

OH. 2220  
P 19

46719

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**TITULO DEL PROYECTO:**

**“PARQUE ALIMENTARIO DE LA PLATA”**

**Informe Final**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
(CFI)**



**Abril de 2007**

## **Equipo de Consultores**

### **Consultor Coordinador**

Alejandro Víctor Piriz

### **Consultores**

Ricardo Hipólito Andreau

Patricia Irma Calahorra Fuertes

Luis Daniel Depasquale

Jorge Raúl Pazos

Luciano Rennis

Ramiro Sarandón

Julián Alonso

### **Expertos invitados:**

Luis Urriza, Heriberto Ameri, Jerónimo E. Ainchil, Eduardo Emilio Kruse y Patricio Narodowski.

### **Auxiliares**

Lucía Ameri, Laura Andrea Díaz, Flavio Iacopetti y Javier Román Bergamini.

## **Índice**

---

Capítulo 1. Estudio y propuestas de obra civil e infraestructura.	4
Capítulo 2. Estudio de costos y macroeconómico.	8
2.1. Los alimentos en la economía argentina. Estructura y evolución.	8
2.2. Estudio de Factibilidad e Impacto Macroeconómico.	38
2.3. Diagnóstico del sector hortiflorícola perteneciente al área de influencia del Parque Alimentario.	56
2.4. Redes de Cooperación aplicadas en procesos sustentables.	95
2.5. Aspectos referidos a la organización formal y acciones de promoción del Parque Alimentario de La Plata.	141
Capítulo 3. Estudio de impacto ambiental.	180
1. Introducción.	180
2. Tareas realizadas.	181
3. Resultados Preliminares.	181
3.1. Lineamientos del proyecto de Parque Agroalimentario de La Plata.	181
3.2. Caracterización regional del área de estudio.	183
3.3. Análisis del marco legal e institucional.	195
3.4. El procedimiento de Evaluación de Impactos Ambientales.	199
3.5. Identificación preliminar de acciones, impactos y medidas ambientales.	200
3.6. Componentes del Plan de gestión ambiental	203
Capítulo 4. Recomendaciones.	210

## **Capítulo 1. Estudio y propuestas de obra civil e infraestructura.**

### **Desarrollo de Infraestructura y Arquitectura**

#### **1- Infraestructura del Parque**

El Parque pone a disposición de las empresas que adquieren un terreno las siguientes infraestructuras urbanísticas:

- -Agua potable
- -Gas
- -Energía eléctrica (red subterránea)
- -Redes de comunicaciones de voz y datos
- -Telecomunicaciones
- -Red vial interna y acceso pavimentados
- -Alcantarillado
- -Alumbrado público
- -Servicio centralizado de recepción de alarmas

#### **2- Programa de necesidades para Edificio incubadora de empresas**

Este edificio, concebido como un lugar idóneo para la instalación de pequeñas empresas tecnológicas que deseen iniciar su actividad en el Parque, dispone de:

##### **2.a. Instalaciones generales del edificio**

1. Suministro de energía eléctrica independiente en cada local con medidor de energía propio
2. Grupo electrógeno
3. Climatización (calefacción y refrigeración) en cada local
4. Detectores de humos, extintores y bocas de extinción de incendios
5. Sistemas de seguridad

6. Sistema de alarmas con conexión a la Central Receptora de Alarmas
7. Central Telefónica

## 2.b. Espacios de uso común del edificio

- 1- Hall de recepción y espera 110,00 m<sup>2</sup>
- 2- Administración 70,00m<sup>2</sup> (\*)
  - Oficinas
  - Sanitarios
- 3- Sala de reuniones 50,00 m<sup>2</sup>
- 4- Auditorio con capacidad para 150 personas 420,00 m<sup>2</sup>, con las siguientes áreas de apoyo:

- Guardarropa
- Butacas con soporte para escritura
- Climatización (aire acondicionado, calefacción)
- Cabinas para traducción simultánea
- Sonido
- Pantallas de proyección
- Proyección de diapositivas
- Video proyector con conexión PC
- Monitor de TV y video
- Pizarras
- Videoconferencia
- Teléfono
- Conexión a la red Internet

- 5- Salas y aulas 50,00 m<sup>2</sup> c/u

(Módulos de unidades repetibles según la necesidad y crecimiento.)

Con las siguientes áreas de apoyo:

- Climatización (aire acondicionado, calefacción)
- Aire acondicionado
- Pizarras

- Pantalla de proyección
  - Proyector de diapositivas
  - Video proyector
  - Monitor TV y video
  - Teléfono
- 
- 6- Sala de ensayo de productos alimenticios 50,00 m<sup>2</sup>
  - 7- Cocina equipada 15,00 m<sup>2</sup>
  - 8- Zonas de lavabos y duchas comunitarias ambos sexos 30,00 m<sup>2</sup>
  - 9- Zonas de descanso 15,00 m<sup>2</sup>
  - 10- Zonas de carga - descarga
  - 11- Plazas de estacionamiento en el edificio
  - 12- Plazas para limpieza de vehículos

(\*)La administración podría adaptarse y unificarse a la administración del Parque Industrial.

#### 2.c. Espacios de alquiler para las empresas

- 1- Espacios modulares destinados a oficinas 30,00 m<sup>2</sup> por unidad.  
(Módulos de unidades repetibles según la necesidad y crecimiento.)
- 2- Espacios modulares destinados a laboratorios 30,00 m<sup>2</sup> por unidad.  
(Módulos de unidades repetibles según la necesidad y crecimiento.)
- 3- Depósitos modulares 200,00 m<sup>2</sup> por unidad.  
(Módulos de unidades repetibles según la necesidad y crecimiento.)
- 4- Espacios para la instalación de unidades de frío 50,00 m<sup>2</sup> por unidad.  
(Módulos de unidades repetibles según la necesidad y crecimiento.)
- 5- Espacios de experimentación al aire libre.

### 3- Parcelamiento

#### Análisis preliminar de superficies

##### Cuadro de superficies (\*\*)

Superficie Total de Lote	353.476,00 m2 (100%)
Área de Parcelamiento	224.293,40 m2 (63,45%)
Área espacios verdes	40.745,00 m2 (11,52%)
Calles internas, estacionamiento, etc	55.384,00 m2 (15,66%)
Área implantación Edif. Incubadora	25.953,00 m2 (7,34%)
Área servicios comunes	7.000,00 m2 (1,98%)

##### Cuadro de Superficies de Parcelamiento (\*\*)

Área Total de Parcelamiento	224.293,40 m2 (100%)
Parcelas sup. 12.174,50 m2. Cant.12 (65,00m x 187,30m)	146.094,00 m2 (65,13%)
Parcelas sup. 14.763,70 m2. Cant.2 (80,50m x 183,40m)	29.527,40 m2 (13,16%)
Parcelas sup. 3042,00 m2. Cant.12 (46,80m x 65,00m)	36.504,00 m2 (16,27%)
Parcelas sup.1521,00 m2. Cant. 8	12.168,00 m2 (5,42%)

(\*\*) ver plano adjunto

## **Capítulo 2. Estudio de costos y macroeconómico.**

---

### **2.1. Los alimentos en la economía argentina. Estructura y evolución.**

#### **Introducción**

El aglomerado productivo de los alimentos y las bebidas está formado por las actividades generadas por la agricultura, la ganadería y la pesca. La primera permite el desarrollo del complejo triguero y oleaginoso, también las frutas y verduras; la segunda se relaciona con el complejo cárnico, que incluye subproductos como la leche y los cueros (que no son alimentos por lo que no serán tratados en este capítulo).

La transformación que sufren los granos puede ser para la elaboración de harinas en la industria molinera, que a su vez se puede vender y exportar directamente o transformarse como un insumo de la industria de la panificación y las pastas. También pueden obtenerse aceite y harina de maíz.

A su vez, la soja y el girasol pueden ser exportados directamente o bien sufrir el proceso de transformación en aceite para consumo humano o uso industrial.

La soja y el girasol, de la misma manera que el maní y el lino, tienen además otros subproductos: las harinas proteicas son un complemento fundamental para la alimentación animal. La horticultura permite el nacimiento de diversas instancias de elaboración, lo mismo sucede con la fruta, de la que deviene la industria conservera y diversas bebidas.

La producción pecuaria da lugar a las exportaciones de carne o su procesamiento previo, además se extrae el cuero que puede venderse sin procesar o ser utilizado para calzado o marroquinería. También surge de esta producción la leche en fresco y los subproductos lácteos.

## **La industria alimenticia en la estructura de la economía argentina.**

Del cuadro adjunto surgen las participaciones relativas de cada subcadena según el último dato disponible de 1997. En términos de VA, el **Complejo Ganadero** representa el 14,8% del total de la economía; en su interior, *Ganado* representa 21,2% del complejo, la *Matanza de animales y procesamiento de carnes* el 35,3%, el *Calzado* representa el 5,7%, la subcadena *Cuero y sus manufacturas (excepto prendas y calzado)* el 6,7%, *Leche, lana y granja* el 12,9%, finalmente los *Productos lácteos* representan el 18,0%.

El **Complejo Cerealero** representa el 12,7% del total de la economía; en su interior, *Cultivo de cereales y oleaginosas* representa el 44,4% del complejo, *Molienda de trigo* el 5,5%, *Molienda y procesamiento de otros cereales* el 2,9%, *Panadería y pastas* el 24,0%, por último *Aceites y subproductos oleaginosos* el 23,1% del complejo.

La cadena integrada por **Frutas, hortalizas y sus procesados** representa el 3,5% del total de la economía; en su interior la subcadena de *Frutas, hortalizas y legumbres* representa el 39,3% de la cadena, la *Industria conservera* el 29,7% y finalmente el *Vino* el 30,9% de la cadena.

Por último, las **Bebidas (sin vino) y otros alimentos** representa el 4,5% de la economía; en su interior *Otros productos alimenticios* representa el 46,8%, la *Elaboración de gaseosas y otras bebidas no alcohólicas* representan el 38,9%, y finalmente *Otras bebidas alcohólicas* representan el 4,5% de la cadena.

En conjunto, el **Complejo Alimenticio** representa el 35,5% del VA del total de la economía argentina.

Cuadro N° 51: Valor Agregado y Valor Bruto de la Producción. En %.

Rama de Actividad	Utiliz. de Bienes a P. Básicos	Utiliz. de Servicios a P. Básicos	Utiliz. de Transp. a P. Básicos	Importaciones C.I.F.	Impuestos Netos de Subsidios sobre los productos	Utiliz. de Bs. y Se. a P. de compra	V.A. Bruto a P. de compra	V.B.P.
<b>COMPLEJO ALIMENTICIO</b>								
<b>Complejo Ganadero</b>								
Ganado 4	13,0	13,0	13,9	6,8	25,9	12,9	17,8	21,2
Matanza de animales y procesamiento de carnes 11	46,0	35,6	43,6	15,1	14,1	44,1	18,0	35,3
Calzado 28	4,0	9,0	8,9	22,3	5,5	4,7	7,8	5,7
Cuero y sus manufacturas, excepto prendas y calzado 27	8,0	6,5	4,9	15,4	3,2	7,8	4,6	6,7
Leche, lana y granja (incluye servicios pecuarios) 5	8,0	13,0	8,5	9,0	11,5	8,7	21,4	12,9
Productos lácteos 14	21,0	23,0	20,1	31,3	39,8	21,9	10,4	18,0
TOTAL	21,0	10,0	10,5	2,8	6,9	16,3	12,8	14,8
<b>Complejo Cerealero</b>								
Cultivo de cereales y oleaginosas 1	28,3	24,8	19,6	52,7	75,0	29,8	66,4	44,4
Molienda de trigo 15	7,3	11,4	13,5	0,5	0,3	7,7	2,3	5,5
Molienda y procesamiento de otros cereales 16	3,3	5,6	5,5	2,8	1,4	3,7	1,7	2,9
Panadería y pastas 18	21,9	27,4	13,3	4,9	20,2	22,1	27,0	24,0
Aceites y subproductos oleaginosos 13	39,2	30,8	48,1	39,1	3,0	36,8	2,7	23,1
TOTAL	14,3	10,5	13,0	5,6	18,6	12,5	13,1	12,7
<b>Frutas, Hortalizas y sus procesados</b>								
Frutas, Hortalizas y Legumbres 3	16,9	12,0	17,2	62,4	76,7	20,7	61,3	39,3
Industria conservera 12	41,0	69,0	45,8	22,5	10,2	39,7	18,0	29,7
Vino 21	42,1	19,0	37,0	15,2	13,1	39,6	20,6	30,9
TOTAL	3,6	5,0	2,6	1,1	2,7	3,1	4,1	3,5
<b>Bebidas sin vino, y otros alimentos</b>								
Otros productos alimenticios 20	46,6	47,6	49,1	67,0	49,6	47,9	44,5	46,8
Elaboración de gaseosas y otras bebidas no alcohólicas 23	41,7	36,0	36,4	14,5	34,5	38,7	39,5	38,9
Otras bebidas alcohólicas 22	11,7	16,5	14,6	18,5	15,9	13,4	15,9	14,2
TOTAL	5,1	5,5	3,3	2,4	2,2	4,9	3,9	4,5
TOTAL GENERAL	44,2	30,6	29,4	11,9	30,4	36,9	34,0	35,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Matriz Insumo Producto de la República Argentina. 1997.

Este complejo es, como vimos, el más importante de la economía nacional por su producción, pero sobretodo por sus exportaciones: a pesar de que ha perdido peso relativo a manos de los productos del petróleo, representa cerca de la mitad del total. A diferencia del resto de los complejos junto con petróleo, es ampliamente superavitario. Las ventas externas se han triplicado en el período 1990-2003. Algo más de la mitad de esas ventas externas son, sin elaborar, las mejores posiciones exportadoras: soja, cereales, oleaginosas y varios subproductos del complejo aceitero, también la carne y la leche. Vale aclarar, que existe un grado importante de penetración de productos alimenticios en el mercado brasilero (sobre todo, carnes bovinas, pescados congelados, leche, cereales), y que por ello su dinámica está muy ligada a la relación con el vecino. En el 2005 la industria de alimentos y bebidas representaba el 30,06% del total de exportaciones en valor y el 32,42% en volumen. Con relación a la industria manufacturera, es el 42,17%.

Sin embargo, el cuadro siguiente muestra que hay una fuerte concentración en el comercio exterior: los aceites representan el 60% y la carne un 13%; pescado, frutas y hortalizas y lácteos, algo más de otro 15%.

Distribución de las exportaciones de la Industria de Alimentos y Bebidas por rama.

	Monto	Toneladas
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	59,04 %	85,14 %
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cármicos	13,96 %	2,58 %
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	6,66 %	1,44 %
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	5,26 %	2,16 %
Elaboración de productos lácteos	5,00 %	0,83 %
Elaboración de vinos	2,56 %	0,69 %
Elaboración de productos de molinería	1,59 %	2,55 %
Elaboración de cacao y chocolate y productos de confitería	1,36 %	0,27 %
Elaboración de otros productos alimenticios ncp	1,21 %	0,64 %
Elaboración de azúcar	1,03 %	1,56 %
Elaboración de bebidas malteadas y de malta	0,69 %	0,82 %
Elaboración de alimentos preparados para animales	0,45 %	0,41 %
Elaboración de productos de panadería	0,37 %	0,13 %
Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	0,36 %	0,43 %
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas	0,25 %	0,18 %
Elaboración de pastas alimenticias	0,14 %	0,10 %
Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales	0,08 %	0,08 %

Fuente: Dirección Nacional de Alimentos según datos del INDEC

Las exportaciones de alimentos son centrales para el equilibrio macroeconómico y dependen de nuestra capacidad de producción y de la demanda mundial. La oferta parece capaz de sostenerse en el tiempo, aun produciendo cierta rotación en la soja.

En cuanto a la demanda, en general, debe saberse que el total del comercio mundial de agroalimentos osciló en los últimos años alrededor de los U\$S 350.000 millones. Los precios de las commodities cayeron en los últimos años de la década de los '90, pero se han recuperado con creces en el último período. Hay tres elementos claves de los que depende este comercio: el crecimiento de las economías mundiales, los cambios internos en China y la disminución de los subsidios de los Países Desarrollados.

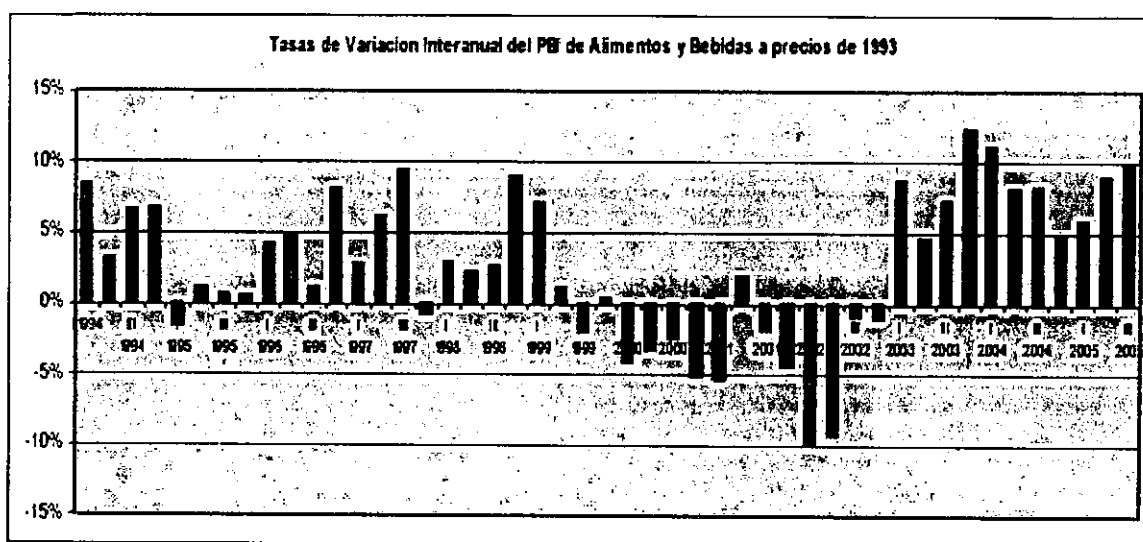
En cuanto al crecimiento mundial, las tasas esperadas parecen inferiores a las de los últimos años, lo mismo sucederá en China, donde los cambios tendientes a aumentar el consumo parecen muy lentos.

Respecto a los subsidios agrícolas de la OCDE, durante el período 1995-1997 bajaron más que lo comprometido, sin embargo, en 1998 al caer los precios, se reestablecieron niveles superiores. En 1998 los mismos ascendieron a U\$S 340.000 millones y fueron casi un 10% superiores a los del año anterior. La tendencia es similar a la fecha. Los subsidios a las exportaciones se han venido reduciendo, pero en lácteos, carne vacuna, frutas y vegetales, los apoyos se han incrementado. Además, la declaración de multifuncionalidad de la agricultura permite sostener de un modo encubierto algunas ayudas.

De lo expuesto surge que se puede trabajar con la hipótesis de una demanda estable, el desafío argentino es sostener la oferta y hacerla más compleja.

## Evolución reciente

Si queremos analizar la evolución reciente, puede verse que el tercer trimestre del año 2005 fue superior en un 9,88% a la del mismo trimestre del año 2004. Ya se acumulaban once trimestres consecutivos que experimentaron tasas de variación interanual positivas – en algunos casos con tasas muy elevadas. Cabe señalar además que desde el inicio de la serie del PBI a precios constantes no existe un periodo de crecimiento en el PBI tan prolongado.



Fuente: SAGPyA – Dirección de Industria Alimentaria (2006)

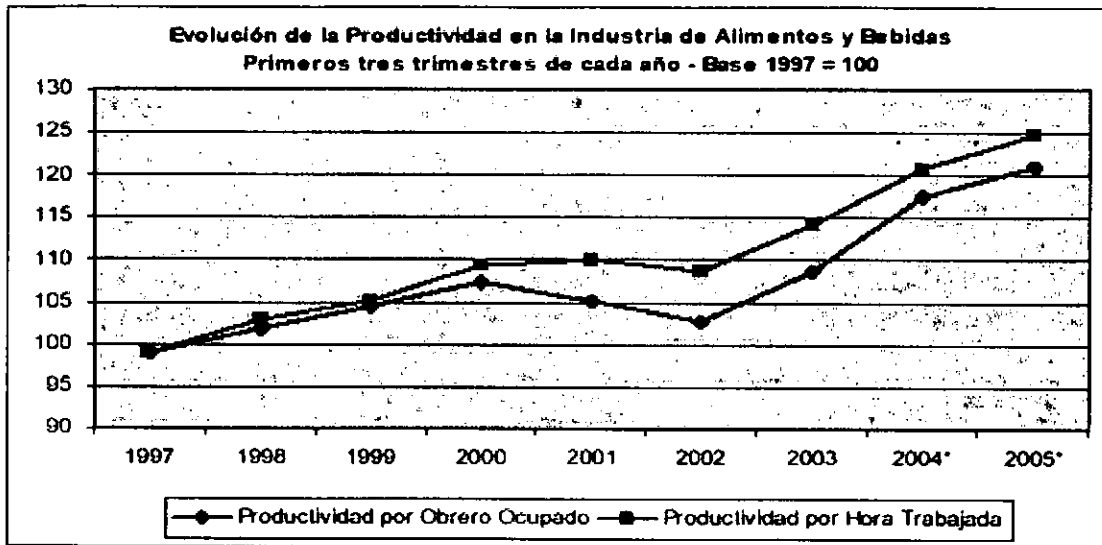
Este indicador no nos permite analizar las diferentes ramas industriales que componen la Industria de Alimentos y Bebidas. Para hacerlo se debe recurrir directamente a los indicadores de producción industrial elaborados por la SAGPyA.

	Variación 2005/2004
Molienda Oleaginosas [en tns]	19,37 %
Soja	18,41 %
Girasol	25,36 %
Maní	52,79 %
Cartamo	88,04 %
Lino	108,35 %
Canola	207,56 %
Algodón	-5,04 %
Molienda Cereales [en tns]	5,22 %
Trigo	-0,21 %
Maíz	11,15 %
Sorgo	23,18 %
Cebada cervecera	-2,08 %
Arroz	44,39 %
Avena	36,77 %
Centeno	241,18 %
Alpiste	82,93 %
Mijo	28,95 %
Molienda p/alimentos balanceados	115,08 %
Exportaciones ind. pesquera [en tns]	5,43 %
Faena ganado bovino	-0,30 %
Faena ganado porcino	14,88 %
Faena avicola	16,34 %
Faena ganado ovino	12,71 %
Faena ganado equino	3,33 %
Faena ganado caprino	-6,02 %
Elaboración de vinos, mostos, jugos de uva [en hls]	5,30 %
Ventas de gaseosas [en hls]	7,74 %
Ventas de cervezas [en hls]	17,62 %
Rec. de leche principales industrias	4,90 %
Elab. de galletitas y bizcochos [en tns]	7,67 %
Importaciones de café sin tostar [en tns]	-0,52 %
Importaciones de cacao [en tns]	14,32 %
Elaboración de azúcar	16,58 %
Elab. de bebidas espirituosas [en hls]	13,97 %
Producción de yerba mate	4,48 %
Manzana destinada a industria [en tns]	39,57 %
Pera destinada a industria [en tns]	46,50 %

Los productos que más crecieron en el 2005 (último dato desagregado disponible) fueron la soja, girasol, maíz, sorgo y arroz; la faena de ganado porcino, ovino y la matanza de aves; la elaboración de gaseosas y cervezas; azúcar y cacao;

galletitas y bizcochos, procesamiento de manzanas y peras y bebidas espirituosas. Los datos para el 2006 serían algo menores, pero similares en términos relativos.

La capacidad instalada rondaría el 80%, la inversión está aun en niveles inferiores a los de 1998. Los aumentos en la productividad han sido notables.



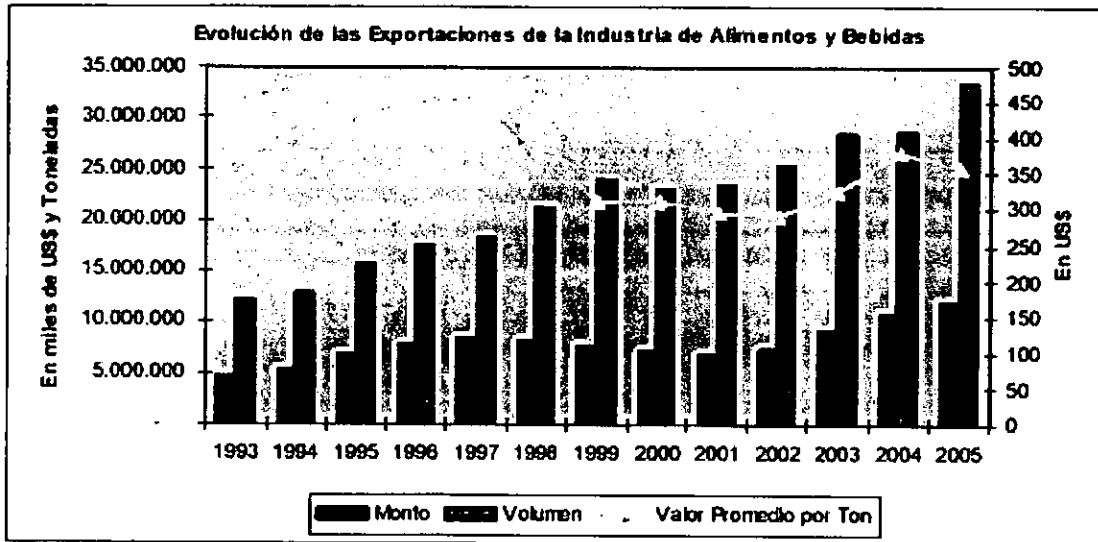
En relación a precios, si bien no hay datos totales desagregados para el 2006, el cuadro adjunto permite apreciar que durante el año anterior se dieron los ajustes más importantes, por eso los datos del presente período serán muy inferiores. Los cárnicos muestran un incremento interanual en el IPIM del 12,11%, el más elevado de las ramas alimenticias; mientras que en el transcurso del 2005 los precios mayoristas de esos productos se habrían expandido un 20,72%, nuevamente una de las marcas mas elevadas. Se destacan en su variación interanual el crecimiento de los precios mayoristas de cortes bovinos, hamburguesas y fiambres.

El IPIM correspondiente a productos de pescados se incrementa un 10,56%. Frutas y verduras entre Diciembre 2005 y Diciembre 2004 se aprecia al 3,82%. La variación acumulada del 2005 muestra el mayor crecimiento en el índice de precios mayoristas en el caso de jugos naturales, conservas de legumbres y encurtidos; con caídas en los precios del dulce de membrillo y conservas de frutas.

La industria elaboradora de aceites y grasas vegetales registra una de las mayores caídas de todas las ramas en el índice de precios mayoristas.

	2005/2004	Dic. 2005 / Dic. 2004
Productos cárnicos	12,11 %	20,72 %
Conservas de pescado	-2,45 %	1,22 %
Conservas de frutas, hortalizas y legumbres	3,82 %	3,88 %
Aceites y grasas vegetales	-4,18 %	0,77 %
Productos lácteos	5,60 %	9,55 %
Harinas	-1,15 %	13,27 %
Productos derivados del almidón	0,18 %	1,53 %
Alimentos balanceados	-8,15 %	1,03 %
Productos de panadería	9,75 %	12,24 %
Azúcar	5,64 %	3,02 %
Productos de chocolate y golosinas	0,02 %	8,83 %
Productos farináceos	3,37 %	6,02 %
Productos alimenticios n.c.e.p.	6,61 %	6,98 %
Alcohol etílico y bebidas alcohólicas destiladas	10,72 %	7,49 %
Vinos y sidra	8,38 %	5,73 %
Cervezas	8,79 %	10,44 %
Bebidas no alcohólicas	11,96 %	10,52 %

Las ventas al exterior de alimentos y bebidas durante el 2005 son de 12 mil millones de dólares, lo que significa una suba de casi 10%. Asimismo, al evaluar el comportamiento de las exportaciones de la industria alimenticia argentina desde 1993 a la fecha se observa que el volumen y monto exportados durante el 2005 constituyen un verdadero récord; en el caso del monto, esto ocurre aún a pesar de que el valor promedio de la tonelada exportada se encuentra en el 2005 por debajo de los valores máximos observados entre 1993 y 1998.



