta Abastecimientos Akron)
- Veritier , Gisella (directora Universidad Católica Córdoba)
- Virgolini , Leonardo (gerente Logística Akron)