El listado las ramas que han mejorado su respectivo año record:

- Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
- Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
- Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
- Elaboración de productos lácteos
- Elaboración de alimentos preparados para animales
- Elaboración de productos de panadería
- Elaboración de azúcar
- Elaboración de pastas alimenticias

Las ramas con caída son las siguientes, se presenta problemático el caso de pescado.

	Año máx. vol. exp.	Caída 2005 s/máx.
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	1997	38,95 %
Elaboración de productos de molinería	1997	20,42 %
Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	2004	9,47 %
Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería	2004	2,01 %
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas	2001	12,60 %
Elaboración de vinos	2001	4,66 %
Elaboración de bebidas malteadas y de malta	2000	10,75 %
Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales	1995	69,54 %

Respecto de los destinos, la Unión Europea realizó en el 2005 compras por valor de 4.013 millones de dólares, en tanto que en cantidad importó 14,48 millones de toneladas. En comparación con el 2004 esto significa una suba del 10,35% en el monto, en forma simultánea a una mayor expansión de las cantidades equivalente al 17,77%. Rusia ejerció una notable fuerza expansiva sobre las exportaciones alimenticias domésticas - U\$S 501,86 millones - ya que sus compras más que se duplicaron tanto en valor (105,63%), como en volumen (124,10%).

El monto de compras del bloque Asean ascendió a 798,03 millones de dólares, cifra que en volumen es igual a algo más de 3,90 millones de toneladas. En comparación con el 2004 se puede constatar una suba del 27,23% en el monto exportado, a pesar de una expansión en el volumen comercializado equivalente al 37,66%. China jugó en cambio un rol contractivo, ya que el monto de sus adquisiciones se reduce de 972,72 a 818,22 millones de U\$S en 2005. Este proceso se explica en parte por la merma de las cantidades adquiridas (2,08%), pero más aún por la caída de los precios promedio. Un proceso contrario se aprecia en el caso de la India, el Japón también aumenta sus importaciones, en cambio Corea, otra importante economía asiática, muestra un fuerte dinamismo.

Las expo a Medio Oriente ascendieron a U\$S 419,08 millones, el continente africano importó alimentos argentinos por U\$S 1.258,73 millones, aunque respecto al 2004 hubo disminuciones.

Las exportaciones al NAFTA totalizaron U\$S 787,16 millones; un incremento del 19,66 % respecto de 2004. Además, los países miembros del MERCOSUR importaron aproximadamente U\$S 765,88 millones, lo que marca un incremento del 14,34 %, respecto al 2004; Chile concretó compras por un valor de U\$S 561,87 millones; superando en un 52,42 % a las correspondientes al 2004.

## Complejo Ganadero

En lo que se refiere al sub-complejo ganadero, debe tenerse en cuenta que en la ganadería tradicional ha habido en los '90 un cierto estancamiento debido a los altos precios de los granos, también fue un problema que influyó la asignación de tierras, la prohibición de venta en varios mercados de destino. Los procesos de manufactura representan aproximadamente el 42% de la cadena. Durante los '90 trabajaban aproximadamente 250 mil personas (entre tambos, usinas lácteas, los frigoríficos y las curtiembres).

En la carne, luego de un feroz ajuste, según diversas fuentes hay unas 350 plantas faenadoras en todo el país, pero sólo 14 frigoríficos grandes y 50 medianos. El 70% de la faena se realiza en el 20% de los establecimientos. Cinco firmas concentraban en el 2000 más del 60% de las exportaciones totales (Cepa, Swift, Friar, Quickfood y Finexor), éstas mismas producen termoprocesados y participan de la Cuota Hilton. El estancamiento de la producción ganadera se puede observar también en las exportaciones de carne de los '90. Las mismas, medidas en toneladas, fueron irregulares, además, en pesos perdieron importancia en las exportaciones argentinas. Luego de la devaluación se produjo un incremento, en el 2005 se exportaba unos U\$S 1.700 millones, un 33,01 % más que en el 2004. Rusia, entre los clientes, muestra una expansión notable, el otro caso importante es Chile y aumenta ligeramente el NAFTA. El principal ítem es la carne bovina deshuesada fresca o refrigerada en envases de contenido inferior o igual a 5 kg, le sigue la carne bovina deshuesada congelada en presentaciones superiores a 5 kg. Crece anualmente la venta de trozos y despojos congelados de gallina en envases de contenido inferior a 15 kg.

Sin embargo, dentro de esta cadena, la lechería ha sido la estrella. Durante los '90, el sector evolucionó hacia un sistema productivo a la vez más eficiente, más moderno, aunque más excluyente que debió responder al aumento de la demanda interna y de las ventas a Brasil.

El sector de la producción primaria nacional presentaba en 1999 unos 22.000 tambos, luego de la desaparición de los más chicos (se estima eran 40.000), con

una productividad promedio por vaca de 3.800 litros, lo cual indica un rendimiento de un 70% superior al promedio mundial estipulado por la FAO, superior al brasileño pero inferior a los países líderes del sector. Los tambos que quedaban, entran en 1999 en una profunda crisis, en medio de una fuerte competencia coyuntural de la agricultura (particularmente soja). Aún es difícil estimar la cantidad de tambos cerrados definitivamente desde ese año, pero se estima que el número puede alcanzar los 1000.

En el sector industrial, la oferta está tradicionalmente concentrada, existen 20 firmas grandes y mediano-grandes que producen un 98% del total, entre ellas, Sancor, La Serenísima y Nestlé han tenido históricamente una participación del 80% del mercado. Las tres líderes receptionan casi el 50% de la materia prima. Mientras las grandes realizaban inversiones, y se asociaban con EMNs, entraban Parmalat, Kraft, la chilena Loncoleche, General Foods. Las locales han tenido que ceder a socias extranjeras parte del mercado para incorporar innovaciones que no estaban a su alcance.

Por otro lado hay unas 800 empresas pequeñas y micro que elaboran quesos, dulce de leche o algún tipo de producto derivado, como masa de muzzarella. Las PyMEs son en general de origen familiar o cooperativas y antiguas del sector, ubicadas cerca de los tambos y no en la región metropolitana. Son empresas uniplanta y multiproducto (siempre combinan quesos duros con algún producto fresco) orientadas a los mercados locales, con alto nivel de inestabilidad.

Repasando la evolución, se observa que tanto la producción para leches fluidas como para productos ha ido aumentando a lo largo de la década del '90 a un ritmo relativamente constante; hacia 1990 la producción total fue de 6.093 millones de litros, mientras que en el último año del decenio, alcanzó los 10.329 millones de litros; esto significa un aumento relativo interanual del 70%.

Entre el 2000 y el 2002 se observa un retroceso que dura hasta el 2003 y el 2004, según el producto.

Lechería. Producción anual.  
 Serie: 1990-2004  
 Millones de litros

Periodo	Leche para leches fluidas	Leche para productos
1990	1.479	4.614
1991	1.583	4.354
1992	1.862	4.728
1993	1.921	5.082
1994	1.976	5.801
1995	2.071	6.436
1996	2.111	6.754
1997	2.193	6.897
1998	2.242	7.304
1999	2.300	8.029
2000	2.350	7.444
2001	2.382	7.094
2002	2.094	6.432
2003	2.046	5.929
2004	2.318	6.987

Incluye leche cruda  
 Fuente: INDEC

En cuanto al comercio exterior, el sector es superavitario. Las empresas exportadoras son las mismas que concentran el mercado interno, hoy enfrentan una fuerte demanda externa y se verifican nuevos records. Los precios internacionales son particularmente altos. Las expo de 2005 ascienden a los U\$S 600 millones, un 14% superior a las del 2004; es la rama que genera el mayor valor promedio por tonelada exportada. El NAFTA aumenta en forma considerable la demanda de estos productos (U\$S 103 millones), el MERCOSUR compra U\$S 81 millones, y Chile U\$S 35 millones.

El principal ítem es la leche en polvo entera sin adición de azúcar o edulcorantes, le sigue la leche en polvo entera sin adición de azúcar o edulcorantes en envases inferiores a 2 kg.

## La Producción de Miel

Respecto a productos no tradicionales, la miel ha tenido un progreso importante. La producción promedia anualmente las 100.000 tn (en la década pasada se registra una duplicación, hay más de 2 millones de colmenas y se exporta casi el 80%), los dos más importantes destinos son Alemania y los Estados Unidos. Sólo Brasil y algunos países de medio oriente compran miel fraccionada, el resto lo hace a granel. De enero a agosto de 2006 presentaron un aumento en el volumen del 5,6% respecto del mismo período del año anterior, superando las 74 mil toneladas. La comercialización se realizó por un monto de U\$S 105.364 millones, lo que significa un incremento del 24,4% en el valor de venta. El 19,42% del total del volumen exportado ha correspondido a mieles homogeneizadas y el 0,51% a mieles orgánicas.

Existen alrededor de 20.000 productores, muchos de escaso tamaño. La mayoría realiza la actividad sólo como un complemento. La mitad tiene menos de 50 colmenas, el 10% tiene más de 300. La mayor parte de los productores le vende a los fraccionadores, los acopiadores o a las empresas exportadoras. Estas son unas 30, las más importantes son ACA, Times S.A., Bergerco, Radix, Honeymax S.A, Ecoalimentos y Alimentos Naturales. Entre ellos concentran más del 60% de las ventas externas.

Los fraccionadores son muchos, algunos son a su vez apicultores de cierto tamaño. Los más chicos también venden directamente al consumidor.

Las perspectivas son positivas si se tiene en cuenta la valorización de los productos naturales en el mundo y las potencialidades de nuestro país. De todos modos la saturación del mercado con productores de baja calidad, atenta contra la competitividad global del sector. Además, siempre es una dificultad el escaso valor agregado de las exportaciones a granel.

## Subcadena Cerealera

En cuanto a la sub-cadena cerealera, el tema central es la excelente evolución de la producción de la década de los '90 y actual, si se la compara con la década anterior. Las últimas han sido las campañas más importantes de la historia. La soja aporta la mitad del valor de la producción de los cuatro granos principales, el maíz el 20%, el trigo el 16% y el girasol el 12%. El impacto mayor se debe al incremento notable del uso de fertilizantes, de nuevos herbicidas y a la fuerte incorporación de maquinaria de mayor tamaño y precisión. De todos modos, la innovación más importante de los últimos años es la incorporación de varias transgénicas en soja y maíz. Entre las nuevas formas de organización sobresalen los pools de siembra, importantes en las zonas de campos grandes ubicados en el Oeste-Noroeste de la provincia.

Dentro de los procesados, sobresale la industria aceitera, que también ha tenido un crecimiento notable. Unas 50 empresas operan en tareas de molienda de granos y elaboración de aceites para lo cual cuentan con más de 70 establecimientos en funcionamiento. Los más importantes son tanto nacionales como extranjeros: Bunge y Born, Cargill, Vicentín, Buyatti, Dreyfuss, Moreno, Aceitera General Deheza, Oleaginosa Oeste S.A, Nidera y Continental. Estos grupos son a su vez los principales exportadores. Gracias a importantes inversiones, tienen modernas instalaciones portuarias propias y una extensa red de silos en todas las áreas cercanas a los campos.

En la soja, en promedio, el 90% se procesa y exporta casi en su totalidad y el resto se exporta como poroto. Una cifra algo mayor se procesa del girasol. Casi el 95% se exporta.

En conjunto, durante los '90, la producción aceitera se fue incrementando constantemente (exceptuando el año 1993), en todo el período el aumento fue del 101,5%. Si bien, con vaivenes, los valores actuales son muy altos.

Complejo cerealero: producción anual.  
 Serie: 1990-2004  
 Miles de toneladas

Período	Aceites oleaginosos	Subproductos oleaginosos	Harinas de trigo
1990	2.808,2	7.418,7	3.102,6
1991	3.066,9	8.081,1	3.314,2
1992	3.099,8	8.722,2	3.117,8
1993	2.755,3	8.118,4	3.137,4
1994	3.026,6	8.905,2	3.291,6
1995	3.735,1	9.856,9	3.282,9
1996	4.043,6	10.832,7	3.538,0
1997	4.154,0	10.951,3	3.640,4
1998	4.866,5	14.797,1	3.739,2
1999	5.658,5	16.179,3	3.605,3
2000	5.334,0	15.712,2	3.595,3
2001	4.775,5	15.983,7	3.536,7
2002	5.309,9	18.329,6	3.550,0
2003	6.014,1	20.697,7	3.793,0
2004	5.826,7	20.385,8	3.863,5

Fuente: INDEC

Las exportaciones también crecen, alcanzando los U\$S 2.000 millones, junto con la elaboración de grasas de origen vegetal y animal, llegaron en el 2005 a casi los U\$S 7 mil millones. La mitad, que va a la Unión Europea, ASEAN, mostró un comportamiento fuertemente expansivo alcanzando los U\$S 618 millones.

En cuanto a los productos específicos, las harinas de tortas provenientes de la extracción del aceite de soja constituyeron el principal artículo exportado (2.804 millones), le sigue el aceite de soja en bruto con 2.108 millones, luego vienen los pellets provenientes de la extracción del aceite de soja, los aceites de girasol en bruto a granel y los aceites mezclas refinados, en envases con capacidad inferior o igual a 5 litros.

La producción de harina de trigo, durante la década del '90, creció mucho menos (un 16,2%), llegando a las 3.605,3 mil toneladas en 1999. En el bienio 2000-2001, la producción se redujo con respecto a 1999, un 1%; a partir del 2002, ésta comenzó a crecer nuevamente, para alcanzar en el 2004, las 3.863,5 mil toneladas. Los molinos más importantes ya han sido mencionados.

En la producción de pastas existen alrededor de 120 empresas, el 60% son pequeñas y medianas. Seis de las principales empresas, se encuentran integradas (con molino propio) lo que les permite tener menores costos de producción. La empresa líder es Molinos, que concentra el 20% de las ventas (y el 50% en harinas), mientras que las mencionadas 6 primeras se reparten cerca del 65% del mercado entre sus diversas marcas. La producción anual gira en torno a las 250 mil toneladas y alrededor de los \$ 300 millones. Hasta 1997 se observa un crecimiento del 10%, que se interrumpe con la crisis de 1998. Luego no hemos tenido datos.

Con relación al pan, en todo el país hay aproximadamente 12.000 panaderías y 900 empresas que elaboran pan. La producción de pan anual era de alrededor de 3 millones de toneladas en el 1999, aproximadamente \$ 3.000 millones. Del total de firmas, 3 concentran más del 85% de la participación del mercado del pan industrial (Fargo, Bimbo y Alijor). Hay que tener en cuenta que la Argentina es el único oferente de materia prima en la región y que eso le brinda excelentes oportunidades, el problema es que muchas veces, la calidad del trigo nacional para hacer pan, es baja. De todos modos, este tipo de pan representa cerca del 20% del consumo interno. El resto se hace en panaderías pequeñas y medianas artesanales.

En cuanto a galletitas, las principales firmas son: Arcor, LIA, Danone, Bagley, Terrabusi, Mayco, Capri, Canale y Granix. Como se ve, casi todas participan también del mercado de panes industriales. A su vez, por todos lados hay fábricas de galletitas artesanales para el consumo local. En 2004 la producción argentina de galletitas alcanzó las 315 mil toneladas por un valor de U\$S 2.100 millones.

Todos los productos de molinería vendidos al exterior suman los U\$S 191 millones en el 2005, un 17% por encima de las cifras del 2004. Los países miembros del MERCOSUR constituyen el principal cliente, con el 75%, Chile representa el 20% y casi triplica el monto de sus importaciones. El principal producto de exportación son mezclas y pastas para panadería, galletitería y pastelería, le sigue el arroz no parboilizado pulido o glaseado en envases de entre 2 y 60 kg.

Además, se exportan pastas por U\$S 11 millones, el principal destino es Chile, el Mercosur es el segundo destino. La mayor proporción es de pastas sin cocer, preparar ni rellenar en envases de contenido neto inferior a 1 kg.

## Golosinas

Las golosinas están compuestas por: "confecciones de azúcar" (chicles, caramelos, pastillas, chupetines), "confecciones de chocolate" y alfajores. Más allá del insumo principal, según el producto, se agrega leche, jugos y pulpas vegetales, dulces y cereales. También se usan ácidos orgánicos, edulcorantes, aglutinantes.

La producción anual gira alrededor de los \$ 1.500 millones. A partir del 2000, la producción se estabilizó relativamente, en unas 190 mil toneladas anuales, con una pequeña caída hacia el 2002, desde ese año, el sector pareció recuperarse, se estima que la producción del 2004 fue de más de 200 mil toneladas.

Se exporta el 40%. Es un producto con grandes. Durante esta década se registra un aumento de la facturación del 100%, las ventas externas permiten al sector independizarse del inestable consumo interno. No hay datos de todos los productos, la rama elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería exportó 163 millones. El mayor cliente es el NAFTA, con comportamiento contractivo, le sigue el MERCOSUR que aumenta sus compras. Es para remarcar la mayor demanda de la Unión Europea, con un aumento del 22,05%. Los principales productos son los huevos de chocolates, le siguen los caramelos duros sin rellenar, luego los bombones rellenos.

En nuestro país, las principales empresas elaboradoras de confecciones de azúcar son Arcor, Cadbury, Schweppers-Stani y Kraft Suchard-Adams, esta última especializada en chocolates. En particular, el mercado de los caramelos se encuentra altamente concentrado, la empresa dominante del sector es Arcor, con una participación que supera el 50%. Las firmas locales han tratado de incorporar innovaciones en envases, diseños, etc, pero hasta ahora en este campo los logros han sido escasos, respecto a los modelos globales de este mercado.

## La Frutihorticultura y sus procesados

La frutihorticultura es un sector con sobreoferta en el mercado mundial debido a los diversos adelantos tecnológicos que permiten mejores rindes, cultivos en tierras antes poco aptas y la disminución de las exportaciones de contraestacion. A pesar de ello, algunas oportunidades subsisten en Europa, EEUU y Japón, todos países que exigen calidad.

Al mismo tiempo, las variedades que han aumentado su consumo en esta década, han generado un impulso a la producción que generará caídas en los precios y bajas en las ganancias.

Por otro lado, gana terreno el cultivo orgánico, de menores rendimientos y altos precios (algunos países como Chile y Nueva Zelanda han avanzado rápidamente en este campo) así como la demanda de jugos y demás productos de base agroindustrial, identificados con los conceptos de salud y comida sana, en contra del consumo de enlatados. Para acceder a estos mercados se requiere de continuas decisiones de reinversión, no solo con la compra de bienes de capital, sino a partir de altísimo grado de información sobre las tendencias de los mercados internacionales y la adaptación de variedades a la zona.

Mendoza es la provincia que produce la mayor proporción de frutas y verduras con el 30% del total nacional. El producto del sector en la Provincia de Buenos Aires ronda los \$35 millones (representa el 13% valor agregado primario), algo menos del 10% corresponde a las frutas.

En particular, la horticultura muestra un aumento del uso de la tierra durante los '90 a una tasa anual del 3%, aunque hay problemas con las estadísticas de este sector. La información oficial se limita a las hortalizas pesadas, que aumentaron las áreas sembradas, rendimientos y producción. Este crecimiento se explica en parte por la fuerza de la demanda brasileña hasta 1997. La caída de la demanda interna en Brasil desde 1998, y luego la devaluación del Real en febrero de 1999 afectó

seriamente los precios y el comercio exterior de los productos. Hoy las estimaciones hablan de una pérdida de importancia relativa a manos del uso urbano de los terrenos. Según los datos del Censo Nacional Agropecuario (C.N.A) realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en la Argentina se destinaron para la producción de más de 21 especies hortícolas durante el año 2002, una superficie que ascendía a las 226.622 hectáreas para los cultivos a campo y de 2.961 hectáreas para realizar cultivos bajo cubierta.

La importancia relativa respecto a las producciones nacionales es la siguiente: la más importante es la papa (50%), luego encontramos la batata (30%). En el caso del tomate la contribución sería del 25%, la zanahoria aporta 15% y el pimiento y el zapallo rondarían el 10%.

La transformación más importante de la década fue la difusión del cultivo bajo cubierta (tomate, frutilla, pimiento y apio) que permite el incremento de los rendimientos y una oferta permanente todo el año. Este proceso fue acompañado de una cierta calificación de la mano de obra y algún avance en el gerenciamiento. Hasta hace unos 6 años, el sistema de producción al aire libre era el más utilizado, en la actualidad sólo el 40% está en el sistema totalmente al aire libre. Sin embargo, el cultivo en invernáculo, ha artificializado aún más los sistemas de producción agrícolas, la posibilidad del control de plagas por enemigos naturales disminuye drásticamente. Esto puede generar posteriores dificultades para responder a demandas de calidad relacionadas con el medio ambiente, con un proceso productivo que utilice tecnología que no degraden los recursos base. El tema del futuro es el de la calidad sustentable.

En cuanto a la comercialización, si bien lo más importante fue la aparición de las grandes cadenas que imponen condiciones de precios, calidad, frecuencia de entrega así como largos plazos de pago, también deben mencionarse varios intentos innovadores realizados por modernas empresas. Otro cambio importante se observa en los mercados concentradores, donde se verifican poco más de la mitad de las

ventas. No solo se abandonó el Mercado Central de Buenos Aires, también a veces se obvia la intermediación por completo.

En el caso del tomate, los últimos años se caracterizaron por la expansión de los invernáculos (los de ventilación cenital tienen un costo de U\$S 22/m<sup>2</sup> y permiten duplicar la productividad, cosechando 300 toneladas por hectárea de tomate). Además aparecieron las clasificadoras que permiten seleccionar y acondicionar 15 toneladas por hora del producto. Crece la demanda de materiales genéticos cada vez más sofisticados y caros; también se debe contar con un mejor plantín.

Los invernáculos de tomate representan el 40% del total, un 87% de la superficie nacional se concentra entre las Provincias de Corrientes y Buenos Aires. En ésta última hay dos grandes zonas: el cinturón verde que rodea a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y La Plata (con el 66.7 % de la superficie provincial) y el cinturón verde de Mar del Plata (con un 15,1% de la superficie provincial).

Parte para la producción a campo se utilizaron 14.389 hectáreas, el otro 60%, sobresalen Mendoza, Salta, Jujuy y Río Negro. Las principales provincias en cuanto a la superficie destinada a la siembra de tomate para industria, son Mendoza, Río Negro y Santiago del Estero, representando entre las tres el 86% de la superficie total (unas 14.000 hectáreas).

En cuanto al destino, el tomate es uno de los principales productos hortícolas que se consumen en el Mercado Fresco. Esto se debe a su producción continua a lo largo del año, debido a la extensión en latitud y a la diversidad de ambientes, produciéndose una zonificación de la producción que permite la llegada del producto al mercado a lo largo de todo el año.

Por otro lado, en el año 2004 existían 65 empresas dedicadas a la industrialización del tomate, con una fuerte concentración de la producción, ya que las tres empresas más importantes procesan el 40% de la producción. Las 10 empresas líderes abarcan el 80% de la actividad industrial, en tanto que las 55 empresas restantes cubren el 20% por ciento del volumen procesado. Debemos

mencionar: CICA (Unilever), La Campagnola (Benvenuto), Agroindustrias Molto (Cartellone), Frutos de Cuyo (Arcor), Canale (Socma) y Patagonia Argentina (Parmalat). La empresa Agroindustrias La Sierra se instaló en Salta, con una inversión que supera los U\$S 600.000. El 70% de las plantas se ubican en Mendoza, el 10% en Río Negro.

La producción nacional promedia las 100.000 toneladas y los \$ 150 millones anuales y en los últimos años siguen mostrando cierto amesetamiento. Las exportaciones no superan el 2% de la producción, más de la mitad va al MERCOSUR.

Si bien no se hará un análisis de cada cultivo y su procesamiento, debe tenerse en cuenta que en la última década han progresado tímidamente las actividades de enfriado y congelado. Las empresas más importantes son Congelar, Cargill, Goodmark y Bonfreeze, que vendían tradicionalmente el 90% del total del mercado.

En los últimos años han realizado inversiones: Song (de origen chino) y Brotal, aunque debe mencionarse también Lácteos de Poblet, Le Chapeau, etc. En Miramar, Espro S.A. (marca Green Fingers) envasa espárragos verdes, brócolis y otras hortalizas que comercializa bajo la marca en el mercado interno y externo. En Chacabuco, la firma Esex S.A. ha instalado una planta de procesado de espárragos y champiñones.

Las más grandes empresas elaboradoras de vegetales deshidratados son Industrias Matas, Agroindustrias Cartellone y Refinerías de Maíz. Las tres tienen tanto proceso continuo para grandes volúmenes, como proceso discontinuo para pequeños volúmenes.

De los productos no tradicionales, las mayores inversiones se realizaron en papas especiales para procesamiento industrial. Como es sabido, en el partido de

Balcarce se instaló hace poco la fábrica de papas prefritas más importante del mundo: Mc. Cain para abastecer a Mc Donalds de la Argentina y Brasil. La firma Pepsico compró la línea Kellogs y Farm Frites se instaló en Munro. En Mar del Plata, la empresa Mr. Potato, comenzó a producir papas congeladas aunque en volúmenes menores. La firma Pehuamar, una empresa de origen familiar de la misma ciudad, produce papas para copetín. La propietaria tiene campos propios.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que una de las claves del segmento de hortalizas es la evolución de la superficie cultivada con productos orgánicos. Esta producción se caracteriza por no utilizar agroquímicos, el SENASA habilita a empresas certificadoras quienes, bajo supervisión del organismo estatal, auditan a los establecimientos y otorgan la certificación de producción ecológica. Hasta ahora, los canales de comercialización no se han mostrado satisfactorios. El reparto a domicilio permite manejar escasas magnitudes, dada la capacidad operativa de las empresas. La creciente amplitud geográfica de la demanda sobrecarga los trayectos. Una solución es la de las empresas distribuidoras, pero éstas hasta ahora son pocas (en la región platense encontramos La Anunciación e INTI, que actualmente mantiene una red de ventas centralizada en supermercados e hipermercados). De todos modos, la situación se torna difícil habida cuenta de las nuevas exigencias del supermercadismo, una que se viene en el corto plazo es la exigencia de certificación y el mantenimiento constante de adecuados parámetros de calidad.

La rama industrial dedicada a la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas concretó exportaciones durante el año 2005 por valor de U\$S 630 millones; un aumento del 20%. Un fuerte impulso recibió la demanda externa gracias a las compras del NAFTA (un tercio), un comportamiento similar se reproduce en los integrantes del MERCOSUR y la Unión Europea. El principal producto de exportación son los mostos concentrados, le siguen los maníes planchados.

## Bebidas

El rubro bebidas también ha sido muy exitoso en los '90. De acuerdo a estudios realizados por la Dirección de Industria Alimentaria de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (S.A.G.P.y A.), en el año 1998, la producción nacional de bebidas superó los 10.600 millones de litros, con una facturación cercana a los \$ 9.000 millones. Los rubros tienen el siguiente orden de importancia: la soda un 29%, las gaseosas 26%, el vino y los jugos promedian el 13%, y la cerveza alcanza el 11%.

Según el mismo trabajo, en gaseosas, como en todo el mundo, el mercado local está altamente concentrado en dos empresas (Coca Cola y Pepsi) entre las cuales suman más del 90% del total de la producción. De todas maneras, hay algunas novedades: por un lado, se ha vuelto importante la participación de las marcas propias de los supermercados (entre 2% y 3% del total de ventas de gaseosas), también aparecieron nuevos competidores pero de bajo precio.

En el caso de Coca Cola, el sistema está compuesto por Coca-Cola de Argentina y seis embotelladores independientes, que operan bajo licencia de The Coca-Cola Company para el uso de la marca. La principal empresa embotelladora de Pepsi, es Baesa S.A. (Buenos Aires Embotelladora) que tiene la zona sur del país (incluyendo a Buenos Aires y Córdoba, entre otras provincias) distribuida en 5 plantas. La empresa Quilmes tiene una gran participación en esta compañía.

La evolución fue positiva durante los '90, las ventas de gaseosas en 1990 ascendían a 10.065 miles de hectolitros, en el 2004 se registraron ventas por 28.859 mil hectolitros.

Gaseosas: ventas anuales  
 Serie: 1990-2004  
 Miles de hectolitros

Período	Venta gaseosas
1990	10.065
1991	15.561
1992	19.545
1993	20.565
1994	22.528
1995	20.025
1996	20.665
1997	23.109
1998	25.240
1999	25.960
2000	25.971
2001	27.037
2002	23.183
2003	25.910
2004	28.859

La producción de aguas minerales y mineralizadas fue la de mayor crecimiento en los últimos años. Las empresas más importantes son las pertenecientes al grupo Danone (Villavicencio, Villa del Sur, San Francisco) y Quilmes (Eco de los Andes). De acuerdo a SAGPyA, las marcas Villavicencio y Villa del Sur concentran más del 60% del mercado total de aguas. En el caso de aguas mineralizadas se agregan los casos de Coca Cola de Argentina y Pepsico-Baesa, con sus líneas Kin y Glaciar, respectivamente.

Entre los distintos tipos de jugos, el que lidera el mercado consumidor nacional es el jugo concentrado con cerca de un 50% del volumen total, predominan: Molinos (Pindapoy), Peñaflor (Cepita, Carioca), Cípolletti (Cípolletti), Tropicana (Tropicana) y R.P.B. (Baggio), a las que se debe agregar las líneas de Coca Cola (Quatro) y de Pepsico-Baesa (Kas).

Dentro de las bebidas alcohólicas, sobresale el vino y la cerveza. En el primer caso, nuestro país es el quinto productor en el mundo, después de Francia, Italia, España y Estados Unidos. Como exportador, se ubica en la undécima posición, luego de Chile, entre otros, que tiene una política comercial mucho más agresiva.

Hay aproximadamente 750 bodegas activas. El 70% se localiza en Mendoza, el 20% en San Juan, el 4% en Río Negro y el 2% en La Rioja. Entre las principales firmas elaboradoras de vinos comunes se encuentran: Fecovita y Peñaflor. Por otro lado, entre las de vinos finos, se hallan Santa Ana, Lavacque, Chandon, Etchart, Flichman, y otras. Algunas estimaciones aducen que el 1,5% de las empresas producen el 25% del valor del sector y que ninguna compañía supera el 15% de participación en el mercado. Cada bodega posee entre 3 y 4 marcas registradas.

Entre tantos movimientos, es interesante remarcar la llegada de los grupos chilenos: Santa Carolina que compró el 75% de las bodegas Santa Ana, y Concha y Toro que compró la bodega Premier y la empresa Viña Patagonia S.A. Por otro lado, el grupo portugués Sograpé adquirió el 100% de Fincas Flichman, los españoles de Hispano Argentina adquirieron la bodega Martins Domingo. La austriaca Swarowsky adquirió el 100% de Bodegas Norton En lo que hace a las empresas de origen local, el Grupo Pulentia (propietario de Peñaflor) compro las bodegas Trapiche y las marcas de vinos comunes del Grupo Catena (Facundo, Algarves, Casa de Troya y Crespi).

En cuanto a la cerveza, la producción argentina es de excelente calidad, pero éste no es un producto fácilmente exportable, por eso, suelen haber radicaciones de IED en los países donde se quiere tener mercado. La principal empresa es Cervecería y Maltería Quilmes, que pertenece al Grupo Bemberg, que lidera el mercado con alrededor del 70% del volumen de ventas a través de sus marcas: Quilmes, Quilmes Light, Quilmes Bock, Palermo, Bieckert, Norte, Iguana, Andes, Heineken e Imperial. Posee establecimientos en la Provincia de Buenos Aires (Quilmes, Zárate y Llavallol) y el resto del país (Mendoza, Corrientes y Tucumán). Exporta a Perú, Colombia, Brasil, Uruguay, Estados Unidos (California, Florida, Nueva York). En algunos países limítrofes, Quilmes posee una alta participación del mercado. Luego de una excelente década, todo el grupo fue comprado por la Compañía Cervecera Brahma -cuarto productor mundial y número uno en Brasil- que ya elaboraba en el país (desde Luján) su marca Brahma.

En los últimos años han arribado Anheuser-Busch (la primera en el ranking mundial con cerveza Budweiser), el grupo chileno Luksic con Compañía Cervecerías Unidas (C.C.U.) que elabora las cervezas Santa Fé, Shneider, Salta y Córdoba (entre las últimas inversiones de este grupo figura el establecimiento de una planta productora en Zárate en 1999). Warsteiner, también líder en Alemania, fabrica desde 1994 la marca Isenbeck en la localidad bonaerense de Zárate, representando el 6% del mercado nacional.

La performance de ambos productos es buena. La producción nacional de vinos presentó un paulatino crecimiento desde 1993. El nivel de ventas de cerveza creció desde 1990 hasta la actualidad. En 1990, se vendían 6.170 miles de hectolitros, en 1999 se vendían 12.448 miles de hectolitros, al año siguiente, las ventas continuaron, sólo cayó la facturación en el 2001 y 2002. En el 2003, las ventas de cerveza fueron de 12.950 mil hectolitros, un nuevo récord.

Cerveza: ventas anuales  
Serie: 1990-2004  
Miles de hectolitros

Periodo	Ventas cerveza
1990	6.170
1991	7.979
1992	9.518
1993	10.305
1994	11.272
1995	10.913
1996	11.615
1997	12.687
1998	12.395
1999	12.448
2000	12.685
2001	12.390
2002	11.990
2003	12.950
2004	13.540

Fuente: INDEC

Las exportaciones más importantes son de malta sin tostar de cebada cervecera (entera o partida) por un monto de U\$S 71 millones, le siguen las cervezas blancas en latas de entre 350 y 360 cm<sup>3</sup>, por sólo U\$S 4,26 millones.

## **La pesca**

El PBI de la pesca rondó en los últimos años los \$ 250.000 millones, desde 1993 creció un 20%. Cuatro especies (merluza común, polaca, merluza de cola y abadejo) explican el 57% de las capturas totales mientras que el calamar, cuya explotación es reciente, representa el 26%. Si se compara con los inicios de los '90, la capacidad de bodega se incrementó un 93%.

Según las estadísticas oficiales habría un total de más de 700 buques pesqueros con permiso nacional. Los de rada y costeros suman 200 aproximadamente y representan el 10% de la captura. Los fresqueros de altura son 137 y pescan el 20% (aunque han perdido importancia), los congeladores son 33 y los factoría 17 (en conjunto pescan el 67%).

Los congeladores son los que han venido cobrando importancia, especialmente en merluza común y calamar, predominan en los puertos patagónicos. Los buques factoría procesan a bordo, obtienen mucha mejor calidad cuando arriban a puerto. Ambos buques tienen bodegas para 700 o 1000 toneladas por lo que pueden estar dos meses en alta mar y ya descargan el pescado listo para su comercialización. En Bahía Blanca son la mayoría. Una característica central de la actividad es que el ingreso de nuevos explotadores impacta sobre las existencias actuales y futuras.

Este proceso generó la caída de la importancia relativa del puerto de Mar del Plata que, en la década de los '80 representaba casi el 70% de la pesca y hoy el 60%. El gran crecimiento se verifica en Puerto Madryn.

Hay en todo el país 170 plantas en actividad. Menos del 10% de las capturas van al mercado interno. El consumo se ha incrementado mínimamente, sin alcanzar los niveles de otros países. Los supermercados concentran más del 90% de las ventas de pescado congelado. Mar del Plata sigue siendo el lugar de mayor concentración de plantas procesadoras (el 66% del total de las existentes en el país) aunque en los últimos años se han abierto más plantas en la Patagonia.

Las exportaciones de pescado y mariscos tuvieron un récord histórico de exportaciones, con \$ 1.030 millones en 1997, en el 2005 fueron de U\$S 798 millones. El principal destino es la Unión Europea. El principal producto de exportación de esta rama lo constituyeron los filetes congelados de merluza sin desgrasar, le siguen los calamares en tubos o vainas.

## **2.2. Estudio de Factibilidad e Impacto Macroeconómico.**

El objetivo de este punto es analizar la factibilidad del proyecto, modelizar las posibles cadenas productivas y proyectar el impacto económico del mismo en tres escenarios: el esperado, el pesimista y el optimista.

- a) análisis de factibilidad técnico económico y financiera,
- b) modelización de las posibles cadenas productivas desde una perspectiva de valor agregado,
- c) análisis de impacto macroeconómico regional y proyección de escenarios.

## **Análisis Macroeconómico**

El Parque Alimentario conceptualmente tiene una extraordinaria oportunidad para fortalecer su competitividad local y regional, con una elevada proyección internacional; y su inserción en la economía a través de una profundización de su especialización productiva en la cadena agroalimentaria, que lo ubicara entre los grandes mercados de transformación especializados en alimentos, un rubro estratégico de creciente demanda mundial.

En este primer informe se presentarán algunos de los fundamentos preliminares de las grandes tendencias que favorecen la especialización agroalimentaria del Mercado Agroalimentario como estrategia de inserción en lo más avanzado de la economía global.

La industria alimentaria se encuentra conformada por aquellos sectores y subsectores dedicados a la producción y elaboración de productos de la agricultura y la ganadería para convertirlos en alimentos y bebidas para el consumo humano u otro destino. Definido el alcance de la industria alimentaria y la potencialidad de desarrollar un parque industrial de materias primas básicas o intermedias, es posible realizar un estudio macroeconómico, en base a ciertos indicadores.

El nivel de actividad de la industria alimentaria puede ser inferido a través del estimador mensual industrial, elaborado por el INDEC, en base a información suministrada por empresas líderes del sector.

De acuerdo a la evolución de los indicadores en lo que respecta a la estimación mensual industrial se observa que para el rubro alimentos y bebidas el promedio del primer trimestre 2006, indica un incremento del 5,96% con respecto al mismo período del año anterior, por otro lado en lo que respecta a la estimación mensual de la actividad económica muestra que el primer bimestre del 2006 varió en forma positiva en un 9,46% para igual período del año anterior.

Es importante destacar la evolución histórica existente entre las fluctuaciones del nivel de actividad del rubro alimentos y bebidas respecto del comportamiento de

la economía local. La evolución favorable que muestran estos indicadores tiene repercusiones alentadoras sobre otras variables económicas, especialmente en determinados sectores de la actividad.

Los indicadores de la capacidad instalada muestran un equilibrio en el primer trimestre de 2006 con respecto al 2005. Esto obedece a la inversión por parte del sector privado<sup>1</sup>, lo cual refleja expectativas satisfactorias de los agentes económicos, lo que vislumbra una visión alentadora para el sector alimenticio

La mano de obra declarada en el sistema integrado de jubilaciones y pensiones por empleadores que desarrollan las actividades clasificadas como pertenecientes a la industria alimentaria, muestran un leve incremento con respecto al año anterior.<sup>2</sup>

El crecimiento de los niveles de producción de la industria de alimentos y bebidas determinó la evolución de los indicadores, y puede explicarse a partir del incremento de la demanda interna y externa.

De los resultados relevados por parte de las cadenas de hipermercados en valores nominales, se verifica una tendencia positiva y un incremento del orden del 12%, sin embargo, hay que considerar que el mismo estaría impulsado esencialmente por el incremento general de precios, ya que el índice de precios al consumidor se incrementó para igual periodo en el orden del 14%; siendo los lácteos el que generó mayor incremento en ventas nominales, se verifica una situación similar en bebidas, panaderías y alimentos preparados y roscaría, pero presentando márgenes menores; en lo que se refiere a carnes, almacén, verdulería y frutería la situación es opuesta, es decir, la variación de precios ha sido mayor que la de las ventas.

En lo que se refiere a demanda externa, las exportaciones en volumen y monto, con respecto al año pasado fueron del 20 y 22% respectivamente. Pese a la

---

<sup>1</sup> Fuente de la Dirección de Cuentas Nacionales

<sup>2</sup> Fuente Dirección Nacional de Industria Alimentaria

recuperación, todavía los precios promedios de los productos exportados se hallan un 30% por debajo de los máximos correspondientes a 1998.

La industria alimentaria argentina durante el primer trimestre de la última década, se observa que el volumen y monto exportados durante 2006 constituyen un verdadero record.

Variación de las exportaciones en cada una de sus ramas, en contraste con el primer trimestre del año 2005.

**Variación del monto y volumen exportado – Primer trimestre 2005 vs. 2006 en %**

	Monto %	Volumen %
Elaboración de azúcar	693.61	483.77
Elaboración de pastas alimenticias	61.71	54.52
Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales	60.26	49.46
Elaboración de otros productos alimenticios	60.23	51.83
Elaboración y conservación de pescado y subproductos	33.19	40.55
Elaboración de vinos	26.45	31.54
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	25.53	33.88
Elaboración de productos de panadería	23.92	19.45
Elaboración de productos preparados para animales	22.3	2.96
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	20.64	19.83
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cármicos	19.0	-7.0
Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería	14.56	-0.07
Elaboración de productos de molinería	11.96	4.5
Elaboración de productos lácteos	8.47	5.61
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas	7.70	-12.51
Elaboración de bebidas maiteadas y de malta	-5.6	-0.61
Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	-17.25	-5.81
Total Alimentos y Bebidas	21.91	20.03

Este gráfico nos permite observar que los mayores incrementos se vinculan a las ramas dedicadas a la elaboración de azúcar, pastas y bebidas no alcohólicas.

Puede inferirse que las mayores variaciones se produjeron en aquellas ramas de menor participación en el total de las exportaciones, esto genera una mayor diversificación en los productos consumidos por el sector externo, que a su vez lleva a pensar en logros de calidad y en esfuerzos por diferenciar estos productos para ampliar la posibilidad de ampliar nuevos mercados; la diferenciación es un elemento positivo a la hora de evaluar la competitividad de un país.

La producción agroalimentaria deberá fomentar el aumento de la productividad como medio de respuesta a la creciente demanda, y como condición indispensable para garantizar la competitividad en el mercado. Para alcanzar mayores niveles de rendimiento sustentados en una creciente de productividad se deberá estimular la inversión intensiva con el objetivo de incorporar nuevas tecnologías y conocimiento científico al desarrollo productivo del sector agroalimentario.

Una segunda alternativa, y complementaria con la anterior, se centra en la promoción de la apertura económica global a fin de fomentar el comercio de productos alimentarios a nivel mundial. Aquí las regiones y países que cuenten con condiciones naturales beneficiosas para la explotación de agroalimentos tendrán un lugar destacado y diferenciado en la estructura global de producción. Más adelante nos centraremos en las perspectivas actuales de la liberación comercial.

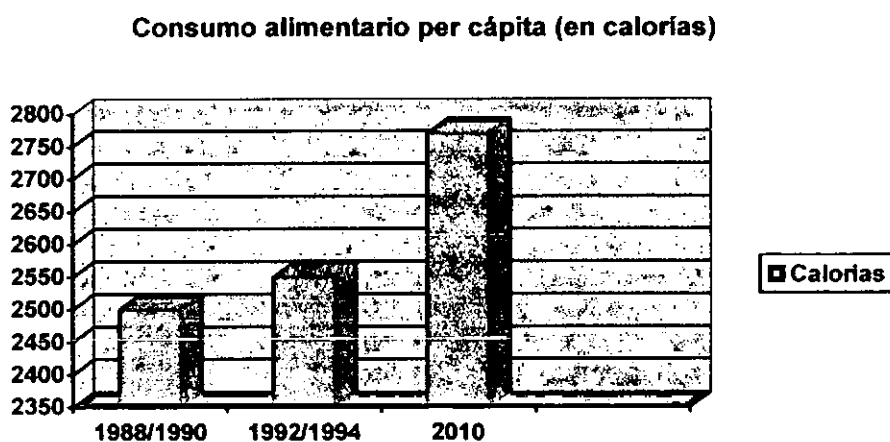
## Tendencias

- Consumo alimentario

El incremento de la población mundial, es preciso identificar cómo incide el lugar que ocupará la producción agroalimentaria en el futuro. Esto hace referencia al aumento significativo en el suministro per cápita de alimentos para consumo humano entre los países de mayor grado de desarrollo.

Según un informe de la OCDE, los indicadores de suministros de alimentos per cápita a nivel mundial en el período 1992/94 se encuentran en un 19% por sobre los índices de 30 años atrás. Este significativo aumento en el consumo de alimentos se experimentó principalmente en los países desarrollados.<sup>3</sup>

Según las estimaciones de la OCDE, el suministro alimentario per cápita en los países en desarrollo continuará en crecimiento. De las 2500 calorías de 1988/90, y las 2550 calorías en 1992/94, se prevé un aumento de alrededor de 2770 calorías para el año 2010. Esto significa que para el año 2010 las regiones del Cercano Oriente/Norte de África, el Este de Asia (incluida China) y América Latina/Caribe estarán por encima de las 3000 calorías.



Fuente: OCDE, The Future of Food. Long Term Prospects for the Agrofood Sector, 1998.

<sup>3</sup> OCDE, The Future of Food. Long Term Prospects for the Agrofood Sector, 1998.

- Carencia de tierras aptas para la agricultura y ganadería

Es preciso destacar un otro elemento que se constituye como tendencia de suma relevancia para el futuro de la producción agroalimentaria. La posibilidad de aumentar la producción de agroalimentos frente al incremento de la población mundial y del consumo de alimentos se ve limitada por la dificultad de aumentar las superficies cultivadas por la falta de tierras aptas para la explotación agrícola y ganadera. Los efectos de la erosión, las inundaciones, la salinización y la contaminación de los suelos contribuyen significativamente a la reducción progresiva de los suelos aprovechables.

- Implicancias actuales para la demanda agroalimentaria

A partir de las principales tendencias arriba identificadas, se prevé un futuro aumento de la demanda global de alimentos. El aumento de la población mundial, particularmente en los países en desarrollo, generará una mayor necesidad de alimentos. Dado que un 95% del total de este crecimiento poblacional mundial entre 1990 y el 2010 se ubicará en países en desarrollo, los mismos deberán realizar un esfuerzo sumamente importante para abastecer las necesidades alimenticias de su población.

A esto se suma el hecho que se ha venido registrando un aumento en los niveles de suministros alimentarios per cápita de sectores de la población de países en desarrollo, aunque en términos absolutos y no relativos, que evidencia una creciente demanda de alimentos. Por otra parte, si bien los países desarrollados tendrán una tasa de crecimiento poblacional negativa, se estima que los índices de consumo per cápita de alimentos que en ellos se registra, continuarán incrementándose significativamente.

Es de prever que habrá una creciente demanda de alimentos para la cual se requerirá un aumento significativo de la producción a niveles crecientes de productividad. Más aún, la tendencia progresiva al deterioro de los suelos explotables para la producción de alimentos aumentará la presión hacia el mejoramiento del

rendimiento mediante la incorporación de tecnologías que eviten o detengan el deterioro del suelo.

Entre algunas de las estimaciones de la futura demanda de productos alimentarios específicos en los países en desarrollo, incluida China, se prevé que la demanda total per cápita de carne pasará de 17 kg. en el período 1989-91 a 25 kg. en el 2010, llegando a 30 kg. en el 2025. Por su parte, la demanda total pasará de 69 millones de toneladas para el período 1989-91 a 143 millones en el 2010, y 204 millones en el 2025.

Mientras que la producción de carnes pasará de 70 millones de toneladas en el 1989-91 a 143 millones de toneladas en el 2010 (igualando la demanda de carne) y a 203 millones de toneladas en el 2025 (produciéndose un déficit de 1 millón de toneladas entre lo demandado y lo efectivamente producido).

Con respecto a los cereales, se estima que la demanda en estos países pasará de 940 millones para el período 1989-91 a 1.443 millones en el 2010 y a 1874 en el 2025. Mientras que la producción de cereales pasará de 862 millones en 1989-91 a 1.296 millones en el 2010 (el déficit entre lo demandado y lo efectivamente producido será de 147 millones de toneladas); y a 1.655 en el 2025 (aumentando el déficit a 219 millones de toneladas).<sup>4</sup>

El aumento de consumo de alimentos per cápita sumado al aumento en los índices de población mundial en un contexto de decreciente disponibilidad de suelos aptos para la producción agro ganadera comprometerá la capacidad de suministrar alimentos de ciertos países.

---

<sup>4</sup> Agricultural statistics and environmental issues.

## **Eslabonamiento productivo**

A partir del análisis de la cadena de valor del sistema de producción-comercialización de los productos frutihortícolas, cárnicos y lácteos, sus servicios conexos y su manufactura con valor agregado, se verifica la potencialidad de contar con un parque integrado de transformación y de negocios en el Gran La Plata.

El objetivo general es el de contribuir a la mejora de la oferta de productos y servicios con valor agregado, al aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos y a la promoción comercial, con el fin de incrementar el bienestar de los actores involucrados en la cadena.

Se propone como objetivos específicos los de describir y analizar los componentes del sistema y la identificación evaluación del impacto macroeconómico, además se propone estudiar las articulaciones entre los distintos eslabones que componen la demanda, valorando la incidencia relativa, para poder definir prioridades y estrategias de acción conjunta, a través de mecanismos asociativos y de alianzas estratégicas.

A partir de la producción primaria de los productos descriptos que componen la oferta disponible dentro de las distintas cadenas contempladas:

1. Cadena cárnica.
2. Cadena cereales.
3. Cadena frutihortícola.
4. Cadena láctea.

Se analizan los aspectos vinculados a los costos, la infraestructura necesaria y adecuada, la logística y el análisis de la oferta, de la demanda, de los precios y los márgenes de comercialización, teniendo en cuenta las estrategias que giran alrededor de cuatro ejes, a saber: capacitación como factor diferencial, mejoramiento de la calidad y presentación del producto con valor agregado, nuevas formas asociativas para encarar inversiones conjuntas dentro del parque y formación de una organización publico-privada, integrada por todos los actores que tendrá por función

la de estudiar, informar y dar soluciones a los problemas que se presenten, con el fin de lograr una mayor competitividad.

### **Componentes sectoriales**

El sector de frutas y verduras en distinto grado presenta dificultades con respecto a las exigencias y buenas prácticas de los países más dinámicos. Los principales factores de atraso se encuentran en los siguientes indicadores:

- Producción primaria (estructura varietal, productividad, calidad, sanidad)
- Comercialización interna y externa (ausencia de estrategias comerciales, carencia de diferenciación)
- Infraestructura y logística (instalaciones inadecuadas, carencia de planificación, falta de vías de comunicación y de salida de los centros de producción)
- Políticas de Estado (carencia de un organismo que articule, promocióne, y dé asistencia a sector primario)
- Carencia de orientación al mercado

Entre los obstáculos al crecimiento, en un sector muy atomizado, se agrega el desprestigio institucional y la diversidad de acciones y propuestas dispersas.

La información y las señales de los mercados que abastecemos deben ser el eje ordenador, el mercado plantea exigencias que debemos cubrir y nos conducen a satisfacer las expectativas con producto y servicio.

Para aprovechar las oportunidades de crecer y tener un sistema integrado es menester optimizar los recursos públicos y privados en el desarrollo del parque alimentario, como así también una planificación de las empresas que se instalen dentro del mismo, para lograr un efecto sinérgico entre los distintos actores.

En el sector cárnico, es de esperar el establecimiento de empresas integradas que establezcan el nexo entre los productores y la demanda final.

También se encuentran obstáculos, ya que algunas de las características más frecuentes que se encuentran en el sector son:

- Sector industrial fuertemente atomizado (baja participación con respecto a la faena total)
- Elevados costos de faena procesamiento
- Problemas de economía de escala
- Escasa diferenciación de producto y marca
- Estándares sanitarios e impositivos que generan competencia desleal

Sin lugar a dudas las carnicerías siguen siendo el principal canal de distribución, sin embargo los cortes envasados al vacío y con trazabilidad van ganando espacio dentro de las góndolas de los hiper y supermercados, aunque se verifica que las grandes cadenas han avanzado en las etapas de comercialización comprando animales vivos, para su posterior faenamiento y luego realizan el desposte en sus bocas de expendio. Esta situación sin duda quita volumen de depostada a los frigoríficos de ciclo completo.

La participación según bocas de expendio se distribuye de la siguiente forma:<sup>5</sup>

- Carnicerías            61%
- Hiper / Super:        24%
- Autoservicios:        8%
- Otros mercados:      7%

En cuanto al consumo, se verifica un retroceso con décadas pasadas, ha ganado espacio la carne aviar en detrimento de la carne vacuna. También se verifica en los sectores medios y ABC1, un consumo de animales “chicos” en detrimento de animales “grandes”, producto de la búsqueda por parte de consumidor de mayor “terneza” en la carne.

---

<sup>5</sup> Fuente: Datos SAGPyA

A partir de la síntesis planteada, se puede inferir que existen posibilidades para el parque alimenticio como desarrollar cortes especiales con trazabilidad, posibilidad de integración pública-privada en el control sanitario y de transferencia de tecnología y una revalorización e incremento de la demanda de carnes producidas en condiciones de calidad e inocuidad.

El sector lácteo, aun sin ser una cuenca lechera por excelencia la zona de influencia, cobra interés por el crecimiento y expansión del sector primario a una tasa del 7% en la década pasada; actualmente se sitúa en el orden de los 9.000 millones de litros, esto se explica fundamentalmente por los buenos niveles de alimentación registrado en los rodeos lecheros.

Un aspecto destacable a nivel de industria, es que la elaboración nacional se orientó hacia productos de mayor valor agregado, habida cuenta del mayor incremento del poder adquisitivo de la población.

Según datos del USDA (Departamento de Agricultura de Estados Unidos), la Argentina ocupa el 6º lugar en el ranking mundial de consumo per cápita de leche en polvo entera, el 8º en quesos, el 17º en manteca, el 19º en leche fluida y el 26º en leche en polvo descremada.

El consumo de productos lácteos son comparables a los de países desarrollados, ubicándose el 20º según información de la FAO, a partir del 2002 las exportaciones experimentaron una fuerte expansión llegando a colocar un 20% del volumen de producción primaria, siendo los principales destinos Brasil, Méjico y Argelia que sumaron el 60% del volumen total.

En síntesis, el parque alimenticio ofrece verdaderas oportunidades para el desarrollo de productos con alto valor agregado.

## **Tendencias en el mercado de frutas y hortalizas**

El concepto de generar nuevas oportunidades para el incremento del valor de las frutas y hortalizas de IV y V Gama, es sin dudas la tendencia a la cual se perfila el mercado, a partir de servicios que el parque alimenticio deberá contemplar dentro de su mix comercial para mejorar la competitividad de las empresas que se radiquen, a saber:

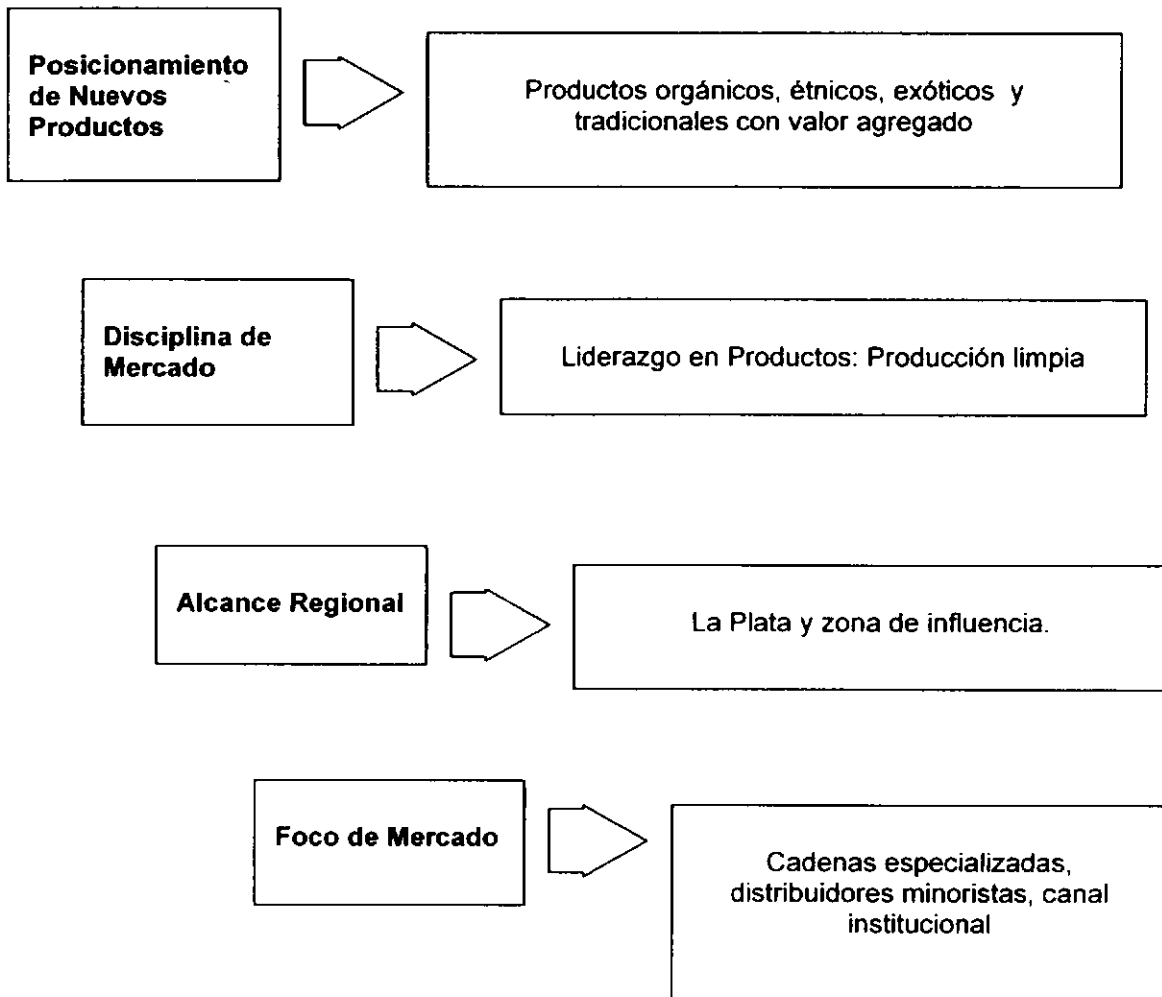
- Mejora de los productos y procesos tecnológicos tradicionales
- Desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos que incrementen el valor agregado de los alimentos
- Aprovechamiento de la producción y subproductos

Estos elementos deberán surgir a partir de la innovación, el desarrollo de un producto o proceso existente y con un soporte de investigación vinculado a los productos procesados y con valor agregado.

Los expertos del sector de la IV y V Gama pronostican que la producción y el consumo es una de las áreas con mayores perspectivas de crecimiento, basándonos en el análisis de la demanda mundial, que se explica de la siguiente manera:

- La tasa de crecimiento se estima en el 14% anual
- El mercado de los Estados Unidos es el más importante
- El mercado europeo se encuentra en continuo crecimiento
- Francia actúa como el productor más destacado dentro de la UE
- El Reino Unido es el principal consumidor y quien hoy día mejor paga

## Orientación hacia el mercado



## Inversión, equipamiento y productividad

En el actual contexto, para lograr un crecimiento sostenido en el ámbito de un parque especializado en agroalimentos es indispensable aumentar en forma significativa y sostenida el nivel de productividad promedio de las empresas. Es también la única forma en que es posible incrementar la producción para el mercado interno/externo. A partir de la base de las ventajas comparativas, es necesario agregar el concurso de la tecnología y el uso intensivo del conocimiento.

En el sector agrícola, esto significa que las zonas que tienen una alta productividad en explotaciones intensivas en capital, y que son capaces de incorporar los avances tecnológicos, desde la biotecnología hasta la computación y los que se deriven de una investigación agrícola permanente, son los que tendrán éxito en un mundo cada vez más abierto y competitivo y en donde la demanda de alimentos tiende a crecer.

El aumento de la productividad se debe principalmente a la inversión en bienes de capital, que promueven y facilitan el salto tecnológico. Pero la radicación de inversiones y los aumentos de productividad están basados en las ventajas comparativas, derivadas de los recursos naturales y del clima, que a través de estos dos factores se transforman en competitivas. Las ventajas comparativas de la región en la producción agraria van a afirmarse en la medida en que aumente la intensidad de capital en las explotaciones y se incrementen los rendimientos y la productividad.

Pero para que aumente sostenidamente la productividad deberá existir también una moderna infraestructura de comunicaciones, la existencia de personal especializado, la dinámica de la demanda, la presencia de una gran diversidad de sectores conexos y de actividades de apoyo, una buena organización empresarial y una intensa competencia. Además, deberán tener una gran capacidad de innovación y una gran sensibilidad de los productores a las señales económicas y a los permanentes adelantos de la tecnología.

La experiencia internacional prueba también que para ser eficientes en la producción agrícola es importante la capacitación de mano de obra y que el desarrollo permanente de innovaciones requiere también una fuerte presencia de PyMEs proveedoras integrantes de redes productivas. Esto último, a su vez, depende en buena medida del auxilio fiscal inicial, de que se asegure la capacitación de la mano de obra y de la voluntad política de desarrollar una estrategia municipal, provincial y nacional destinada a mejorar la competencia de las industrias básicas.

La capacitación tecnológica y la integración del sistema educativo con las características de la producción son esenciales para mejorar en forma permanente la calidad del producto y la capacidad de innovar en forma continuada, que es una

condición esencial para mantenerse en la competencia dentro de los rubros de mayor valor agregado. La calificación de recursos humanos asegura el desenvolvimiento futuro de la tecnología y atenúa el peso financiero de su importación.

La productividad y la inversión intensiva en capital son fundamentales para incrementar los rendimientos y la calidad de los productos agrícolas, dos factores esenciales para hacer frente a la creciente demanda de alimentos.

## **Equipamiento**

El parque alimentario debe contar con la infraestructura necesaria para el real desempeño de sus funciones, cuidando y respetando el medio ambiente y velando por las buenas prácticas, para lo cual se sintetiza a priori las áreas comunes y específicas.

## **Servicios comunes**

- Control de ingreso y egreso de vehículos
- Lavadero y desinfección
- Áreas de recepción, selección y acondicionamiento de las materias primas
- Áreas de control de calidad, laboratorio de análisis
- Áreas de pesado, etiquetado y almacenamiento de productos terminados
- Cámaras de pre-frío, frío y congelado
- Cámaras de fumigación
- Áreas de apoyo y servicios a las empresas

Dentro de las áreas comunes, contará con una infraestructura apta para el desarrollo más eficiente de la actividad tecnoalimentaria en sus 16 has. iniciales.

- Caminos pavimentados y para tránsito de transporte pesado
- Tendido de red eléctrica con energía trifásica

- Tendido de gas natural
- Líneas telefónicas
- Red de agua potable
- Desagües pluviales
- Tratamiento de efluentes líquidos
- Forestación perimetral para la mejora del medio ambiente
- Exención de tasas y derechos provinciales y municipales

### **Escenarios de corto, mediano y largo plazo**

Escenario de corto plazo:

- Profundización de la posición actual en los distintos sectores
- Apalancamiento en jugadores locales globales (hipermercados)
- Apoyo en jugadores locales
- Estructuración de modelos de negocios de industrias de servicios relacionadas (laboratorios, empaques, esterilización y congelación)
- Impulso de nuevas inversiones

Escenario de mediano plazo:

- Profundización en la infraestructura para cadena de frío
- Consolidación regional / nacional en producción limpia
- Consolidación en productos de V y IV Gama
- Desarrollo de empresas de productos intermedios e insumos

**Escenario de largo plazo:**

- **Desarrollo industrial y de transformación**
- **Investigación y desarrollo de nuevos productos**
- **Consolidación de las empresas existentes**
- **Desarrollo de alianzas estratégicas**
- **Acceso a nuevos mercados y canales de distribución**

## **2.3. Diagnóstico del sector frutihortícola perteneciente al área de influencia del Parque Alimentario**

### **Subcadena hortícola**

El aumento de la demanda de hortalizas de alta calidad en cuanto a la inocuidad y la manera en que fueron obtenidas es un factor de cambio que está modificando las estructuras tradicionales de producción. En nuestro país existen campañas de incentivo al consumo de frutas y hortalizas (ej. Campaña 5 al día) y de entidades que están interesadas en realizar este tipo de actividades, como por ejemplo el Mercado Central de Buenos Aires. Pero estas iniciativas no llegan a generar un efecto tan significativo en la población como lo hace el constante asedio de mensajes que incentivan a consumir otro tipo de productos como golosinas, bebidas y lácteos que son promocionadas por las empresas que los producen. Por otra parte, dado que solamente las hortalizas comercializadas a través del Mercado Central son sometidas a controles de residuos de plaguicidas, gran parte de la producción que es adquirida en otros puntos de venta no cumplen con este requisito. Esta situación no favorece la adopción de procesos productivos que aseguran la inocuidad.

El Cinturón Verde del Gran Buenos Aires comprende 18.000 hectáreas, en los partidos de La Plata, Florencio Varela, Berazategui, Almirante Brown, Esteban Echeverría, Cañuelas, Lobos, Marcos Paz, Merlo, Moreno, General Rodríguez, Luján, Pilar y Escobar. Según el último censo agropecuario 2002, existen 1.552 empresas dedicadas a la producción intensiva de hortalizas que ocupan un total de 14.519 has, el núcleo central de la producción del área mencionada se encuentra concentrada en los alrededores de las ciudades de Buenos Aires y La Plata con un total de 1.123 explotaciones que ocupan 10.195 has.

La horticultura de la región está caracterizada por tener un esquema de producción intensivo y altamente diversificado en cuanto a forma de producción y cantidad de especies que se cultivan.

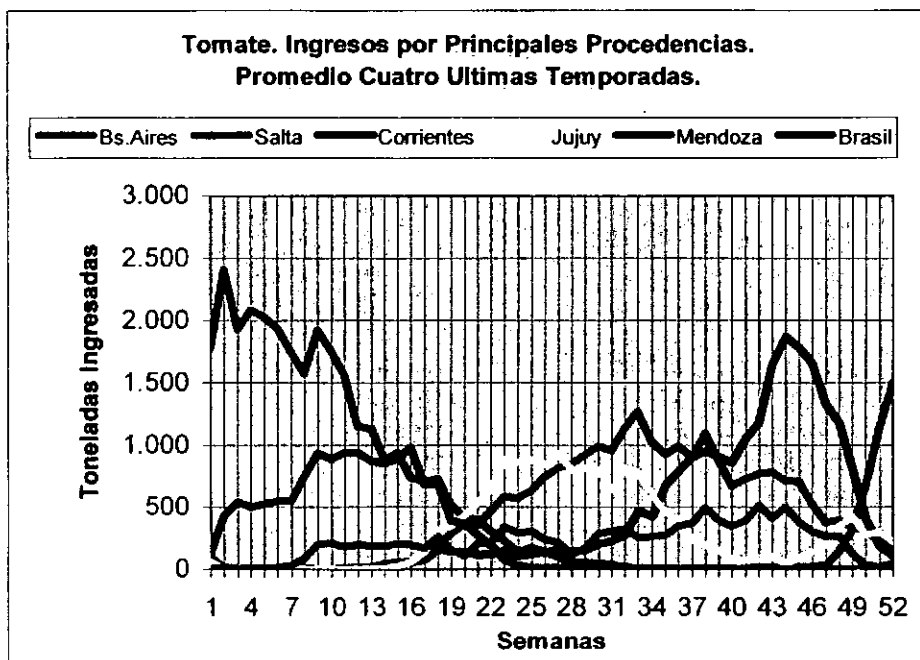
El sistema de producción está conformado por tres subsistemas:

- a. Hortícola a campo o al aire libre: alrededor del 40% de los productores.
- b. Hortícola en invernáculo y a campo: se estima que 55% del total de productores han adoptado este sistema.
- c. Hortícola en invernáculo: es el menos importante, alrededor del 5%.

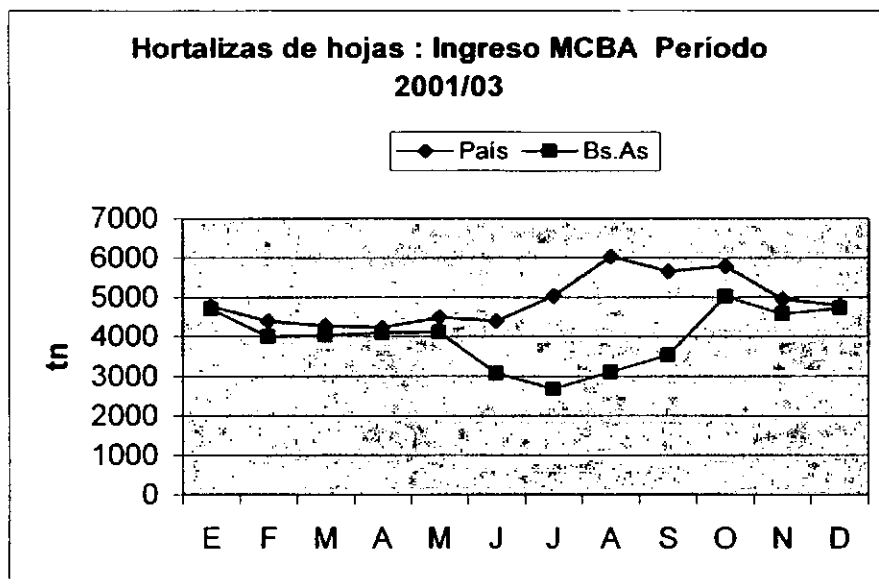
Si se tiene en cuenta el cinturón hortiflorícola platense (Florencio Varela, Berazategui y La Plata) la superficie cultivada ronda las 3200 ha (censo hortiflorícola de la Provincia de Buenos Aires 2005). Del total 1350 ha son de cultivos protegidos que representa un 40 % de la superficie total.

El destino de la producción es casi exclusivamente el consumo en fresco. Esta situación tiene relación directa con la necesidad de abastecer diariamente a una población de algo más de 13 millones de personas ubicadas en el área metropolitana. Asimismo, parte de la misma se comercializa en mercados del interior de la provincia llegando en algunos casos más allá de la misma. Con el fin de mantener una oferta constante tanto en cantidad como en diversidad de productos es que esta región ofrece hortalizas durante todo el año con algunos matices según época.

**Gráfico 1:** Tomate. Ingresos por principales procedencias. Promedio 4 últimas temporadas.



**Gráfico 2:** Hortalizas de hoja – Buenos Aires y Total País



La existencia en el país de diferentes regiones productoras, permite el abastecimiento regular de las diferentes hortalizas durante todo el año. Buenos Aires es el mayor productor y principal abastecedor de tomate durante los meses de primavera-verano. Asimismo, esta región, por distintos motivos, es la principal abastecedora de hortalizas de hojas (85% del total arribado al MCBA). En los meses invernales toman cierta importancia otras procedencias, importancia que tiende a disminuir al incrementarse en el área metropolitana la producción bajo cubierta de estas especies.

En la región también se producen otras especies hortícolas bajo sistema extensivo a campo, representadas principalmente por batata, espárrago, maíz dulce y distintos tipos de zapallos. Los cultivos mencionados ocupan aproximadamente una superficie de 4.500 hectáreas.

Si bien la mayor parte de la producción se consume en fresco, dentro del área se realizan algunas actividades agroindustriales, que permiten ofrecer productos que podríamos incluir dentro de las llamadas segunda (II), tercera (III) y cuarta (IV) Gama; productos enlatados, congelados y frescos lavados, cortados, envasados y enfriados, respectivamente.

La comercialización de la producción se realiza fundamentalmente a través de diversos mercados concentradores que se ubican en distintas localidades del Gran Buenos Aires y La Plata. Se destaca entre ellos por la envergadura de las transacciones que en él se realizan, el Mercado Central de Buenos Aires. Entre los demás pueden citarse: La Plata, Berazategui, Avellaneda, Béccar, Tres de Febrero, Quilmes, San Martín, Turdera, etc.

En los últimos años se destaca, también el gran desarrollo que han tenido las cadenas de supermercados a través de 4-5 empresas líderes. Este sistema permite la comercialización directa a los centros de distribución por parte de un "mayorista acopiador" el cual es provisto por productores individuales o constituidos en grupos. Los supermercados también se proveen directamente en algunos mercados concentradores y a través de compras directas a productores.

Otra forma de comercialización, aunque con un desarrollo menor, lo constituyen las empresas distribuidoras a nivel minorista "puerta a puerta". El sistema consiste en entregar cajas con un surtido de frutas y hortalizas, presentadas las mismas con un esmerado trabajo de selección y acondicionamiento.

Las formas más comunes que se destacan en la etapa comercial son:

a. **Consignatario:** aquel que recibe el producto para vender por mandato del productor al cual le cobra una comisión (12-15%) por el servicio que ofrece.

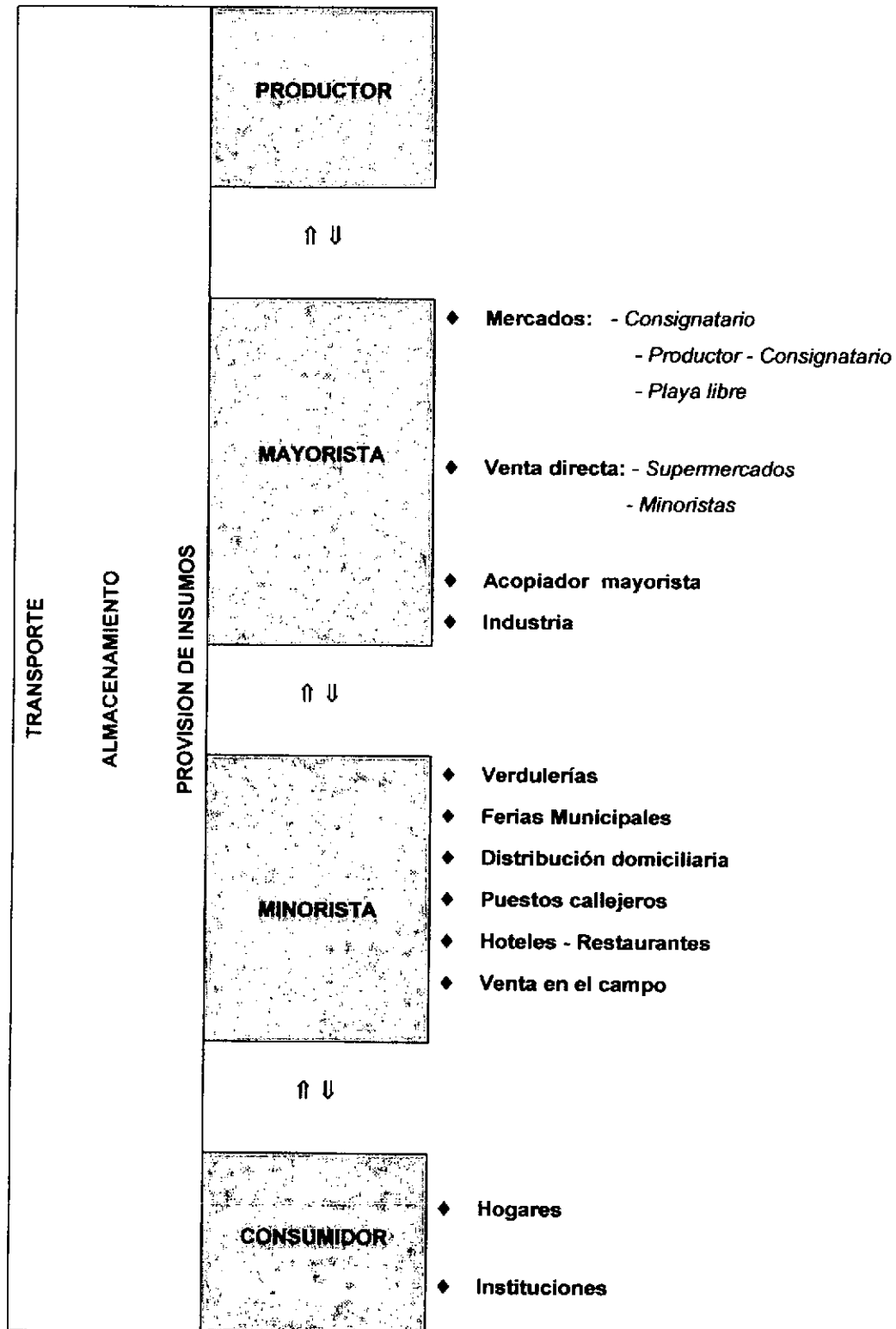
b. **Productor - consignatario:** vende o comercializa su propia producción a través de un puesto permanente en el mercado. Muchas veces también consigna producción de otros productores.

c. **Playa libre:** sistema que permite al productor vender su propia producción. El mismo accede al mercado pagando un alquiler del espacio que ocupa cada vez que concurre.

d. **Acopiador mayorista:** aquel que comercializa directamente a cadenas de supermercados u otras formas: restaurantes, hoteles, hospitales, etc. Es comprador, no consignatario.

En cuanto al transporte de la producción las modalidades más comunes son productores con o sin transporte propio. La calidad del mismo es relativa, ya que dadas las cortas distancias que recorren no disponen sus equipos de condiciones de almacenamiento apropiados para productos altamente perecederos.

# ACTORES DE LA SUB CADENA HORTÍCOLA



## Indicadores de importancia de la cadena

- Producción intensiva área metropolitana

CHBA	CH 1998 <sup>(1)</sup>	CAN 2002 <sup>(2)</sup>	Incremento
A campo	122.566 tn	172.392 tn	40,6%
Invernáculo	43.990 tn	73.921 tn	68,0%

(1): Censo hortícola – 98. Cinturón Verde Gran Bs. As - SAGPyA

(2): Censo Agropecuario 2002

De acuerdo a datos del Censo Hortícola del año 1998 y del CAN del 2002, se observa un incremento en la producción global tanto en la producción a campo o aire libre como bajo cubierta, 40,6 y 68%, respectivamente. En el primer caso el incremento de la producción se debe exclusivamente al aumento de los rendimientos y en el segundo caso se debe tanto al aumento de la superficie como al mejoramiento de los rindes.

La participación de la producción regional en el total nacional no ha sido posible presentarla por carecer de información. Con el objeto de contar con dicha estimación se ha tomado en cuenta los datos suministrados por el Mercado Central de Buenos Aires (MCBA), con referencia al volumen de tomate, pimiento y lechuga, ingresado durante el período 1996-2000. De acuerdo a la información recabada de algunos operadores referentes de mercados se estima que en el MCBA se comercializa alrededor del 60% del total de productos hortícolas que ingresan al área metropolitana.

**Tomate: (tn)**

	1996	1997	1998	1999	2000	Promedio
<b>Bs.As.</b>	33436	31917	37404	33517	30817	
<b>País</b>	115828	127011	129149	114378	117362	
<b>% Bs.As</b>	28,9	25,1	29,9	29,3	26,3	27,9

**Pimiento: (tn)**

	1996	1997	1998	1999	2000	Promedio
<b>Bs.As.</b>	3462	4017	4789	4925	4317	
<b>País</b>	22305	24139	26252	24080	23582	
<b>% Bs.As</b>	15,5	16,6	18,2	20,5	18,3	17,9

**Lechuga: (tn)**

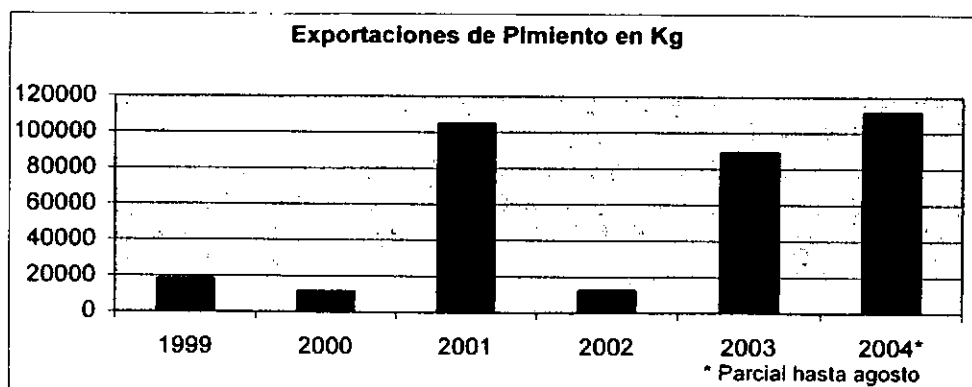
	1996	1997	1998	1999	2000	Promedio
<b>Bs.As.</b>	30166	29152	29406	29206	26147	
<b>País</b>	44327	40496	41628	38576	37643	
<b>% Bs.As</b>	68,1	72	70,6	75,7	69,5	71,2

Considerando las dos hortalizas de fruto se observa una participación importante de la producción regional, 27,9% y 17,9% del total comercializado, como promedio de ese período en tomate y pimiento, respectivamente. La importancia de la producción radica no sólo en el volumen producido sino además por hacerlo en primavera-verano-otoño, período de mayor consumo de dichas hortalizas y en el que las demás procedencias no envían o lo hacen con bajos volúmenes, gráfico 1.

En el caso de lechuga la participación es mayor: alcanza el 71,2% del total. Si se toman en consideración las hortalizas de hoja en su conjunto (lechuga, acelga, apio, cebolla de verdeo, espinaca, coles, perejil y radicheta) el porcentaje aumenta al 85%. La región aporta estos productos durante todo el año con una disminución en los meses invernales, gráfico 2; sin embargo, al incrementarse la producción de estas hortalizas en invernaderos el aporte en ese período se incrementará en el futuro.

- Exportación

**Gráfico 3: Exportación de Pimiento <sup>(1)</sup>**



(1): AFIP – ADUANA (Sistema María)

En los últimos años ha habido exportación de hortalizas, el principal es el pimiento, por su destino y volumen -la mayoría a Canadá-. Asimismo, y para el mismo período, ha habido exportación de tomate y lechuga con destino principal a países limítrofes (Paraguay, Uruguay, Chile, Brasil).

- Evolución de la superficie (ha) dedicada a la producción intensiva -Área metropolitana.

	CAN 88/89	CHBA 1998	CAN 2002
<b>A campo</b>	17.780	9.829	9.030
<b>En Invernáculo</b>	30	837	1.165

De acuerdo a la información oficial disponible, en el período 1988/89 al 2002, ha habido una disminución de la superficie dedicada a la producción de hortalizas a campo y un incremento importante en la superficie bajo cubierta.

	<b>CHBA (*)</b>	<b>PAIS (*)</b>	<b>%</b>
<b>A Campo</b>	14.519	158.354	9,17
<b>En Invernáculo</b>	1.239	2.962	41,83
<b>A campo + Extensivo</b>	26.732		16,9

(\*): CNA 2002

La participación de la producción a campo de la región es relativamente baja debido a que en la información de superficie a nivel país toma relevancia algunos cultivos de carácter extensivo como tomate perita, zanahoria, choclo, zapallo, etc, cultivos que son de relativa importancia en el área metropolitana.

En el Cinturón Hortícola de Buenos Aires se producen de 37.500 a 60.000 tn de batata al año, que corresponden al 15-25% de la producción nacional. Es la segunda zona por superficie (2.500 a 4.000 ha/año) luego de Córdoba. Las fluctuaciones en el área plantada y por ende en la producción, responden a expectativas de precios. Entre las legumbres, la arveja ocupa unas 7.850 has, principalmente en el N de Buenos Aires; cultivo que se cosecha como grano verde para enlatar o envío para consumo fresco (vainas) y como grano seco. El cultivo de choclo ocupa unas 766 has y el de zapallo 347 has. De esta manera tomando la superficie dedicada a la horticultura (intensiva y extensiva) en el CHBA (26.732 has) la participación en el orden nacional es de 16,9%.

La producción bajo invernadero de la región del CHBA tiene una muy importante participación en el total nacional (41,8%); además, debe considerarse la actual tendencia al incremento de este sistema de producción.

- Valor bruto de la producción intensiva y extensiva del CHBA

En base a la estimación de volumen producido de las distintas especies en la zona metropolitana y tomando el precio promedio del MCBA para los meses de arribo de los productos, se calculó el valor de la producción en mercado.

<b>Cultivo</b>	<b>Superficie Campo Ha</b>	<b>Rendimiento Tn/Ha</b>	<b>Producción Total Tn</b>	<b>Precio (1) \$/kg</b>	<b>Valor Prod Mercado Miles de \$</b>
Acelga	1.285	20	25.700	0.35	8.995
Alcaucil	405	6	2.430	1.21	2.940
Apio	77	48	3.696	1.18	4.361
Berenjena	210	32	6.720	0.60	4.032
Brócoli	341	25	8.525	1.00	8.525
Ceb. verdeo	305	12	3.660	0.90	3.294
Chaucha	190	12	2.280	0.81	1.847
Choclo	423	17	7.191	0.73	5.250
Coliflor	198	20	3.960	0.47	1.861
Espinaca	270	20	5.400	1.10	5.940
Frutilla	50	30	1.500	2.39	3.585
Lechuga	1.900	20	38.000	0.48	18.240
Pimiento	93	50	4.650	0.90	4.185
Remolacha	438	25	10.950	0.28	3.066
Repollo	300	28	8.400	0.38	3.192
Tomate	359	70	25.130	0.74	18.596
Zapallito	568	25	14.200	0.39	5.538
Otras	1.618				
<b>Total</b>	<b>9.030</b>		<b>172.392</b>		<b>103.447</b>

Cultivo	Superficie Invernáculo Ha	Rendimiento Tn/Ha	Producción Total Tn	Precio (1) \$/kg	Valor Prod Mercado Miles de \$
Acelga	24	25	600	0.35	210
Apio	120	60	7.200	1.18	8.496
Berenjena	8	50	400	0.60	240
Brócoli	1.5	30	45	1.00	45
Ceb. verdeo	10	18	180	0.90	162
Chaucha	12	18	216	0.81	175
Espinaca	176	25	4.400	1.10	4.840
Frutilla	6	40	240	2.39	574
Lechuga	295	40	11.800	0.48	5.664
Pimiento	120	90	10.800	0.90	9.720
Remolacha	2	30	60	0.28	17
Tomate	316	120	37.920	0.74	28.061
Zapallito	2	30	60	0.39	23
Otras	73				
<b>Total</b>	<b>1.165,5</b>		<b>73.921</b>		<b>58.227</b>

El valor de la producción hortícola intensiva del área metropolitana es de \$161,7 millones. El de batata, tomando precio promedio del MCBA de 0,35 \$/kg y una producción promedio de 48.750 tn con un valor de producción de \$17.1 millones. El choclo con un área de 766 has, producción de 13.022 tn, precio promedio de 0,73 \$/kg y un valor de \$ 9,5 millones. El de zapallo con 347 has, una producción de 5.205 tn, precio medio de 0.53 \$/kg y valor de \$ 2.8 millones.

Sumando estos valores de las hortalizas extensivas, excepto arveja, a las intensivas se tiene como valor de producción del CHBA 191,1 millones de pesos.

Según el último censo realizado el 2005 el gran La Plata posee una productividad expresada en toneladas y una diversidad de productos según se puede apreciar en la tabla siguiente:

Especie	ton	Especie	ton
Tomate Redondo	23665	Puerro	740
Lechuga Mantecosa	10846	Chaucha	709
Pimiento	9534	Otros tomates	620
Lechuga Criolla	8110	Perejil	572
Tomate pera	6752	Otras Hortalizas de Hoja (2)6.4	456
Tomate Larga vida	6601	Papa	350
Acelga	6589	Pepino	305
Lechuga Capuchina	2585	Frutilla	286
Alcaucil	2471	Batata	262
Zapallo tronco	2434	Radicheta	185
Espinaca	2237	Zapallo	148
Apio	2094	Repollito bruselas	133
Lechuga Crespa	1983	Haba	129
Repollo blanco	1776	Sandía	122
Brócoli	1747	Melón	120
Choclo	1552	Arveja	71
Remolacha	1451	Otras Lechugas (1)	70
Coliflor	1379	Zanahoria	39
Cebolla de Verdeo	1313	Lechuga Morada	35
Repollo Colorado	1219	Cebolla valen	24
Anco	1132	Nabo	10
Berenjena	972	Rabanito	8
Hinojo	744	Esparrago	3

- Estimación de la mano de obra

La producción de hortalizas es una fuente generadora permanente de empleos, ya que por sus características utiliza una gran cantidad de mano de obra; de allí, su importancia económico-social. La producción solamente, ocupa en término medio 1,5 personas/ha/año en el caso de sistema al aire libre o a campo y 4 personas/ha/año en el sistema bajo cubierta. Genera además, un importante número de empleos indirectos en los distintos eslabones de la cadena como la comercialización, provisión de insumos, servicios varios, etc.

La mayor cantidad de mano de obra involucrada en la producción se encuentra bajo la forma de contratos de mediería, pactados en porcentajes variables. Además, tanto la mediería como la empresarial emplean mano de obra familiar y asalariada, permanente y temporario.

La actividad hortícola productiva demanda en su conjunto, en el área metropolitana, 5.461.500 jornales/año equivalente a 18.205 personas.

- Estimación N° Empresas hortícolas

Área metropolitana	CHBA 98	CAN 2002
Empresas hortícolas	1.554	1.123

De acuerdo a la información existente el número de empresas hortícolas ha disminuido, desde el año 1998 a 2002 un 27,7%.

## **ANALISIS FODA SUB-CADENA HORTALIZAS**

### **FORTALEZAS**

- Producción ubicada en el entorno del mayor centro de consumo.
- Diversas estructuras comerciales desarrolladas.
- Adecuadas condiciones agroecológicas.
- Importante desarrollo de servicios relacionados con el sistema productivo.
- Tecnología disponible para obtener altos rendimientos y calidad.
- Importante presencia de instituciones públicas y privadas.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Posibilidad de producir una amplia gama de hortalizas.
- Asociación de los productos hortícolas con una dieta sana.

### **OPORTUNIDADES**

- Producción en contra-estación lo cual posibilita la exportación.
- Ampliación de la diversidad de oferta de productos.
- Tipo de cambio favorable para exportar.
- Crecimiento de la demanda de productos “saludables”.
- Cambios en los hábitos de consumo hacia productos con algún grado de procesamiento, listos para servir o cocinar. Aumento de la demanda internacional de productos diferenciados.

### **DEBILIDADES**

- Demanda interna rígida.
- Sistema de comercialización poco transparente.
- Actividad informal en los distintos eslabones de la cadena.
- Escasa capacitación de los actores de la cadena.
- Falta de articulación entre los eslabones de la cadena.
- Falta de crédito a tasa accesible para la producción.
- Falta de una política de promoción.
- Baja organización de los productores.
- No cumplimiento de reglamentaciones vigentes en los distintos eslabones.
- Escaso desarrollo de la industria de la transformación.

## **AMENAZAS**

- Importación de productos hortícolas.
- Contaminación ambiental.
- Aumento del valor inmobiliario de la tierra.
- Aumento de la inseguridad.
- Tendencia a la baja de los precios.

## **Listado de Problemas Priorizados**

### **Sistema intensivo**

#### **1.- Cosecha - poscosecha - calidad**

- Deficiente proceso de cosecha y de empaque que afecta calidad
- Falta empaques apropiados (instalación y capacidad)
- Falta diseño de envases
- Falta manejo que asegure inocuidad
- Falta aplicación de tecnologías para la prolongación de vida en estante

#### **2.- Capacitación**

- Tratamiento sanitario (calibración máquina, dosificación y metodología de aplicación)
- Ajuste sistema de riego e inyector fertilizantes, dosificación fertilizante, dotación de riego
- Tecnología de cosecha y poscosecha
- Aspectos de seguridad e higiene
- Gestión empresarial

#### **3.- Otros**

- Inadecuada gestión empresarial
- Falta de controles higiénico-sanitarios
- Falta aplicación de normas de tipificación en el mercado interno

- Escasa o nula aplicación de la legislación en las distintas etapas de la cadena.
- Baja organización de los productores

Las encuestas realizadas a profesionales dan mayor importancia a los problemas que afectan la calidad del producto (cosecha, empaque, poscosecha); mientras que los productores han puesto mayor énfasis en la parte capacitación.

## **SISTEMA HORTÍCOLA INTENSIVO**

### **PROBLEMAS NO PRODUCTIVOS PERO CON INCIDENCIA DECISIVA SOBRE LA CADENA**

<b>Orden</b>	<b>Problema - Descripción</b>	<b>Ptaje</b>
1	Actividad informal en los distintos eslabones	4,0
1	Falta créditos a tasa conveniente para realizar inversiones (empaque, líneas de frío, sanitarios, equipos diversos, etc)	4.0
1	Falta promoción sobre cualidades de las hortalizas	4.0
2	Falta registro de agroquímicos	3.6
2	Falta control higiénico-sanitario	3,6
2	Falta aplicación normas de tipificación mercado interno	3.6
3	Inadecuada gestión empresarial	3.3

### **NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

<b>Orden</b>	<b>Temas</b>	<b>Ptaje</b>
1	Gestión empresarial	3.7
2	Aspectos de seguridad e higiene	3.4
3	Tratamiento sanitario (calibración máquin pulv, método aplic, eficiencia, etc)	3.3
3	Ajuste sistema y dotación de riego, fertilizante y fertirriego	3.3
4	Tecnología de cosecha y poscosecha	3.1

## **Sistema extensivo**

Cosecha y poscosecha:

- Problemas de lastimaduras y golpes en batata durante cosecha y lavado por maquinarias deficientes.
- Falta ajustar momento de cosecha para lograr productos de calidad.
- Faltan tratamientos poscosecha para envíos a mercado interno y de exportación.

Comercialización

- Falta desarrollo agroindustrial para ofrecer productos de II, III, IV y V Gamma (enlatados, congelados y frescos, lavados, envasados y enfriados).
- Falta desarrollar nuevos mercados.
- Falta promoción.

## **SUB-CADENA FLORÍCOLA**

### **Descripción sintética de la sub-cadena**

Se trata de una actividad tradicional de La Plata, con gran desarrollo y actualización, y con importante peso en el país. Siendo proveedora de plantines y flores para Escobar, no se aprovecha esta ventaja.

El interés para el parque alimentario de este sector surge de la industrialización de insumos florícolas para la alimentación o la agroindustria, porque por medio de la Innovación tecnológica es posible hacer cadenas más largas imbricándolas con otros sectores como en el caso de los aceites esenciales para la cadena de la alimentación, de la cosmetología y de la farmacéutica.

No es un sector de empresarios proclives a la interacción con organismos del estado, aunque si a la asociatividad empresaria, se trata básicamente de una colonia

de inmigrantes japoneses y portugueses, existiendo una cooperativa de transporte de flores desde hace varias décadas.

Recientemente productores regionales se "asociaron" para la comercialización al público de sus productos en dos emprendimientos del tipo de Mercado de Flores, sobre la ruta 36.

Se recomienda para este sector un tipo de acciones como las que se proponen para los horticultores: talleres para la formulación de proyectos asociativos, aunque tal vez se tengan que hacer desde la sensibilización otras acciones iniciales de ese tipo.

La principal área productiva y comercial de la floricultura nacional se desarrolla en los alrededores de la ciudad de Buenos Aires. Su localización próxima a los grandes ejes de circulación que llegan a la Capital Federal, responde de manera especial a la ventaja de su emplazamiento cercano al principal centro de consumo.

Según el relevamiento realizado por el JICA durante el año 2002, se contabilizan en el área metropolitana de Buenos Aires 671 empresas dedicadas a la producción de flores y plantas. De acuerdo a informantes calificados de la región, el número total de productores es algo superior a la cifra consignada, no obstante debido a que el dato no está debidamente avalado por un relevamiento oficial, para la presente descripción se consideran los valores referenciales publicados por el JICA.

Se destacan tres sistemas de producción:

- Flores y follaje de corte
- Plantas y flores en maceta
- Árboles y arbustos ornamentales

El cultivo de flores para corte se nuclea en el sur de esta región, de manera especial en el partido de La Plata. Según el relevamiento citado, se contabilizaban en los alrededores de Buenos Aires, 330 establecimientos productores.

Las especies más cultivadas son el crisantemo, clavel y rosa. Además se produce gypsophila, fresia, lisianthus, junto a un número creciente de flores diversas que en total conforman más de 50 especies, las cuales casi en forma excluyente se conducen en cultivo protegido.

El cultivo de plantas en maceta se ubica mayoritariamente en el norte y oeste del Gran Buenos Aires, con concentraciones mayores en los partidos de Escobar, Exaltación de la Cruz, Hurlingham, Malvinas Argentinas, San Miguel, Tigre, 3 de Febrero, General Rodríguez, José C. Paz y Moreno. El relevamiento citado indica que se dedican a esta especialidad 246 productores, muchos de los cuales complementan su producción con establecimientos ubicados en el norte del país.

Este sistema de producción intensivo que abarca a un número muy amplio de especies y cultivares, divide su producción en plantas florales de estación, cuyas especies más importantes son alegría del hogar, petunia, pensamiento, y luego primula, ciclamen y flor de azúcar. A ellas se les suman unas 16 especies que cultivan hasta el 50 % de los productores.

La otra producción corresponde a las plantas decorativas por su follaje y flor, utilizadas en ornamento interior. Allí se destacan las denominadas plantas de interior como potus, helechos, ficus, cissus y aralia.

Entre las florales en maceta sobresalen, jazmín, Impatiens Nueva Guinea, hortensia, Santa Rita y poinsetia.

Los viveros de plantas ornamentales destinadas a exterior, que evolucionan aceleradamente hacia el cultivo en maceta o contenedores, se ubican mayoritariamente en el oeste del Gran Buenos Aires, en los partidos de Merlo, Moreno y Marcos Paz, con algunas empresas destacadas en el Partido de La Plata. En toda el área, y según el mismo estudio, el subsector contabiliza 49 explotaciones que cultivan más de 300 especies, abarcando una amplia gama de plantas arbóreas y arbustivas.

La producción de la cadena florícola tiene como destino principal el área metropolitana de Buenos Aires.

La flor cortada si bien sigue caminos diversos, la mayor parte de la misma se envía al mercado central de la Cooperativa Argentina de Floricultores, ubicado en la Capital Federal. El ingreso de flores al mismo ronda los 250 millones de unidades por año, que a su vez son distribuidas a distintos centros de venta.

Las mayores entradas se producen en primavera, registrando los meses de julio y febrero los menores volúmenes de entrada.

Las flores adquiridas en el país responden todavía a un consumo de especies tradicionales, no pudiéndose contar con datos consistentes de consumo per cápita y preferencias de los compradores.

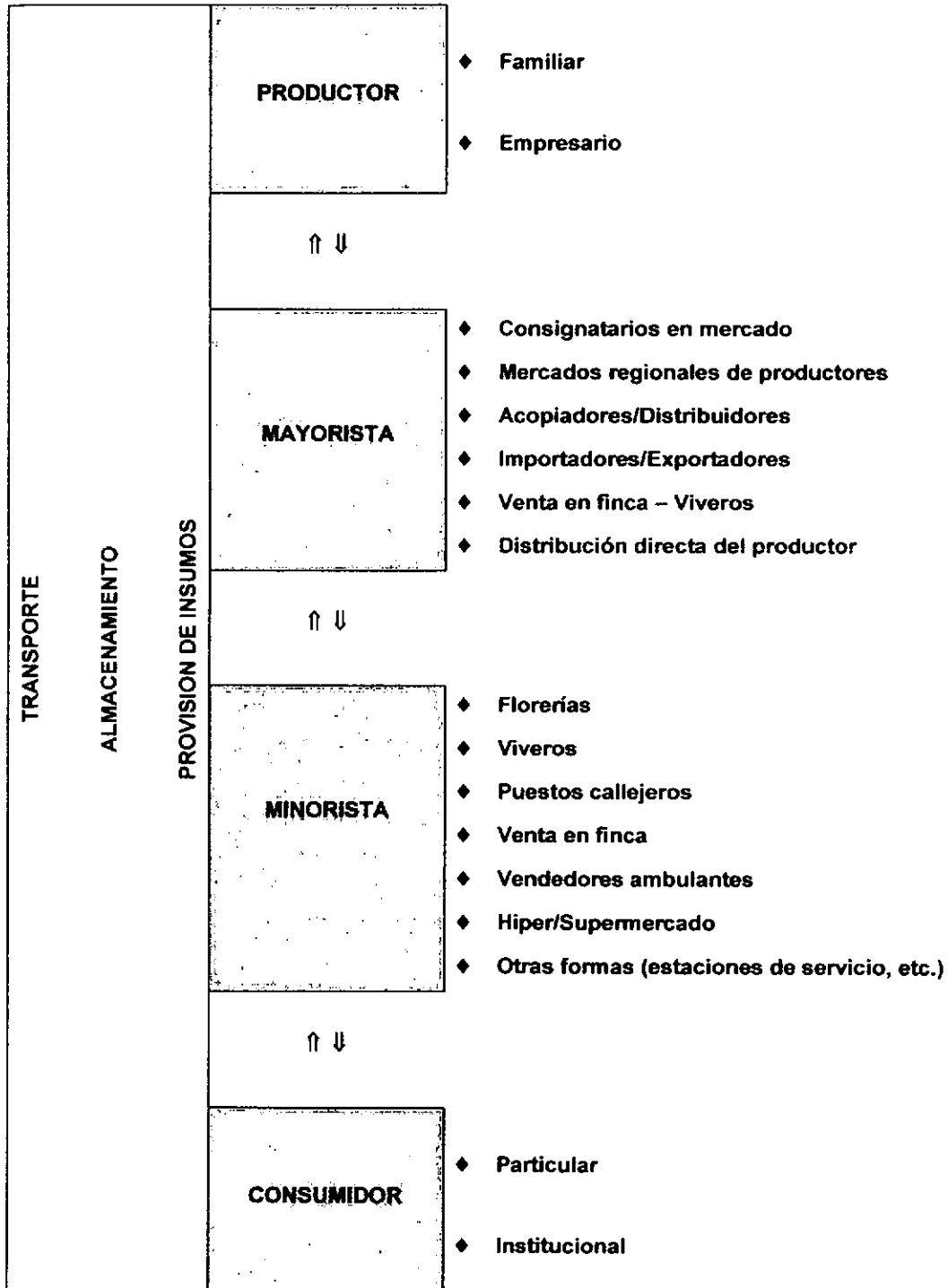
Este tipo de venta tradicional no excluye la utilización de otras formas de transacción comercial, hoy en franco crecimiento en relación con los volúmenes negociados. Así se consolidan las formas de venta que buscan acercar los extremos de la cadena productor-consumidor, agilizando o eliminando las estructuras intermedias de comercialización.

En el extremo norte del Partido de La Plata, se han instalado recientemente dos modernos mercados de productores, donde el propio cultivador, a usanza de las primeras épocas de nuestra floricultura, vende personalmente sus flores. Estos mercados congregan un elevado número de cultivadores y compradores, originándose una importante actividad comercial en la propia zona de producción.

Los productores de plantas en maceta, y los de arbustos y árboles ornamentales tienen una dinámica propia de comercialización, destacándose la transacción directa en vivero, la entrega en punto de venta y en los últimos años, la venta en centros comerciales a manera de pequeños mercados estratégicamente ubicados. Predomina en estos centros el concepto de servicio al cliente mayorista, ofreciendo en un mismo ámbito plantines florales, plantas en maceta, junto a árboles y arbustos ornamentales, complementando la oferta con insumos básicos del rubro.

Esta importante actividad se expresa en una cadena productivo-comercial que abarca un importante componente de actividades que se consignan en el cuadro siguiente:

### ACTORES DE LA SUB CADENA FLORICOLA



## **Indicadores de importancia de la cadena**

Si bien la actividad florícola en el área del Cinturón Florícola Buenos Aires se remonta a más de 70 años, constituyéndose en un rubro con una continuidad productiva y comercial destacada, no ha contado históricamente con estadísticas y parámetros económicos confiables.

En los últimos años ha habido un creciente interés por parte de diferentes organizaciones de generar trabajos dirigidos a cuantificar a este sector, tradicionalmente relegado en la consideración general. La importante distribución espacial de las empresas, la generación de empleo, la incorporación de los más avanzados recursos tecnológicos para la producción y el volumen comercial generado, han actuado como catalizadores en la captación de información más consistente.

Los datos de producción en el área del CFBA referida al total nacional confirma la importancia del sector en la región. Según el relevamiento del JICA, el 51% de los productores del país se nuclean en el Área Metropolitana de Buenos Aires, y si se considera toda la provincia llega al 57% de los cultivadores, muy por encima de la segunda provincia en importancia, Santa Fe, que alcanza el 6,6% del total nacional. Este cinturón verde posee una superficie en producción efectiva de 817 ha, que representa el 33,2% del total nacional. Si se agrega el resto de la provincia de Buenos Aires, se agregan 618 ha, que, sumado a lo citado precedentemente, constituyen más del 58 % de la superficie nacional.

La superficie cubierta con invernáculos en los alrededores de Buenos Aires, llega a 384 ha, y representa el 60 % del total nacional.

En cualquier caso, la producción de flores y plantas ornamentales en el área del CFBA constituye una actividad con amplia trayectoria, que la transforma en referente obligado a nivel nacional y del MERCOSUR. Sin dudas contribuye a esta

situación el lugar preponderante que ocupa Buenos Aires como uno de los conglomerados urbanos con mayor tradición y posibilidades en la adquisición de productos florales a nivel Latinoamericano.

- Valor bruto de la producción

Según un estudio reciente del JICA-INTEA-INTA, sobre la caracterización de la producción florícola en la Argentina, el valor bruto del sector florícola a nivel nacional, calculado en base a precios al productor, ascendió en el año 2002 a un total de U\$S 158,6 millones, correspondiéndole U\$S 111,25 millones al subsector de plantas en maceta y U\$S 47,3 millones a las flores de corte.

En virtud de la concentración productiva y comercial que tiene lugar en la ciudad de Buenos Aires y alrededores, se estima que entre un 60 y 70% del monto total se origina en las transacciones realizadas en el área del CFBA.

De acuerdo a esta misma fuente en el año 2001, el valor bruto nacional era de U\$S 284,46 millones, ubicando a la floricultura en el límite superior del tercer grupo de rubros de importancia económica como la naranja, sorgo, tabaco, lana y mandarina.

- Estimación de la mano de obra

El aspecto social del sector ornamental tiene una importancia económica que debe ponerse de manifiesto. La floricultura es fuente generadora de empleos, ya que utiliza una gran cantidad de mano de obra. Absorbe, en término medio, entre 6 y 12 trabajadores por hectárea. Genera además un importante número de empleos indirectos conformados por empleados en empresas de transporte, vendedores ambulantes, empresas de servicios, empleados de mercados, etc.

Entre el 78 y el 83 % de los establecimientos emplea mano de obra familiar y actúan a su vez como importantes demandantes de mano de obra asalariada permanente y temporaria.

De esta manera la cadena de flores y plantas en el área del Gran Buenos Aires, ocupa en su conjunto unos 1.530.000 jornales por año.

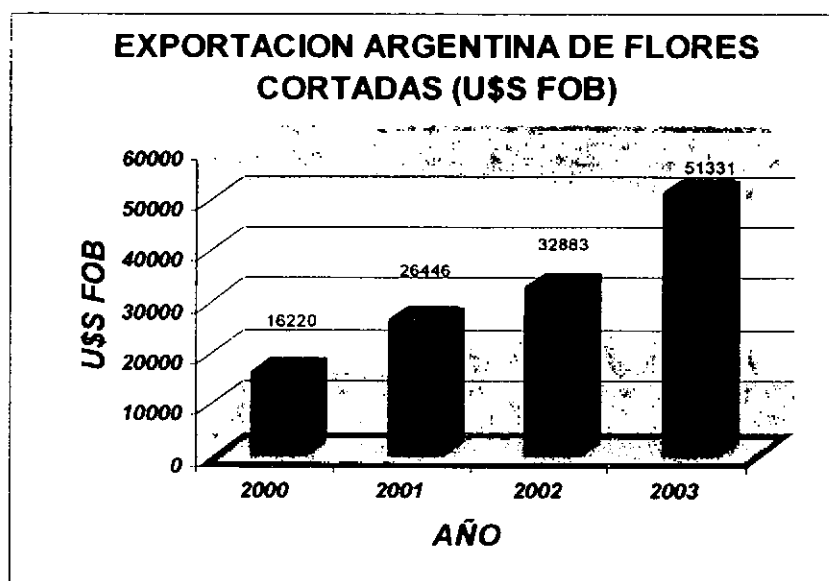
#### - Valor Bruto Exportaciones

El principal destino de las flores y plantas ha sido históricamente el mercado nacional. Las exportaciones desde la región no han alcanzado volúmenes considerables a lo largo de los años y los envíos tuvieron mayor presencia en períodos enmarcados por una cotización favorable de la moneda extranjera.

Si bien existen posibilidades ciertas de concretar exportaciones continuas, la lejanía de los principales centros consumidores, la necesidad de programar entregas sostenidas a lo largo del año en cantidad y calidad, unida a la atomización del sector productivo, obliga a encarar acciones con objetivos claros y con horizontes de mediano y largo plazo entre el sector público y privado.

A continuación en el gráfico 1 se visualizan las exportaciones recientes de flores frescas cortadas, el mismo muestra lo incipiente del movimiento y su tendencia evolutiva en el marco socioeconómico actual.

**Gráfico 1: Exportación de Flores cortadas**



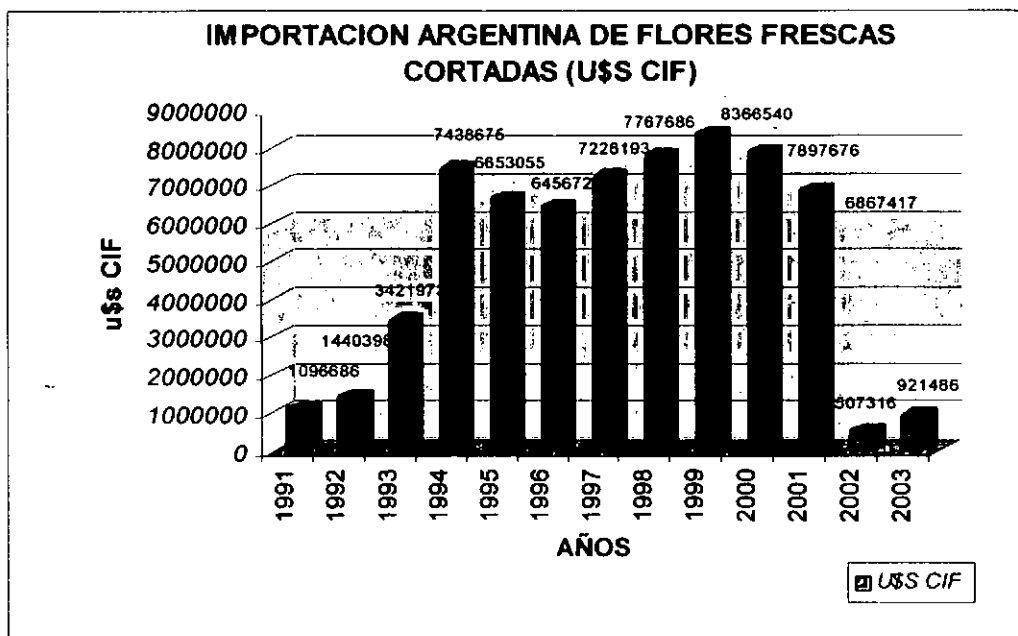
Un punto de gran impacto sobre la producción nacional lo constituyó el ingreso de flor importada, que a partir del año 1994, mostró un marcado salto cuantitativo, con valores de más de U\$S / CIF 8 millones de dólares por año a fines de la década de los noventa (Gráfico 2).

Esta realidad de gran impacto en la producción nacional, activó, junto a otros factores, profundos cambios en la floricultura de la región, que desembocó en una serie de transformaciones productivas y comerciales tendientes a equilibrar a la cadena con los parámetros internacionales vigentes.

A partir del año 2002, con la salida de la paridad entre el dólar y el peso, las importaciones se redujeron a la mínima expresión, evolucionando levemente en los años siguientes, pero lejos de los volúmenes ingresados en la segunda mitad de la década pasada.

El ingreso mayor corresponde a la rosa, concentrándose la oferta total de flores importadas entre los meses de junio y octubre. Los envíos principales provienen de países sudamericanos, donde se destacan Ecuador y Colombia.

**Gráfico 2: Importación de flores frescas cortadas**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC

- Productividad

Evolución anual 1990-2004

Puede afirmarse que en los últimos años la productividad de flores y plantas ha aumentado significativamente. Si bien en este mismo período el número de explotaciones se ha reducido, tanto los rendimientos como la calidad de la producción han manifestado un crecimiento manifiesto.

En el caso de flores cortadas uno de los dinamizadores de este proceso ha sido, junto al establecimiento de nuevas reglas económicas, los mencionados volúmenes de flor importada ingresada al país, motorizando la competencia interna y la reconversión del sector.

Así la producción local se encaminó a una serie de transformaciones con el objeto de hacerla mas competitiva con los niveles internacionales.

En este contexto, y también junto al sector de ornamentales en maceta, se han incorporado innovaciones tecnológicas relevantes como la renovación de variedades, aspecto muy relegado en la producción nacional. También la incorporación y consolidación de especies no tradicionales.

La mejora de los invernáculos y sus instalaciones complementarias, la incorporación masiva del riego por goteo, y la práctica de la fertirrigación, junto a su automatización, han dado un nuevo impulso a la floricultura, junto al avance de tecnologías para el manejo poscosecha y la gestión empresarial.

El sector comercial no ha sido ajeno a estos cambios, y hoy se asiste a una importante transformación del mismo. En este sentido, si bien con altibajos, se observan avances en el cuidado y conservación de las flores y plantas, la estructura del transporte, el acondicionamiento y la presentación de la mercadería.

Esta realidad determina que la producción en el ámbito del CFBA a nivel general esté por encima de la media nacional, y constituya una zona de referencia en la innovación tecnológica aplicada a estos cultivos.

Del último censo realizado se aprecia en el cuadro siguiente el volumen de varas producido en la región de distintas especies florícolas:

<b>Especie</b>	<b>miles de varas</b>
<b>Clavel unifi</b>	<b>52297</b>
<b>Crisantemo unifi</b>	<b>19738</b>
<b>Crisantemo spray</b>	<b>18615</b>
<b>Rosa unifi</b>	<b>17175</b>
<b>Fresia</b>	<b>16750</b>
<b>Clavel spray</b>	<b>15096</b>
<b>Gypsophila</b>	<b>5281</b>
<b>Rosa spray</b>	<b>3600</b>
<b>Lisiantus</b>	<b>2243</b>
<b>Alstroemeria</b>	<b>971</b>
<b>Helecho plumoso</b>	<b>920</b>
<b>Crisant S vicente</b>	<b>163</b>
<b>Gladiolo</b>	<b>81</b>

## **ANALISIS FODA SUB-CADENA FLORES**

### **Flores y plantas ornamentales**

#### **FORTALEZAS**

- Capacidad instalada para la producción ornamental Suficiente
- Experiencia y trayectoria en la actividad florícola
- Ubicación cercana al principal mercado nacional
- Infraestructura comercial y de servicios

#### **DEBILIDADES**

- Nivel de producción y calidad heterogéneo
- Demanda de productos ligada al nivel socioeconómico de la población
- Deficiencia en la gestión de las empresas
- Mano de obra con baja capacitación
- Falta de investigación en floricultura
- Profesionales poco capacitados en floricultura
- Escasa información cuantitativa del sector
- Sistema comercial atomizado
- Baja representatividad del sector frente a otros sectores agrícolas
- Falta de una política definida para el sector

#### **OPORTUNIDADES**

- Demanda de productos asociados con la naturaleza
- Demanda de productos diferenciados
- Oportunidad de mercados externos
- Fuente permanente de mano de obra directa e indirecta
- Mayor demanda de productos diversificados

## **AMENAZAS**

- Importación de flores y plantas
- Proteccionismo de países productores
- Caída del poder adquisitivo
- Crisis económica nacional
- Ingreso al mercado de nuevos competidores nacionales
- Tendencia a la baja del precio internacional

## **Listado de Problemas Priorizados**

### **Sector de Flores cortadas**

- **Post cosecha:** tratamiento inadecuado según especie. Escasa información en uso de preservantes y cámara refrigerante.
- **Problemas que afectan la competitividad y sostenibilidad de las empresas florícolas.**

#### **Comercialización y mercados**

- Importación de flores
- Precios muy variables
- Baja demanda
- Atomización de la oferta y mercados
- Falta de precio base o mínimo
- Informalidad de la gestión comercial y cadenas de pago
- Baja exportación
- Ausencia de promoción y marketing

#### **Gestión**

- Mala o nula gestión empresarial
- Escasa capacitación del personal

- Falta de planificación de cultivos en base a la demanda
- Prevalencia del individualismo frente al asociativismo
- Falta de créditos y ayudas para producir. Impuestos altos
- Desconocimiento de legislación respecto al uso de materiales vegetales (patentes)
- Escaso control sanitario en el ingreso de material vegetal al país
- Falta de concepción empresarial de la floricultura
- Falta de política nacional del sector

### Sector Plantas de interior, exterior y plantines florales

- **Comercialización:** Competencia desleal, infraestructura comercial insuficiente, precios bajos.
- **Otros:** Elevado precio de los insumos, falta de flexibilización laboral, altos impuestos, falta de créditos accesible, falta de inversión en el sector, inseguridad, individualismo.

COSECHA Y POSCOSECHA	
Deficiente proceso de cosecha y poscosecha. Manipuleo primario de hortalizas (fruto y hoja). Falta desarrollo de tecnologías para diferentes especies y puntuales para cada producto, frío para cada estado de madurez de cosecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir Información disponible de algunas especies sobre: oportunidad de cosecha, cuidados mecánicos en la cosecha y poscosecha, pre-enfriado y refrigeración, sanitización y uso de atmósferas modificadas .</li> <li>- Ampliar conocimientos sobre estos tópicos en otras especies hortícolas de importancia.</li> </ul>
Falta empaques apropiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y experimentación de modelos de maquinarias de empaque adaptados a diferentes tipos de hortalizas.</li> <li>- Incremento de la demanda de productos de calidad diferenciada que se traduzca en un mayor valor comercial.</li> <li>- Disponibilidad de créditos accesibles.</li> </ul>
ECONOMIA – MERCADO	
Falta estudios de mercado Falta estudios de costo y rentabilidad en las diferentes etapas productivas y eslabones de la cadena.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con información sobre comportamiento y requerimiento de mercado interno y externo.</li> <li>- Estudios de costos de diferentes tecnologías y de producción de las diferentes especies en sus diversos sistemas productivos.</li> </ul>

## PROBLEMAS NO PRODUCTIVOS QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA

Problema - Descripción
Actividad informal en los distintos eslabones de la cadena
Falta una política hortícola nacional
Falta de alternativas industriales para productos hortícolas
Escasa capacitación en los diferentes niveles de la cadena.
Falta tecnología de gestión de residuos (envases agroquímicos, plásticos, rastrojos, etc).
Falta aplicación de normas en los distintos eslabones de la cadena.
Escasa promoción sobre consumo de hortalizas de calidad
Falta de crédito a tasa conveniente para inversiones (empaque, sanitario, maquinarias varias, etc)
Falta de agrupamiento a nivel horizontal y vertical

## Fruticultura, análisis.

La actividad frutihortícola a nivel mundial tiene una participación cada vez mayor en el consumo de frutas y verduras como consecuencia de políticas eficientes orientadas a mejorar la calidad de vida a través del consumo de productos saludables.

La Argentina no es ajena a la tendencia que se viene evidenciando a nivel global y en los últimos años se ha incrementado la superficie dedicada a la agricultura de frutas y verduras, contribuyendo al empleo estacional y vinculado directamente a las economías regionales.

Sin embargo las políticas públicas orientadas al sector hacen pesar sobre la rentabilidad del productor aplicando derechos de exportación en promedio del 15%, lo cual hoy día representa una desventaja frente a países que tienen reembolsos para la exportación en la región.

Las estadísticas de exportación para la temporada 2004/5 se explican en un ranking de valor FOB exportado:

Orden	Especie / Producto	Total u\$s (miles)
1°	Pera	156732.0
2°	Limón	133292.0
3°	Manzana	91407.0
4°	Naranja	46490.0
5°	Uva	36849.0
6	Mandarina	33574.0
7°	Arándano	16330.0
8°	Pomelo	11427.0
9°	Cirucla	9212.0
10°	Frutilla	6198.0

El mismo análisis se puede realizar en función de las toneladas embarcadas para el mismo período de análisis, a saber:

Orden	Especie / Producto	Total Tns. (miles)
1°	Limón	325705.0
2°	Pera	323529.0
3°	Manzana	209126.0
4°	Naranja	136806.0
5°	Mandarina	67882.0
6	Uva	44119.0
7°	Pomelo	30914.0
8°	Ciruela	15028.0
9°	Frutilla	6450.0
10°	Arándano	3583.0

La fruticultura argentina va camino a superar su crisis estructural en la medida que el Estado Nacional, Provincial y Municipal incluya dentro de sus ejes estratégicos de desarrollo, la posibilidad de ampliar la capacidad ordenada de producción para abastecer los mercados externos e internos, a partir de la reducción de impuestos (especialmente los vinculados a la exportación) y participar activamente en las políticas y negociaciones laborales para hacer sustentable la actividad.

La respuesta del sector será de ser eficientes e incrementar la superficie para aquellos cultivos que se orienten hacia el mercado externo, disminuyendo costos y optimizando resultado que se re-inviertan en la actividad.

### Exportaciones Argentinas de Fruta: Principales países de destino en Tns y en miles u\$s

CIRUELA - AÑOS 2001/2005 (En Tn)

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BRASIL	6832	9082	7869	6720	9531	8007
BELGICA	2232	3809	1760	2784	2999	2717
PAISES BAJOS	708	1514	1663	1939	1524	1469
ESPAÑA	538	1102	1953	1611	1316	1304
REINO UNIDO	447	980	710	1064	838	808
OTROS	1025	1761	1523	1286	1504	1420
<b>TOTAL</b>	<b>11783</b>	<b>18247</b>	<b>15478</b>	<b>15404</b>	<b>17713</b>	<b>15725</b>

**CIRUELA - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BRASIL	4893	4660	3657	3188	5174	4314
BELGICA	3496	3651	1745	2220	2571	2737
PAISES BAJOS	868	1040	1094	1318	1116	1087
ESPAÑA	715	808	1318	1231	975	1009
REINO UNIDO	543	649	391	691	509	557
OTROS	1189	1165	929	845	1037	1033
<b>TOTAL</b>	<b>11703</b>	<b>11973</b>	<b>9133</b>	<b>9494</b>	<b>11382</b>	<b>10737</b>

**DURAZNO - AÑOS 2001/2005 (En Tn)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BRASIL	931	1943	2298	2290	4436	2380
BOLIVIA	40	48	50	347	1009	299
ESPAÑA	260	542	1883	805	595	817
REINO UNIDO	254	283	344	211	498	318
PAISES BAJOS	172	180	395	619	416	356
OTROS	596	1110	1375	788	512	876
<b>TOTAL</b>	<b>2252</b>	<b>4106</b>	<b>6345</b>	<b>5059</b>	<b>7466</b>	<b>5046</b>

**DURAZNO - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BRASIL	696	979	1062	1112	2484	1267
REINO UNIDO	310	293	267	131	398	280
ESPAÑA	293	409	1333	575	386	599
PAISES BAJOS	176	164	277	426	340	277
BELGICA	0	247	257	314	250	214
OTROS	454	526	692	322	327	464
<b>TOTAL</b>	<b>1928</b>	<b>2618</b>	<b>3887</b>	<b>2880</b>	<b>4186</b>	<b>3100</b>

**LIMON - AÑOS 2001/2005 (En Tn)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
ESPAÑA	27227	36176	56074	31491	68151	43824
RUSIA	39895	53009	61227	65651	58610	55678
ITALIA	25505	33602	50027	44102	44180	39483
PAISES BAJOS	44307	35679	55137	42503	40271	43579
GRECIA	18525	30196	33293	31894	33076	29397
OTROS	89496	79051	81057	104280	114561	93689
<b>TOTAL</b>	<b>244955</b>	<b>267714</b>	<b>336815</b>	<b>319921</b>	<b>358848</b>	<b>305651</b>

**LIMON- AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
ESPAÑA	12430	12195	22419	13096	25709	17170
RUSIA	16930	16974	22772	25305	23526	21102
ITALIA	10532	10456	19009	17998	18031	15205
PAISES BAJOS	18344	10914	20488	16354	15305	16281
BELGICA	9523	8111	6737	9625	13515	9502
OTROS	41351	28256	39369	47532	48045	40910
<b>TOTAL</b>	<b>109111</b>	<b>86907</b>	<b>130793</b>	<b>129909</b>	<b>144131</b>	<b>120170</b>

**MANDARINA - AÑOS 2001/2005 (En Tn)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	3964	4839	5596	11816	17882	8819
PAISES BAJOS	12541	16949	16181	25305	16509	17497
REINO UNIDO	8199	9055	5645	12219	11061	9236
FILIPINAS	1937	2294	4145	4753	5400	3706
CANADA	4022	3105	2422	1867	4252	3133
OTROS	6042	9806	8939	13104	15551	10688
<b>TOTAL</b>	<b>36705</b>	<b>46049</b>	<b>42927</b>	<b>69063</b>	<b>70655</b>	<b>53080</b>

**MANDARINA - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	2421	1949	2719	5860	9035	4397
PAISES BAJOS	7212	6628	7431	12798	8500	8514
REINO UNIDO	4948	3571	2188	5873	5513	4419
FILIPINAS	1164	788	1491	1944	2516	1581
CANADA	2834	1252	1165	946	2303	1700
OTROS	3951	3445	4005	6547	8074	5204
<b>TOTAL</b>	<b>22530</b>	<b>17633</b>	<b>19000</b>	<b>33968</b>	<b>35941</b>	<b>25814</b>

**MANZANA - AÑOS 2001/2005 (En Tn)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	27774	34382	52763	46468	68339	45945
BRASIL	57833	39527	27565	34268	52768	42392
PAISES BAJOS	31677	24626	30155	32717	33193	30473
BELGICA	32456	21786	31131	26340	31903	28723
ESPAÑA	4522	8002	10622	13696	19199	11208
OTROS	40560	37621	48195	52805	68354	49507
<b>TOTAL</b>	<b>194822</b>	<b>165944</b>	<b>200431</b>	<b>206293</b>	<b>273755</b>	<b>208249</b>

**MANZANA - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	12611	12635	20610	19311	29013	18836
BRASIL	22194	13689	10983	14825	23383	17015
BELGICA	21080	9226	13160	11459	16383	14262
PAISES BAJOS	17190	9920	12817	15597	16304	14366
ESPAÑA	2333	3120	4490	6260	9348	5110
OTROS	21614	14601	19926	23402	30849	22078
<b>TOTAL</b>	<b>97021</b>	<b>63192</b>	<b>81987</b>	<b>90654</b>	<b>125280</b>	<b>91667</b>

NARANJA - AÑOS 2001/2005 (En Tn)

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	13899	3936	6909	40641	62613	25600
PARAGUAY	2953	14302	52	4649	24715	9334
PAISES BAJOS	16467	18146	19134	44762	19813	23664
ESPAÑA	37565	16587	23411	18824	18896	23057
BELGICA	11087	12737	10502	13394	10751	11694
OTROS	25431	19117	18126	35766	27956	25279
<b>TOTAL</b>	<b>107402</b>	<b>84825</b>	<b>78134</b>	<b>158036</b>	<b>164744</b>	<b>118628</b>

NARANJA - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	5508	1149	2264	13360	18283	8113
PAISES BAJOS	5717	4325	5001	14464	6786	7258
ESPAÑA	13788	3633	7110	5952	6305	7358
BELGICA	5687	4069	3466	4706	3925	4371
UCRANIA	608	538	463	1119	1937	933
OTROS	9404	3878	4178	9610	8260	7066
<b>TOTAL</b>	<b>40711</b>	<b>17593</b>	<b>22482</b>	<b>49210</b>	<b>45496</b>	<b>35098</b>

PERA - AÑOS 2001/2005 (En Tn)

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	22866	41261	64325	69317	92086	57971
ITALIA	42319	50951	59419	55584	88559	59367
BRASIL	108607	81572	50905	62225	84826	77627
ESTADOS UNIDOS	42798	44130	48765	35191	47882	43753
PAISES BAJOS	34164	26795	31503	29080	40407	32390
OTROS	64955	66088	73270	69617	86504	72087
<b>TOTAL</b>	<b>315708</b>	<b>310797</b>	<b>328188</b>	<b>321015</b>	<b>440264</b>	<b>343195</b>

PERA - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
RUSIA	10830	17059	27132	30765	42256	25608
BRASIL	44551	28862	21539	29963	41200	33223
ITALIA	25643	24990	28323	27835	35328	28424
ESTADOS UNIDOS	25853	22005	24395	18607	25421	23256
PAISES BAJOS	19430	11848	13908	13907	20166	15852
OTROS	39621	30715	33279	32894	44179	36138
<b>TOTAL</b>	<b>165929</b>	<b>135480</b>	<b>148575</b>	<b>153971</b>	<b>208551</b>	<b>162501</b>

**POMELO - AÑOS 2001/2005 (En Tn)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BELGICA	10728	12856	16928	12009	11746	12853
PAISES BAJOS	4518	3273	3988	9618	9628	6205
RUSIA	699	1859	1392	3249	3411	2122
FRANCIA	1003	321	178	472	2048	805
ITALIA	1073	455	777	1141	1866	1062
OTROS	5972	4127	5919	3901	5328	5050
<b>TOTAL</b>	<b>23993</b>	<b>22891</b>	<b>29183</b>	<b>30390</b>	<b>34028</b>	<b>28097</b>

**POMELO - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BELGICA	4538	3770	5415	4299	4106	4426
PAISES BAJOS	1519	848	1157	3484	4053	2212
RUSIA	269	535	505	1188	1253	750
ITALIA	459	133	251	422	772	408
FRANCIA	446	80	54	183	771	307
OTROS	2549	986	1830	1347	1881	1719
<b>TOTAL</b>	<b>9780</b>	<b>6351</b>	<b>9212</b>	<b>10923</b>	<b>12837</b>	<b>9821</b>

**UVA - AÑOS 2001/2005 (En Tn)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BELGICA	13821	17953	17369	18347	16907	16879
PAISES BAJOS	5328	6688	9237	12920	12541	9343
RUSIA	173	1598	3785	6090	9583	4246
BRASIL	1233	4213	3531	3303	3359	3128
ESPAÑA	451	634	746	1364	2302	1099
OTROS	5622	6267	4406	6306	6613	5843
<b>TOTAL</b>	<b>26629</b>	<b>37353</b>	<b>39074</b>	<b>48331</b>	<b>51304</b>	<b>40538</b>

**UVA - AÑOS 2001/2005 (En 000 U\$S)**

PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROMEDIO
BELGICA	18857	19169	17476	16622	16540	17733
PAISES BAJOS	7377	6148	7598	11884	12923	9186
RUSIA	231	1417	2900	4667	8134	3470
BRASIL	1006	2021	1797	2020	2215	1812
ESPAÑA	556	503	573	1184	2081	980
OTROS	8130	5646	3374	5330	6089	5714
<b>TOTAL</b>	<b>36157</b>	<b>34904</b>	<b>33719</b>	<b>41707</b>	<b>47982</b>	<b>38894</b>

FUENTE: DIRECCION DE MERCADOS AGROALIMENTARIOS-SAGPYA SOBRE MERCADO CENTRAL

## **2. 4. Redes de Cooperación aplicadas en procesos sustentables.**

Mediante el análisis de la información ya disponible y en función de la aplicación de diversos criterios de valorización que den prioridad en la elección de los sectores a incorporar en el Parque Alimentario de La Plata (PALP) (por ejemplo: la utilización de mano de producción local y regional, intensidad de creación de valor agregado, potencialidad de expansión del sector, impacto sobre el sostenimiento y creación de empleo, sustentabilidad de las actividades, receptividad y apoyo institucional y tiempo de desarrollo de los proyectos) podrán identificarse rápidamente las empresas y/o proyectos a ser motivados para que evalúen la importancia de sumarse a un emprendimiento de la naturaleza del PALP.

Las empresas a ser seleccionadas están hoy operando como productoras y elaboradoras y/o acondicionamiento de:

- Alcauciles
- Tomates
- Pimientos
- Hortalizas de hoja
- Leche y sus derivados
- Aves
- Miel y sus derivados
- Trigo, harinas, pan ,pastas secas o frescas y galletitas
- Carnes bovinas, porcinas y de conejo
- Frutillas
- Kiwi
- Aromáticas
- Aguas mineralizadas y/ o gasificadas
- Cremas Heladas
- Productos de copetín
- Cervezas artesanales

De entre ellas seguramente surgirán las empresas con voluntad, vocación y proyecto para ser radicados en el PALP, sean como empresas individuales o como empresas asociadas luego de un proceso (planificado e inducido) de desarrollo asociativo a ejecutarse con el debido apoyo de la autoridad local.

Una vez definido el proyecto del PALP, resulta indispensable ponerlo en conocimiento de los emprendedores, las empresas, los profesionales, las instituciones representativas de todos ellos y del público en general.

Para ello debe desarrollarse un esquema de promoción general que brinde información general y particular acerca de los objetivos, ubicación y beneficios del PALP, infraestructura disponible, requisitos de acceso, condiciones de funcionamiento, servicios prestados, costos de instalación y de operación, seguridad jurídica de los emprendimientos y toda otra información necesaria para generar la toma de decisiones empresarias que los oriente hacia la radicación en el parque.

### **Asociatividad Empresarial para radicación en Parque Alimentario La Plata**

Los cambios estructurales en la economía han producido modificaciones en las condiciones en que operan las empresas con un impacto tan importante en las mipymes que las obligan a una revisión hacia adentro pero especialmente a un replanteo de las estrategias para adaptarse a las nuevas exigencias que plantean los mercados.

Sin duda, la utilización de la asociatividad como una herramienta para la supervivencia e incluso el crecimiento de la empresa, es indispensable en dicho replanteo estratégico.

La inclusión en un proceso asociativo entre mipymes (horizontales) o entre las mipymes y el resto de las empresas de la cadena de valor (verticales), resulta una tarea inevitable si se pretende continuar operando en la economía.

Si bien los modelos asociativos no son nuevos, esta claro que tanto la propia historia de las empresas como la baja incentivación por parte del estado o de las instituciones que realizan actividades orientadas a las empresas resultan restricciones que retardan la aplicación de esta herramienta.

Cuando hablamos de asociatividad para las empresas, no estamos limitando a alguno de los procesos empresarios, es decir, a los productivos, a los administrativos u organizacionales, a los de comercialización, o a los económicos-financieros; estamos diciendo que la asociatividad integral es el objetivo final y que es un objetivo posible.

Cuando uno se involucra en un proceso de cambio de esta naturaleza (de la individualidad a la asociatividad), una de las primeras preguntas que se efectúa es ¿que es lo que se puede poner en común?:

La respuesta a esta pregunta nos marca que la potencialidad de la integración asociativa entre las mipymes es muy alta:

#### Potencialidades de procesos asociativos.

1. Reducción de costos por procesos de compra.
2. Contratación de información de mercado.
3. Capacitación de sus recursos humanos.
4. creación de redes de distribución conjunta y sistemas de promoción de ventas.
5. Información, gestión y obtención de recursos financieros.
6. Incorporación de tecnología de producción, de administración y de comercialización.
7. Incorporación de recursos profesionales especializados.
8. Desarrollo de procesos de calidad y/o procesos de confiabilidad comercial.
9. Desarrollo de proyectos de inversión.
10. Diseño de productos.

11. Participación en licitaciones nacionales o internacionales.
12. Establecimiento de centros logísticos comunes.
13. Desarrollo de productos o sistemas de garantía conjunta.

Resumiendo, nos encontramos con una necesidad impostergable, la integración asociativa - que tiene una alta potencialidad - pero por otro lado una baja orientación y actividad por parte de las empresas hacia el involucramiento en procesos asociativos y la falta de creación de ambientes donde estos procesos se promuevan eficientemente.

Asimismo es habitual escuchar discursos asociativos de los miembros de la política y de las organizaciones empresarias, o ver la creación de sistemas de redes que incluyen a las empresas, y recomendaciones a participar en ellas que finalmente no traen los resultados esperados.

En realidad considero que no se entiende la esencia del trabajo en redes y sus requerimientos elementales, ni la orientación de esfuerzos básicos que permitan concretar resultados y a partir de ellos demostrar que el uso de la herramienta asociativa es el camino apropiado que crea una espiral de crecimiento de la propia forma de integración interempresaria y de las empresas integrantes.

¿Cual es la tarea a realizar?

Brevemente y tomando conceptos vertidos por miembros de la Red Internacional de Vinculación Empresaria (y ampliados por la experiencia personal en la creación de redes empresaria interactivas) es importante distinguir entre las redes extensas y las redes densas.

#### **Redes extensas:**

Las redes extensas deben ser entendidas como redes de información y comunicación, y sus características principales son:

1. Están integradas por nodos (personas, empresas o instituciones) cercanas y lejanas.
2. tienen escasa frecuencia de interacción personal (cara a cara).
3. tienen mucho volumen (en general de información y comunicaciones).
4. son abiertas (cualquiera entra y sale).
5. son multisectoriales.
6. el valor mas importante para la mayoría de sus integrantes es **encontrar oportunidades y desarrollar conocimiento.-**

Estas redes por si mismas no generan la transformación, pero si tienen el importante beneficio de mostrar una oportunidad del mercado, y son el punto de partida de las actividades que debe efectuar la empresa para aprovechar dicha oportunidad.

Como las oportunidades mas importantes requieren de un tamaño de operación de las empresas que excede su capacidad individual, es allí donde resulta indispensable que la actividad de las mipymes se orienten a involucrarse en procesos asociativos y en la creación de su red densa.

#### **Redes densas:**

Las redes densas deben ser entendidas como redes de vinculación más estrechas y comprometidas; sus principales características son:

1. Están integradas por nodos (personas, empresas o instituciones) cercanas.
2. tienen mucha frecuencia de interacción personal (cara a cara).
3. son de apertura acotada (no entra cualquiera).
4. están sectorizadas (en función del interés generador de la red).
5. eje del funcionamiento es la confianza adquirida por el propio funcionamiento en su red de vinculación.
6. el valor más importante es **la materialización de las oportunidades (obtención de los resultados pretendidos por el interés generador de la red).**

Involucrarse y permanecer en una red densa sólo es posible si se logra equilibrar la independencia de cada empresa (para las cuestiones no puestas en común en el proyecto asociativo) con el cumplimiento del compromiso asumido en la creación del proyecto común.

Todo esto mejora la competitividad y prolonga la vida de la empresa de tal forma que resulta factible el desarrollo e ingreso en nuevos mercados inclusive el mercado internacional.

Claramente la creación de un Parque Alimentario en la Ciudad de La Plata, aparece como una oportunidad para las empresas locales.

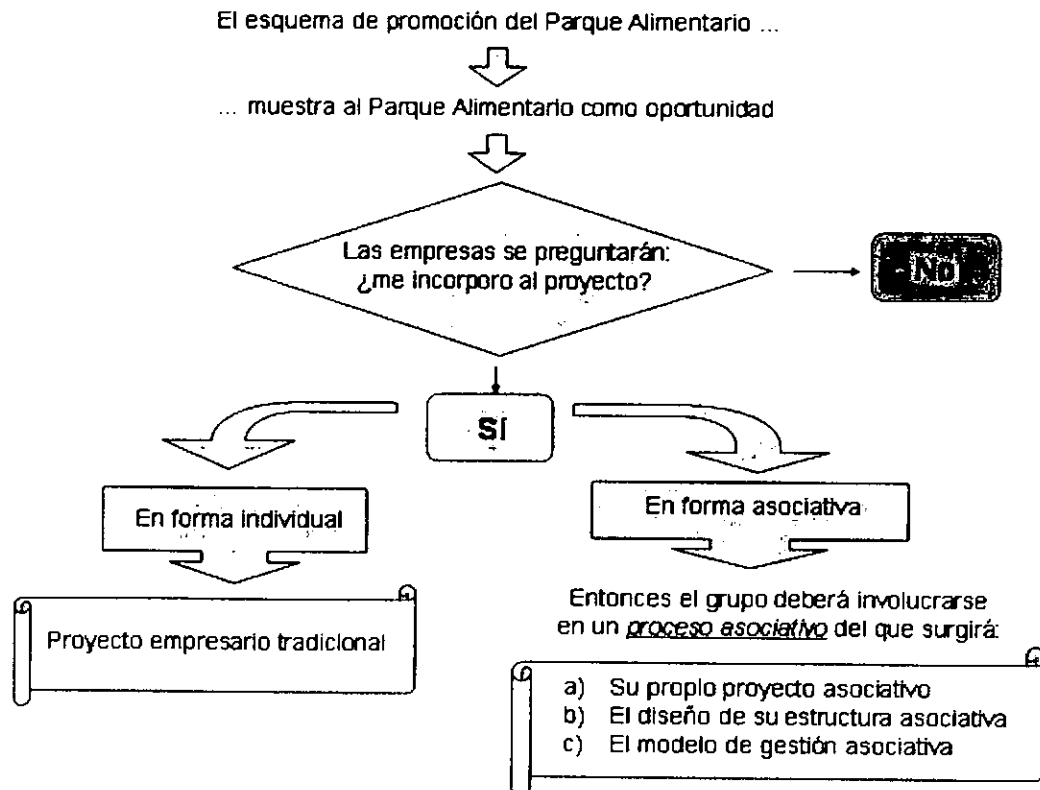
Para muchas empresas por su propio tamaño, recursos y gestión empresarial el acceso al parque puede darse desde su individualidad; pero para muchas otras (seguramente de menor tamaño) el camino de materialización de esta oportunidad es la integración asociativa.

La incorporación de un proceso asociativo entre las mipymes locales y regionales, la ejecución de tareas relacionadas con el fomento del mismo y la orientación al desarrollo de todo o parte de su actividad empresarial en un parque alimentario local resulta importante dadas las características propias de las micro, pequeñas y medianas empresas que están vinculadas con la generación de empleo y el desarrollo de la economía regional.

A su vez la parte que individualmente continúen efectuando las empresas resulta fortalecida porque en realidad lo que sucede es que la integración en una red densa permite realmente aprovechar las oportunidades de mercado que se pueden visualizar a través de las redes extensas.



Esquemáticamente podríamos decir que:



De lo expuesto queda claro que la tarea de muchas mipymes, a partir de la oportunidad que representa la instalación de un parque alimentario en la región, debe estar orientada a la generación de un cambio del modelo de visualización y operación frente al mercado.

Esto que denominamos “proceso asociativo” en la mayoría de los casos no es identificado ni promovido desde los generadores institucionales del cambio.

No hacerlo es cometer un error que disminuirá la propia potencialidad de Parque Alimentario más una frustración entre una cantidad de empresas regionales que seguramente verán al proyecto industrial como un camino a seguir.

Tal como se observa en el grafico previo las empresas que hayan optado por iniciar junto a sus pares, un proceso asociativo para aprovechar de esta forma la

oportunidad que el Parque Alimentario La Plata (PALP) les presenta, deberán involucrarse en dicho proceso (esencialmente cultural).

Esto les permitirá instalarse en la medida que puedan debatir y acordar un proyecto asociativo, una estructura organizacional y especialmente un modelo de gestión asociativa.

Este proceso - que debe ser direccionado por especialistas que operen desde el rol de facilitadores de la asociatividad - incluye inicialmente una etapa de capacitación y tutoría referida a la temática básica necesaria para construir un grupo de empresas que pueda materializar la oportunidad ofrecida.

La búsqueda de los socios del proyecto, el conocimiento de ellos, el análisis de la compatibilidad de valores y objetivos, la evaluación del grado de compromiso de cada uno, la capacidad de aportes de tiempo, conocimientos, recursos humanos y económicos y el interés en sostener permanentemente la estrategia asociativa son temas muy importantes a tener en cuenta al momento de elegir con quienes inicio el proceso asociativo.

El objetivo buscado: poder construir, mediante la toma de decisiones conjuntas, una nueva empresa, bajo otros parámetros totalmente diferentes a los que habitualmente tienen en cuenta en su empresa individual.

Dicha temática básica gira alrededor de un eje de transferencia del conocimiento acerca de cuestiones que a priori resultan "no empresariales" pero que justamente son el insumo elemental en este desafío que representa la asociatividad empresaria aplicada en un contexto en donde no resulta "amigable" el trabajo conjunto.

Este concepto adverso, alimentado desde la propia experiencia empresarial no es patrimonio de la micro, pequeña y mediana empresa argentina, sino que lo es de sus empresas pares de todo el mundo, y su reversión está directamente vinculada con la creación de ambientes que propicien esta vinculación asociativa generando resultados económicos, a la luz de proyectos conjuntos sustentables y permanentes.

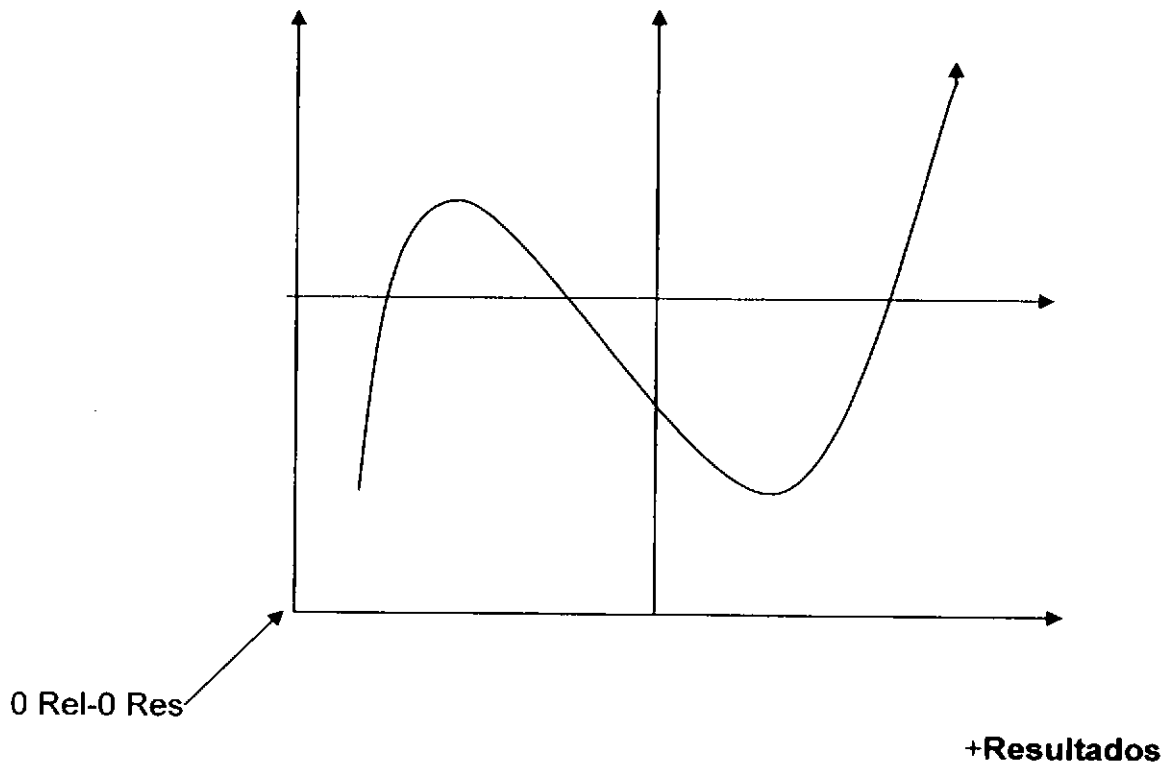
Estas cuestiones pasan por entender que el conocimiento de las dinámicas de grupo y las derivadas y relacionadas con los "sub -procesos": el liderazgo, la transferencia de la información, los procesos de comunicación y de toma de decisiones conjuntas son esenciales para comprender el proceso asociativo, para involucrarse responsablemente en el mismo y para permitir que de su desarrollo dirigido en función del logro objetivo propuesto (la instalación eficiente dentro del PALP en este caso) permita la agrupación del empresario (individualmente considerado) como integrante y participe comprometido en el proyecto asociativo generado desde esa dinámica superadora.

Por ello, esta etapa previa a la ejecución de actividades vinculadas con la empresa asociativa debe favorecerse metodológicamente el que las empresas puedan conocerse y arribar -luego de un proceso dinámico de cambio- a la creación de esta nueva empresa con objetivos compartidos, equitativa distribución de aportes, riesgos, costos y beneficios, propiciando la búsqueda permanente de nuevos negocios que a escala individual son inaccesibles.

En el proceso de la dinámica del grupo asociativo pueden observarse básicamente cuatro tipos de "cuadrantes" de resultado.

La ubicación en cada cuadrante está dada en función de la cantidad y calidad de la **relación** de las empresas involucradas por un lado y de la cantidad y calidad de los **resultados** por el otro.

**+ Relación**



La dinámica empieza normalmente en el cuadrante inferior izquierdo (baja relación-bajos resultados), porque es la etapa en donde no se conocen, y están empezando a valorizar el vínculo y las características de las empresas intervinientes y las personas que las representan.

En una segunda etapa la dinámica se mueve hacia el cuadrante superior izquierdo (alta relación-bajo resultado) en el sentido que el resultado generado y esperado es el de creación (entre los involucrados) de un grado mayor de conocimiento y de confianza.- Esta última resulta necesariamente el insumo básico para la generación de una red densa que permitirá en el futuro cercano la materialización de las oportunidades visualizadas en conjunto.

En una tercera etapa la dinámica (ver cuadrante inferior derecho), se focaliza en una relación más comprometida (en tiempo, recursos, riesgos, etc.) en pos de un resultado específico que se obtiene (menor relación - mayor resultado). Esto puede

graficarse como una respuesta de un grupo que evoluciona a una necesidad de respuesta a la pregunta ¿podremos hacerlo juntos?

En una cuarta etapa, y como resultado de un proceso asociativo exitoso y pretendido por todos (ver cuadrante superior derecho) se observa un alto grado de relación y una mayor obtención de resultados.

Ello nos muestra en definitiva un grupo asociativo muy comprometido con objetivos múltiples, con gestión eficiente y con un alto grado obtención de resultados: el umbral de una nueva empresa (asociativa), gestionada desde un acuerdo múltiple.

Destacábamos mas adelante la importancia de la comprensión de una serie de “subprocesos” por llamarlos de alguna manera dentro del denominado “proceso asociativo”.

De la mano de la comprensión de ellos (liderazgo, información, comunicación y toma de decisiones conjuntas), podremos entender que la tutela y el direccionamiento de los mismos son esenciales en la primera etapa de la formación de un grupo asociativo de las empresas que pretendan instalarse en el parque.

Esto debe ser observado permanentemente, en la medida que se valore la instalación dentro de una estructura como la del PALP, de pequeñas empresas alimenticias regionales que por si solas no podrían hacerlo.

No es un objetivo del presente trabajo ahondar sobre la temática de estos subprocesos, pero a modo de ampliación describo los siguientes:

1.- Respecto del subproceso de información: el mismo debe ser direccionado en dos sentidos:

a) la transferencia paulatina (en función del crecimiento del conocimiento interempresario y de la generación de confianza y bajo estrictas pautas de confidencialidad) de información de cada una de la empresas, de tal modo que permita la intervaloración entre los potenciales agrupados y la propia valoración del potencial del grupo.

b) la transferencia de información sensible, respecto a las oportunidades que presenta la instalación dentro del parque, los requerimientos para el mismo, la detección de necesidades conjuntas para arribar a ese objetivo, la ponderación de los beneficios, la dimensión de los costos, la evaluación de los riesgos, la necesidad de asistencia financiera y no financiera, la posibilidad de obtención de los mismos, etc.

2.- Respecto del proceso de liderazgo: básicamente debe entenderse que existen liderazgos internos naturales de las empresas/personas que intervienen y que esencialmente están vinculados con su natural predisposición de algunas a valorizar mucho más el logro de los resultados, o de otras hacia el sostenimiento del grupo y sus relaciones interpersonales, o de las restantes hacia la prudencia excesiva (abogados del diablo) todo ello en un marco de diferente cantidad de tiempo disponible para cada uno de estos integrantes. Ello genera una tensión permanente, tensión que decae en la medida que comprendamos estas características naturales de las conductas humanas y de proponernos una búsqueda de una combinación eficiente de las habilidades, responsabilidades y compromisos de las personas (y sus empresas) que se involucran en este proceso.

3.- Desde el subproceso comunicacional: puedo agregar sintéticamente que los conceptos ya conocidos de emisor, receptor, mensaje, código, canal y retroalimentación, deben ser tratados y transferidos a los integrantes del grupo para una mejor comprensión de este subproceso y especialmente buscando el consenso del grupo respecto de las propias normas de comunicación y la creación de canales (especialmente aprovechando las ventajas de la tecnología informática de comunicación de nuestra época), permitan poner en orden *-(evitando "ruidos comunicacionales" que alimenten dudas y sospechas acerca de las verdaderas intenciones de los intervinientes en ellas)-* este aspecto tan importante en el proceso de creación de grupos y de gestión operativa de los proyectos asociativos.

4.- Respecto del proceso de toma de decisiones conjuntas (que involucra obviamente la resolución de problemas del conjunto) resulta necesario transferir los conocimientos acerca del tema poniendo a disposición de los participantes del proceso las herramientas, sistemas de resolución de casos y métodos de toma de decisiones

grupales, que incluyan desde la propia unanimidad, votaciones aprobatorias con mayoría simple o calificada, o votaciones por rango y/o de desviaciones mínima.

El manejo de estas técnicas permitirán avanzar con mayor rapidez hacia el logro de los objetivos y esto aumenta el grado de pertenencia al grupo no solo por una cuestión relacional, sino por una cuestión de incremento del resultado económico (no debemos olvidar que estamos hablando de un proceso asociativo de empresas que persiguen un fin de lucro).

#### **Algunas recomendaciones permanentes para el trabajo en grupos:**

- a. Definición de Objetivos claros, comunes, consensuados y compartidos.
- b. Definir los principios: Responsabilidad, Confianza, Ética, Respeto, Cooperación, Ganar-Ganar.
- c. Profundizar el sentido de pertenencia.
- d. Ampliar la participación y la información.
- e. Generar motivación.
- f. Sostener el liderazgo participativo y móvil con la autoridad que genera la experiencia grupal y la equidad.
- g. Identificar, resolver y superar dificultades.
- h. Propiciar la crítica constructiva.
- i. Preservar el conjunto sobre las individualidades.
- j. Fomentar el respeto y la cordialidad.
- k. Definir proyecto tentador para otros pares y otros miembros de la cadena de valor.
- l. Equilibrar los múltiples intereses.
- m. Aumentar la competitividad grupal.
- n. Mantener los canales de comunicación con retroalimentación.

La importancia que se le asigna al proceso asociativo entre las empresas locales está estudiada en la ciencia respectiva, y a modo de resumen conceptual se transcriben algunas reflexiones que se consideran relevantes:

### De Redes: el lenguaje de los vínculos:

... la noción de red no es un objeto en si mismo, sino que es como una metáfora, parte de una metodología para la acción que permita mantener, ampliar o crear alternativas deseables para los miembros de esa organización.

Cuanto más se abran esas alternativas, más verán los miembros de esa organización a la experiencia como una construcción de su red y más se verán a si mismos como sujetos de la misma.

La noción de red es una invitación a verse a si mismo como un participante reflexivo y no como el "objeto" de una "masa humana".

El interventor sistémico - tutor del proceso - en tanto participe responsable de su condición "jerárquica", ha de promover las prácticas reflexivas que permiten a los miembros de la organización (incluido el propio tutor), verse a si mismos de un modo novedoso en las consecuencias de su accionar.

### Del manual de dinámica de grupos de Jack R. Gibb:

La comprensión del proceso del grupo aumenta la probabilidad de una orientación hacia el objetivo, y permite una más rápida adaptación de objetivos y sub-objetivos.

En el proceso mediante el cual aprenden a convertirse en un grupo, los miembros de este van comprendiendo cada vez mejor los procesos de interacción que se desarrollan en el mismo.

Gradualmente se van haciendo más sensibles al liderazgo, a los roles que desempeñan las personas, a la forma como el grupo elige sus objetivos, a las barreras que se oponen al progreso, a las motivaciones de otros miembros.

Tal como sucede en la formación de cualquier habilidad, una atención excesiva al proceso en si mismo, puede paralizar la actividad.

Sin embargo aplicada adecuadamente la dirección ocasional de la atención hacia el proceso de grupo, resulta muy útil para el desarrollo asociativo.

El miembro del grupo por participación tiene que ser necesariamente sensible y adaptable.

Un buen miembro de grupo, ha aprendido entre otras cosas, la habilidad de tener siempre conciencia del proceso que se está realizando en el grupo y del rol que le cabe desempeñar en el mismo.

Esta capacidad de atender a dos objetos a la vez requiere del aprendizaje y es comparable con la habilidad de cualquier persona que ha aprendido a vivir en forma adecuada en cualquier situación.

En función de lo expuesto anteriormente, (lo que debe entenderse como un marco de referencia de la tarea a realizar para permitir el acceso al Parque Alimentario de La Plata de un mayor número de empresas), se desarrollará la metodología y herramientas para allanar el ingreso a distintos grupos de productores y empresas del sector alimentario de la región, bajo el concepto de creación de soluciones por desarrollo asociativo, como el generador del tamaño necesario para instalarse en el mismo con éxito.

Los empresarios (micro o pymes) deberán estar interesados en aunar esfuerzos para lograr una estructura adecuada que les permita concretar las operaciones con beneficios que no se encuentran disponibles de continuar con su escala individual.

Para ello es necesario que el empresario tenga una clara visión del negocio, tenga conceptualizados los principales problemas a los que se enfrenta, sea proactivo al cambio y tenga la decisión para lograrlo. Adicionalmente, es necesario

que el empresario cuente con los conocimientos para el uso de tecnologías y disponga de los recursos necesarios.

Para ello es necesario que se involucre en un proceso de cambio: el proceso asociativo.

Se instrumentará para el espacio dedicado dentro del PALP a ser ocupado por emprendimientos de esta naturaleza un esquema de talleres de promoción, información, capacitación y desarrollo de grupos asociativos cuya temática principal girará alrededor del siguiente esquema general:

### 1.- Introducción al Desarrollo Asociativo

Asociatividad y Empresas, Negocios y Emprendimientos

La Planificación de la Gestión asociativa

El Desarrollo Asociativo del Conocimiento, los negocios los Emprendimientos y las micro y pequeñas empresas y empresas cooperativas y asociativas

### 2.- Redes Empresarias para el Desarrollo

Formación y Desarrollo de redes

La Gestión en red

La materialización económica de las oportunidades visualizadas

La oportunidad de desarrollo dentro del PALP

Conformación, formalización, operación y tutoría del grupo asociativo

Destinatarios:

Empresarios Micro y pymes, Emprendedores individuales o ya asociados en cualquier estadio de desarrollo de su proyecto, Profesionales - Técnicos e Idóneos independientes o ya asociados.

## **Vinculación Formal de emprendimientos asociativos**

Respecto de las estructuras de vinculación formal a ser promovidas y utilizadas por los emprendedores y microempresarios o en su caso empresas de mayor tamaño serán las que giren alrededor de mantener individualidad empresaria en general y asociatividad en los aspectos empresarios que sean consensuados previamente; es decir se promoverán agrupamientos que permitan una transitoriedad ordenada desde lo jurídico, impositivo y especialmente desde lo operativo.

Las formas de vinculación aconsejables son las previstas en la ley de sociedades comerciales (artículos 367 a 376) - **AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN EMPRESARIA (ACE)** y en la ley 26005 - **CONSORCIOS DE COOPERACIÓN** - (una variante de las ACE), que a mi criterio se adaptan perfectamente a este proceso de consolidación y crecimiento emprendedor.

Se transcriben a continuación información e instrumentos de vinculación asociativa que se utilizaran en el proceso:

### **CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE COLABORACIÓN EMPRESARIA (ACE)**

- 1) Normativa pertinente del Código de Comercio del Mandato Comercial.
- 2) Contrato tipo ACE
- 3) Reglamento Interno ACE
- 4) Modelo de Acta de Asamblea para la incorporación de Personas Jurídicas a la ACE

## **1.- CODIGO DE COMERCIO (Parte pertinente)**

### **Titulo II**

#### **Del mandato (y de las comisiones o consignaciones).**

**Art. 221.** El mandato comercial, en general, es un contrato por el cual una persona se obliga a administrar uno o más negocios lícitos de comercio que otra le encomienda.

El mandato comercial no se presume gratuito.

**Art. 222.** Se llama especialmente mandato, cuando el que administra el negocio obra en nombre de la persona que se lo ha encomendado.

Se llama comisión o consignación, cuando la persona que desempeña por otros, negocios individualmente determinados, obra a nombre propio o bajo la razón social que representa.

#### **Capítulo primero.**

##### **Del mandato comercial.**

**Art. 223.** El mandato comercial, por generales que sean sus términos, sólo puede tener por objeto actos de comercios.

Nunca se extiende a actos que no sean de comercio, si expresamente no se dispusiera otra cosa en el poder.

**Art. 224.** El mandatario puede renunciar en cualquier tiempo el mandato, haciendo saber el mandante su renuncia.

Sin embargo, si esa renuncia perjudica al mandante, deberá indemnizarle el mandatario, a no ser que:

1º Dependiese la ejecución del mandato de suplemento de fondos y no los hubiese recibido el mandatario o fuesen insuficientes;

2º Si se encontrase el mandatario en la imposibilidad de continuar el mandato sin sufrir personalmente un perjuicio considerable.

**Art. 225.** Cuando en el poder se hacen referencia a reglas o instrucciones especiales, se consideran éstas como parte integrante de aquél.

**Art. 226.** Si la ejecución del mandato se deja al arbitrio del mandatario, queda obligado el mandante a cuanto aquél prudentemente hiciese con el fin de consumir su comisión.

**Art. 227.** El mandante debe indemnizar al mandatario de los daños que sufran por vicio o defecto de la cosa comprendida en el mandato, aunque aquél los ignore.

**Art. 228.** El mandatario que tuviese en su mano fondos disponibles del mandante, no puede rehusarse al cumplimiento de sus órdenes, relativamente al empleo o disposición de aquellos, so pena de responder por los daños y perjuicios que de esa falta resultase.

**Art. 229.** El mandatario está obligado a poner en noticia del mandante los hechos que sean de tal naturaleza que puedan influir para revocar el mandato.

**Art. 230.** El comerciante que promete el hecho de un tercero se obliga a ejecutarlo personalmente, o a pagar la indemnización correspondiente, si el tercero no verifica el hecho o acto prometido.

**Art. 231.** Si la promesa consistirá en una obligación de dar, debe el promitente, en todos los casos, dar lo prometido, sin que se le admita indemnización, a no ser que la dación se hubiese hecho imposible.

El que acepta la promesa del hecho de un tercero, queda obligado a éste como si con él hubiera contratado.

En todos los casos, la ratificación del tercero convierte el acto en un verdadero mandato con todos sus efectos.

## **2.- CONTRATO DE COLABORACIÓN EMPRESARIA**

**(modelo básico para una A.C.E.)**

En la ciudad de ....., Provincia de Buenos Aires, a los ..... días del mes de ..... del año 20... , entre:

El señor .....(apellido y nombres, nacionalidad, estado civil, tipo y número de documento, domicilio y nº de CUIT)

El señor .....(apellido y nombres, nacionalidad, estado civil, tipo y número de documento, domicilio y nº de CUIT)

El señor .....(apellido y nombres, nacionalidad, estado civil, tipo y número de documento, domicilio y nº de CUIT),

La empresa ..... (denominación ó razón social, datos de inscripción registral, CUIT, ..... con domicilio social en la calle ....., representada en este acto por el señor ..... quien acredita: identidad con (tipo y número )..... y representación con (detallar los datos que acrediten su mandato como representante de la empresa).

La empresa ha resuelto la integración a esta Agrupación por resolución de (*reunión de socios – si es SRL- o Asamblea General Extraordinaria – si es SA-*) de fecha .../.../.... según consta en acta número .....

y la empresa ..... (denominación ó razón social, datos de inscripción registral, CUIT, ..... con domicilio social en la calle ....., representada en este acto por el señor ..... quien acredita: identidad con (tipo y número )..... y representación con (detallar los datos que acrediten su mandato como representante de la empresa).

La empresa ha resuelto la integración a esta Agrupación por resolución de (*reunión de socios – si es SRL- o Asamblea General Extraordinaria – si es SA-*) de fecha .../.../.... según consta en acta número .....

Se conviene en celebrar un Contrato de Agrupación de Colaboración, que se registrá por las siguientes cláusulas y por las normas que marca la Ley 19.550 y sus modificatorias.

Aclaración: observar que los datos que deben consignarse difieren, según se trate de una sociedad o de una persona física.

**Artículo primero: Denominación y Domicilio:** Esta Agrupación girará con la denominación de "Agrupación .... (nombre de fantasía) .....", y tendrá su domicilio especial para todos los efectos que deriven del presente contrato, tanto entre las partes como respecto de terceros, en la calle ....., de la ciudad de ....., etc.

**Artículo segundo: Duración:** El plazo de duración será de (X) años, contados a partir de su inscripción registral. Antes de producido el vencimiento del plazo las partes podrán prorrogarlo por decisión unánime.

Aclaración: diez años es el plazo máximo

**Artículo tercero: Objeto:** La conformación de esta Agrupación nace como consecuencia de un acuerdo especial celebrado entre pequeños empresarios, tanto personas físicas como jurídicas (*adaptar*), que tienen como finalidad una colaboración y unidad de decisión referida tanto a una fase o fases posteriores de la actividad económica de cada uno de los miembros otorgantes.- Concretamente se trata de .....(*agregar detalle de las actividades a desarrollar*). El objetivo de esta agrupación es facilitar la cooperación interempresaria, sin ningún ánimo de lucro. Dicha Agrupación permitirá a todos sus integrantes desarrollar ciertas etapas de la actividad comercial y/o empresarial y de perfeccionar y/o incrementar el resultado de dichas actividades. Por ello, los beneficios económicos que pudiera generar la actividad de esta agrupación recaerán directamente en cada uno de los miembros participantes. No es el objetivo de la agrupación ejercer funciones de dirección sobre la actividad de cada uno de sus miembros.-

*Este objeto debe ser adaptado al objetivo grupal previamente consensuado*

**Artículo cuarto: Fondo Común Operativo:** Las contribuciones de los participantes y los bienes que con ella se adquieran constituyen el fondo común operativo de la agrupación. Los participantes contribuyen a la formación del Fondo Común

Operativo de pesos .....( \$ .....), de la siguiente forma: .....(*detallar los aportes que correspondan a cada uno de los participantes*)

El fondo será destinado a soportar los gastos comunes que genere la operatoria de la Agrupación.

Este fondo permanecerá indiviso durante la vigencia del contrato, siendo obligación de los administradores mantenerlo inalterable. Ante su disminución éstos deberán notificar a cada participante el monto que le corresponde aportar para recomponer. Los participantes deberán depositar la suma requerida dentro de los ... (X) días de notificado.

El monto del Fondo Común Operativo podrá ser modificado, de acuerdo a las necesidades operativas de la agrupación, por decisión adoptada en reunión de participantes, lo que deberá quedar registrado en el acta correspondiente.

**Artículo quinto: Financiación:** La financiación que demande el cumplimiento del objeto de esta agrupación, así como también los gastos que se originen como consecuencia del giro comercial y ordinario de la misma, será solventado con el Fondo Común Operativo y en caso de ser éste insuficiente, las erogaciones serán soportadas por partes iguales por los participantes.

Aquellos gastos directamente relacionados a su participación en la operatoria del grupo, serán soportados en forma proporcional a las operaciones realizadas por cada participante.

Las ventajas económicas que genere la actividad deben recaer directamente en el patrimonio de las empresas agrupadas, ya que la agrupación no puede perseguir fines de lucro, conforme lo dispuesto en el artículo 368 de la Ley de Sociedades Comerciales.

**Artículo sexto: Dirección y Administración:** La dirección y administración estará a cargo de:

Apellido y Nombre, nacionalidad, estado civil, tipo y nº de documento, y domicilio y  
Apellido y Nombre, nacionalidad, estado civil, tipo y nº de documento, y domicilio y  
Apellido y Nombre, nacionalidad, estado civil, tipo y nº de documento, y domicilio.  
Los que actuarán en forma (*definir si la firma es indistinta o conjunta de a dos o tres*), siendo de aplicación del artículo 221 del Código de Comercio.

La remuneración mensual en concepto de retribución que percibirá cada administrador será fijada en reunión de integrantes convocada al efecto.

Por las obligaciones que los administradores asuman en nombre de la agrupación, los participantes responderán ante terceros en forma ilimitada y solidaria, pudiendo accionarse contra éstos, únicamente después de haberse interpelado sin éxito al administrador de la agrupación.

El demandado por el incumplimiento de las obligaciones podrá hacer valer las defensas y excepciones que hubieren correspondido a la agrupación. Si los representantes asumen obligaciones por uno de los participantes y lo notifican al momento de contraer la obligación responderá éste último solidariamente con el fondo común operativo.

Serán obligaciones de los Administradores:

- 1) Ejercer los actos tendientes al cumplimiento del objeto de la agrupación.
- 2) Llevar los libros contables y de actas que sean necesarios, con las formalidades establecidas en el Código de Comercio, según lo requieran las características de la actividad.
- 3) Citar a reuniones de participantes para tratar los asuntos pedidos por los mismos.
- 4) Controlar la actividad de los participantes al sólo efecto de verificar el fiel cumplimiento de sus obligaciones hacia la agrupación.
- 5) Confeccionar los estados contables y proponer a sus demás miembros, la aprobación de los mismos, dentro de los 90 (noventa) días del cierre de cada ejercicio anual.
- 6) En caso de liquidación final deberá confeccionar los estados contables de cierre y proponer la aprobación dentro de los 90 (noventa) días de la fecha de disolución.
- 7) No podrán realizar, sin la aprobación de la mayoría absoluta de todos los miembros, ninguna operación comercial que no tenga en el Fondo Común Operativo, las cantidades suficientes para su cancelación total.
- 8) Serán responsables de la percepción y disposición de los fondos que integran el Fondo Común Operativo al que deberán mantener inalterable, y también de la custodia, mantenimiento y conservación de los bienes que con el mismo se adquieran.

9) Toda otra obligación derivada del mandato conferido por los participantes (artículo 221 al 231 del Código de Comercio).

**Artículo séptimo: Remoción de Administradores:** Los administradores podrán ser removidos de sus cargos mediante la decisión unánime de los integrantes en reunión convocada al efecto.

**Artículo octavo: Resoluciones e Impugnaciones:** Las resoluciones relativas a la realización del objeto de la agrupación se adoptarán por el voto de la mayoría (*definir simple o calificada*) de los participantes. La impugnación a las resoluciones adoptadas únicamente podrán fundarse en la violación de las disposiciones legales o contractuales y deberán incoarse ante juez con competencia en lo comercial del Departamento Judicial que corresponda, dentro de los treinta días de notificada fehacientemente la resolución de la agrupación, mediante acción dirigida contra cada uno de los integrantes de ésta.

**Artículo noveno: Reuniones:** Las reuniones o consultas de los participantes de la agrupación deberán efectuarse cada vez que lo requiera un administrador o cualquiera de sus miembros participantes. Asimismo se celebrará una reunión mensual obligatoria, a la que deberán asistir la totalidad de los integrantes, salvo justificado impedimento. Se interpretará como conducta notoriamente perjudicial para la agrupación - pasible de sanciones establecidas en el presente contrato- la inasistencia injustificada a dos reuniones consecutivas, cualquiera sea su naturaleza, y que hayan sido sean convocadas en forma fehaciente a los participantes.

**Artículo décimo: Modificaciones contractuales:** Para realizar modificaciones al contrato de colaboración empresaria vigente se requerirá el acuerdo unánime de los participantes.

**Artículo décimo primero: Estados contables:** Se determina como fecha de cierre del ejercicio anual el día ..... de ..... de cada año. A dicha fecha se confeccionarán los estados contables correspondientes de acuerdo a las disposiciones legales

vigentes. Los mismos deberán ser puestos a disposición de los integrantes de la agrupación dentro de los noventa (90) días posteriores al cierre del ejercicio para su tratamiento y consideración. Los libros se llevarán según las normas legales y obligaciones que establece el Código de Comercio.

**Artículo décimo segundo: Ingreso de un nuevo asociado:** Para la incorporación de un nuevo participante deberá celebrarse previamente una reunión de asociados que apruebe por unanimidad y de acuerdo las condiciones que fije el reglamento de admisión el ingreso del participante propuesto.

**Artículo décimo tercero: exclusión de un participante:** cualquier participante puede ser excluido por decisión unánime del resto de los agrupados, cuando contravenga habitualmente sus obligaciones, perturbe el funcionamiento de la agrupación o incurra en conductas notoriamente perjudiciales hacia la agrupación.

La parte correspondiente al participante excluido se distribuirá proporcionalmente entre el resto de los agrupados. El valor de dicha parte se determinará mediante la confección de un estado de situación patrimonial de la agrupación a la fecha de separación abonándose la cuota parte del excluido en 12 cuotas mensuales, iguales y consecutivas y sin interés.

El mandato de administración otorgado por la agrupación antes de la exclusión del participante, continúa vigente cesando exclusivamente respecto del participante separado

Lo establecido en los párrafos segundo y tercero de este artículo también será de aplicación para el caso de renuncia de un participante.

**Artículo décimo cuarto: Fiscalización:** La agrupación tendrá un Órgano de Fiscalización para controlar la actividad desarrollada por la administración comprobando el cumplimiento de las obligaciones asumidas. Dicho órgano se conformará con un mínimo de uno y un máximo de tres miembros. Los requisitos para ser integrantes del órgano de fiscalización, las formas de designación y remoción, y la duración en el cargo son los determinados para los administradores según los artículos séptimo y octavo del presente contrato.

**Artículo décimo quinto: Disolución:** El presente contrato de agrupación se disuelve por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 375 de la ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550 y sus modificatorias). En el caso de disolución prevista en el inciso cuarto de dicho artículo, o sea por incapacidad, muerte, disolución o quiebra de un participante, la agrupación podrá continuar solamente por decisión unánime de los demás participantes.

**Artículo décimo sexto: Designación de profesionales intervinientes:** por el presente se otorga poder al Dr..... Dni..... (Legajo y Colegio o Consejo Profesional), para gestionar la inscripción de la Agrupación en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas, pudiendo aceptar cualquier observación efectuada, quedando facultado para redactar los instrumentos necesarios para obtener la inscripción registral. Asimismo se lo/s faculta a efectuar todo trámite necesario ante las autoridades administrativas nacionales, provinciales y/o municipales pertinentes.

### **3.- REGLAMENTO INTERNO AGRUPACIÓN DE COLABORACIÓN EMPRESARIA**

Entre los participantes integrantes de la Agrupación de Colaboración Empresaria ....., se coincide en la necesidad de elaborar un Reglamento Interno que guíe la conducta, obligaciones y derechos de los miembros, todo ello para el objetivo común de lograr plasmar en utilidades las experiencias de sus integrantes. Dicho reglamento tendrá las siguientes cláusulas y condiciones generales:--

#### **A - DE LA AGRUPACION**

01.- :En caso de disolución de la Agrupación y mientras no se inscriba en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas la rescisión del contrato de Agrupación de Colaboración Empresaria, subsistirá la responsabilidad de los miembros en forma ilimitada y solidariamente, en todos los actos comerciales que se practiquen en nombre y por cuenta de la Agrupación.-----

02.- : En caso de fallecimiento de un participante, su parte será reservada en la cuenta bancaria común de la Agrupación, hasta tanto se presenten con la orden judicial quienes sean sus legítimos herederos.-----

03.- : Producida la disolución de la Agrupación, ningún miembro puede usar válidamente el nombre de Agrupación ..... en obligación de ninguna naturaleza.-----

04.- : Cada órgano de la estructura organizativa tendrá su función específica de contralor administrativo y contable que se le asigne, y todos serán desempeñados ad honorem por el y/o los participantes designados para dichas tareas -----

05.- : Las causas de disolución serán interpretadas en forma muy restrictiva, intentándose por parte de sus miembros la continuidad de la Agrupación.-----

06.- : Los derechos y obligaciones emergentes del Contrato de Colaboración Empresaria firmado por los participantes, empiezan desde la fecha del contrato, a no ser que expresamente se señale otra época en el citado convenio de Agrupación de Colaboración Empresaria.-----

## **B - REUNIONES Y ASAMBLEAS**

01.- : Se establece que las reuniones serán los días ..... en instalaciones de ..... y de no más de ..... horas de duración, contando a partir del horario de convocatoria (..... hs). Se tendrá ..... minutos de tolerancia a partir de la cual comenzará la reunión o asamblea. Habrá dos tipos de reuniones: reuniones de compras y asambleas de reglamento.

Reuniones: Se formalizarán todos los ..... del mes y en ella se discutirán y concretarán operaciones comerciales conjuntas de acuerdo al espíritu de la Agrupación, pudiendo participar de las mismas invitados especiales (Ej. proveedores oferentes) y comerciantes en trámite o no de ser incorporados (adherentes provisorios).

Asambleas de Reglamento: Se realizarán solo los ..... de cada mes. Tendrán carácter de Asamblea (con firma de libro de asistencia y confección de

actas) De la misma participarán exclusivamente los socios integrantes de la Agrupación. Si la importancia del tema a tratar así lo justifica, se podrá llamar a asamblea para otro día de la semana, siempre a las 21.00 hs. -----

02.- : Las Asambleas de Reglamento tendrán validez, a partir de la concurrencia de no menos de la mitad mas uno de los socios de la Agrupación en condiciones de emitir su voto.-----

03.- : Este Reglamento Interno puede ser modificado a petición de mayoría simple de los miembros de la Agrupación. El pedido deberá estar fundamentado, y se dará vista por diez (10) días a todos los participantes, quienes dentro de ese plazo, podrán elevar las observaciones que consideren necesario. La falta de opinión significará Aprobación -----

#### **C - MANDATO:**

01.- : El mandato comercial que son investidos los señores administradores, sólo puede tener por objeto actos de comercio y relativos exclusivamente al objeto social de la Agrupación. -----

02.- : Los administradores podrán renunciar en cualquier momento a su mandato, haciendo saber fehacientemente su decisión por escrito a todos los participantes.- Sin embargo si dicha renuncia llegara a perjudicar a la Agrupación, deberá indemnizarle en la justa medida del perjuicio sufrido. El o los renunciantes podrán cesar en sus funciones sólo una vez que se tengan sus reemplazos y recién cuando la nueva administración se encuentre en plenitud de facultades. La transición en el reemplazo no podrá superar los sesenta días corridos. Pasado este tiempo el/los renunciantes quedarán eximidos de toda obligación.-----

03.- : El Administrador que tuviese en sus manos fondos disponibles de la Agrupación, no podrá rehusarse al cumplimiento de sus ordenes relativas al empleo ó disposición de aquellos, bajo apercibimiento de responder por los daños y perjuicios que de esa falta resulten.-----

04.- : El administrador esta obligado a poner en conocimiento de los participantes los hechos que sean de cualquier tipo aún, los que, por su naturaleza puedan influir para revocar el mandato.-----

05.- : De acuerdo a la naturaleza de la agrupación y las leyes que la crean, los administradores no serán remunerados con comisión ó remuneración alguna, renunciando expresamente a todo presunto derecho que en tal sentido le puedan acordar otras disposiciones normativas.-----

06.- : Los administradores no podrán entonces, hacer por cuenta de la Agrupación, operaciones ajenas a su objeto, so pena de ser consideradas como violación del mandato. -----

07.- : La Asamblea Mensual de Reglamento podrá poner un tope – límite al total de valores que comprometan a la Agrupación por pagos a fecha diferida. -----

*Coordinar este con lo establecido en el Contrato de la Agrupación.*

08.-: El mandato de los administradores es revocable por la decisión fundada de la mayoría absoluta de los miembros de la Agrupación.-----

*Coordinar este con lo establecido en el Contrato de la Agrupación.*

09.- : Los administradores se eligen por la mayoría absoluta de todos los miembros de la Agrupación, ejerciendo sus funciones durante un (1) año. Pueden ser reelectos en sus tareas, por la mayoría absoluta de los miembros de la Agrupación.-----

10.- : El órgano fiscalizador tendrá a su cargo entre otras, la tarea de la verificación de todas las registraciones contables, y se deberá oponer a la aprobación de los estados contables hasta que tengan muy claras las cuentas de la Agrupación.-----

## **D - DE LOS SOCIOS**

01.- : Las obligaciones de todos los miembros duran hasta que, disuelta la Agrupación, se hallen satisfechas y extinguidas todas las responsabilidades detalladas.-----

02.- : La Agrupación tiene acción judicial ejecutiva contra los bienes de cualquiera de sus miembros, por el incumplimiento que se le atribuyera y a que hubiese obligado en el contrato de Agrupación de Colaboración Empresaria.-----

03.- : Los miembros de la Agrupación se obligan al fiel cumplimiento de sus compromisos, en especial las contribuciones monetarias para el logro de los objetivos perseguidos.-----

04.- : Dos veces al mes (como mínimo) los socios recibirán un listado donde podrán verificar el estado de su Cuenta Corriente Interna, donde se detallarán compras, pagos, cuotas, aportes, fondo operativo y fondo de reserva. -----

05.- : La prioridad absoluta de los miembros de la Agrupación será lograr los objetivos fijados en la cláusula tercera del Contrato de Agrupación de Colaboración Empresaria.-----

06.- : La incorporación de nuevos miembros deberá ajustarse estrictamente a la verificación de antecedentes y el nuevo socio debe ser presentado por 2 socios fundadores ó con una antigüedad mínima de un año.-----

07.- : Será excluido el miembro de la Agrupación de Colaboración Empresaria que, no cumpla con las resoluciones de las asambleas en las que se establezcan pautas o estrategias de comercialización de la Agrupación en su conjunto. -----

08.- : Para efectuar las compras de mercaderías, deberá tenerse prioridad, además del precio, a aquel proveedor que expresamente renunciara a su derecho de obligación solidaria, consintiendo en dividir la deuda entre cada uno de los deudores,

en los términos de los artículos 704, 705 y concordantes del código civil; ello después de fracasada la gestión de cobro contra el fondo común operativo.-----

09.- : Los participantes se comprometen a ajustar las normas contables de sus respectivos negocios, si así fuere necesario para el logro de los objetivos de la Agrupación de Colaboración Empresaria.-----

10.- : La mayoría absoluta de los miembros puede indicar a la asamblea que excluya a un participante. La razón debe ser fundada en derecho. Las causas de exclusión son privativas de la Asamblea, con el dictamen previo, no vinculante, del tribunal de disciplina-----

11.- : Los plazos otorgados en este reglamento se cuentan como días corridos.-----

12.- : Los participantes se obligan por este acto a comunicar fehacientemente a la Agrupación cualquier circunstancia que lo lleve a una cesación de pagos, concurso civil y/o quiebra, dentro de los tres (3) días de producidos los hechos que generen esas anómalas situaciones económicas financieras.-----

13.- : El participante concursado o quebrado permitirá a la Agrupación el libre acceso a la documentación judicial y/o administrativa que con tal motivo se substancien ante los organismos que correspondieren.-----

14.- : Por Cada socio titular podrá designar un suplente, el cual deberá contar con la aprobación de la mayoría absoluta. El mismo tendrá iguales derechos y atribuciones que el titular. En toda ocasión será válido un voto por empresa. En el caso de la presencia de ambos se tomará como válido el voto del titular.-----

15.- : Ningún miembro de la Agrupación puede transmitir a otra persona que no sea "participante de la misma" el interés que tenga en ella, ni sustituirla en su lugar para que desempeñe las funciones que le tocaren en la Administración, sin el expreso consentimiento unánime de los restantes participantes.-----

## **E - DEL TRIBUNAL ARBITRAL**

01.- : Se constituirá un tribunal arbitral formado por tres personas que conozcan las leyes de creación de las Agrupaciones de Colaboración Empresaria, y que decidirá sobre todas las cuestiones que se susciten entre sus miembros, interpretando incluso el espíritu de La Ley y del Reglamento Interno.-----

02.- : Los miembros del Tribunal Arbitral serán designados por la mayoría absoluta de los participantes, dentro de los tres meses de iniciado el Contrato de la Agrupación .....-----

03.- : En caso de dudas de cualquier circunstancia que se presente, el Tribunal Arbitral tomará como prioritaria la continuidad del Contrato de Agrupación y los objetivos en la cláusula tercera del mismo -----

04.- : También el Tribunal Arbitral podrá funcionar como Tribunal de Disciplina, en la interpretación de las conductas de sus miembros que se consideren en perjuicio de los objetivos perseguidos.-----

## **F - DE LA ADMINISTRACION**

01.- : Los administradores realizarán sus funciones con la meridiana claridad de comprobar todo acto con la documentación que acredite fehacientemente la operación.-----

02.- : Las compras realizadas por la Agrupación (facturación pasiva) serán re-facturadas a los socios (o adherentes transitorios) que participen como integrante de esa compra conjunta (facturación activa). El resultado debe ser absolutamente neutro, o sea que los totales (sub total, IVA, Ing. Brutos, Imp. Interno etc.) de la facturación a los socios debe ser igual a cada factura de nuestro proveedor-----

03.- : Se recibirán solo facturas que permitan distribuir entre los socios el recargo por impuestos (IVA, Ing. Brutos, Imp. Interno Etc.) a efecto de que estos logren utilizar el crédito correspondiente. Este tema debe ser de constante preocupación en el

cumplimiento de la función de administradores, gerente, y contador. También la aceptación del tipo de factura ("A") concordante con nuestra condición fiscal.-----

04.- : Por cada factura que se debite al socio de su cuenta corriente interna, se debitará además:

Un 1 % para el fondo de reserva (acumulable) Este fondo permitirá solventar transitoriamente distintos tipos de eventualidades.

Permitirá fortalecer la posibilidad de acceder a compras de contado cuya ventaja económica así lo aconseje, dando al socio un plazo de 10 días corridos para su pago.

El 100 % del total acumulado por cada socio, podrá ser retirado en caso de dejar de pertenecer por cualquier motivo a esta Agrupación. La Agrupación tendrá 90 días de plazo para hacerlo efectivo.

Un 0,5 % Para un fondo operativo (de gastos e inversión) este fondo será utilizado para gastos de organización de la agrupación como, compra de bienes patrimoniales, folletería, publicidad, imagen identificatoria, alquileres, sueldos, jornales, cargas sociales y otros gastos operativos (Tel, Luz, Gas e Impuestos, etc.)--

*Coordinar este punto con lo establecido en el contrato de la Agrupación.*

05.- : El fondo común operativo, otras contribuciones monetarias de sus miembros y cualquier ingreso liquido de dinero y/o valores, serán depositados en un Banco y cuya cuenta podrá ser manejada con la firma de por lo menos dos (2) de los tres (3) administradores.-----

06.- : La ratificación expresada por la mayoría absoluta de todos los participantes en el libro respectivo, convierte el acto comercial del administrador en absolutamente válido, con todos sus efectos legales.-----

07.- : Los administradores entregarán recibo firmado por dos (2) de tres (3) de ellos de todos los aportes dinerarios que efectúen los miembros de la Agrupación, quienes deberán conservarlos, pues en caso de duda, sólo se tendrá por pago aquél que el participante tuviere el respectivo comprobante en su poder.-----

08.- : Podrá funcionar una caja chica para viáticos, gastos menores urgentes, hasta la suma de pesos quinientos que contará con la aprobación de dos (2) de los administradores en forma conjunta.-----

#### **G - DE FORMA**

01.- : En definitiva los participantes aprueban por unanimidad el presente Reglamento Interno, al cual consideran, voluntaria y libremente, como parte integrante del Contrato de Agrupación de Colaboración Empresaria, por el cual se crea la Agrupación -----

02.- : Las modificaciones a este reglamento serán:

- Asentadas en el libro de actas correspondiente a la asamblea en la que se aprobó dicha reforma.
- Incorporar inmediatamente después del punto modificado haciendo mención a la fecha del acta de Asamblea en este Reglamento, manteniendo actualizado de este modo el "Historial" del mismo.

En fe de lo expuesto, de conformidad y para constancia firman los participantes en la ciudad de .....a los ..... días del mes ..... de 2000.-----

#### **4- MODELO DE ACTA DE ASAMBLEA**

Se adjunta el modelo de acta que deben tener firmadas las sociedades que deseen integrar una Agrupación de Colaboración Empresaria.

El acta debe ser con fecha anterior a la firma del Contrato de Agrupación de Colaboración Empresaria.

Juntamente con el contrato que firmen entre todas las pymes integrantes de la ACE, debe adjuntarse una copia mecanografiada del acta de este tipo de sociedades, autenticada por escribano (o juez de paz), en donde conste que dicha copia es copia fiel del acta registrada a fojas xxx del libro de actas correspondiente.

La decisión de formar parte de una ACE deberá ser resuelta por decisión asamblearia.

Y el texto debe decir:

En la ciudad de .....provincia de ..... a los ... días del mes de .....del año ..... Se reúnen la totalidad de los socios que representan el 100% del capital social a efectos de tratar:

1º) Aprobación de la integración de la sociedad (insertar nombre de la sociedad), en la agrupación de colaboración empresaria (insertar nombre de la Agrupación de Colaboración Empresaria).

2º) Designación de la persona que firmara en nombre de la sociedad el contrato de ACE correspondiente (la persona física que firme deberá ser algún miembro del órgano de administración de la sociedad).

Luego de un intercambio de opiniones se decide por unanimidad:

1º) Aprobar la integración de la sociedad (insertar nombre de la sociedad) en la Agrupación de Colaboración Empresaria (insertar nombre de la Agrupación de Colaboración Empresaria).

2º) Designar al Sr./ Sres. .... (Insertar apellido y nombres, documento, domicilio, estado civil y profesión de los autorizados) a efectos de firmar el contrato de Agrupación de Colaboración Empresaria correspondiente.

No siendo para más se da por finalizada la reunión.

**ACLARACIÓN:** Queda establecido que *los modelos de Contrato y Reglamento Interno* arriba expuestos, son modelos orientativos de formalización asociativa no excluyentes y pasibles de ser modificados de acuerdo a las necesidades de cada grupo en particular.

**CONSORCIOS DE COOPERACION Ley 26.005 - (PLN) Creación.** Se dispone que las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados. Naturaleza de los mismos. Contenido obligatorio de los contratos de formación. Autoridad de Contralor. Causales de disolución. Beneficios.

Sancionada: Diciembre 16 de 2004

Promulgada de Hecho: Enero 10 de 2005

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

ARTICULO 1° - Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

ARTICULO 2° - Los "Consortios de Cooperación" que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho.

Tienen naturaleza contractual.

ARTICULO 3° - Los "Consortios de Cooperación" no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

ARTICULO 4° - Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los "Consortios de Cooperación" serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre los mismos.

ARTICULO 5° - El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado, con firma certificada en este último caso, inscribiéndose conjuntamente con la designación de sus representantes, en los Registros indicados en el artículo 6° siguiente.

ARTICULO 6° - Los contratos constitutivos de "Consortios de Cooperación" deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación o por ante la autoridad de contralor que correspondiere, según la jurisdicción provincial que se tratare. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

ARTICULO 7° - Los contratos de formación de los "Consortios de Cooperación" deberán contener obligatoriamente:

1.- El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el nombre, denominación, domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social, en su caso, de cada uno de los participantes. Las personas jurídicas además, deberán consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse.

2.- El objeto del contrato.

3.- El término de duración del contrato.

4.- La denominación, integrada con la leyenda "Consortio de Cooperación".

5.- La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato, el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros.

6.- La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo, así como la participación que cada parte asumirá en el mismo, incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso.

7.- Las obligaciones y derechos convenidos entre los integrantes.

8.- La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.

9.- La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.

10.- Las formas y ámbitos de adopción de decisiones para el cumplimiento del objeto. Obligatoriamente deberán reunirse para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante, adoptándose las resoluciones por mayoría absoluta de las partes, salvo que el contrato de constitución dispusiere otra forma de cómputo.

11.- La determinación del número de representantes del Consorcio, nombre, domicilio y demás datos personales, forma de elección y de sustitución, así como sus facultades, poderes y formas de actuación, en caso de que la representación sea plural. En caso de renuncia, incapacidad o revocación de mandato, el nuevo mandatario será designado por unanimidad, salvo disposición en contrario del contrato. Igual mecanismo se requerirá, para autorizar la sustitución de poder.

12.- Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato.

13.- Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes.

Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.

14.- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.

15.- Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.

16.- Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando

adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio usando técnicas contables adecuadas.

El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del Consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignen la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.

17.- La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación en forma anual. Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente, informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder. El representante tendrá asimismo la obligación de exteriorizar, en todo acto jurídico que realice en nombre del Consorcio, la expresa indicación de lo que está representando, en los términos establecidos en el inciso 4) precedente; siendo responsable personalmente en caso de omitirlo.

ARTICULO 8° - Los contratos de formación de "Consortios de Cooperación" deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijen las partes. Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo.

ARTICULO 9° - Para el caso que el contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio, de acuerdo a lo estipulado en el inciso 9) del artículo 7°, se presume la solidaridad entre sus miembros.

ARTICULO 10. - Son causales de disolución del Consorcio, además de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación:

1.- La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo.

2.- La expiración del plazo establecido.

3.- Decisión unánime de sus participantes.

4.- Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.

5.- La disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea persona física, siguiendo los restantes la actividad del Consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente.

ARTICULO 11. - Facúltase al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo a lo establecido en la Ley 24.467, artículo 19, beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

ARTICULO 12. - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

### **MODELO DE CONTRATO DE CONSORCIO DE COOPERACION**

En la ciudad de ....., Provincia de Buenos Aires, a los ..... días del mes de ..... del año 20... , entre:

El señor .....(apellido y nombres, nacionalidad, estado civil, tipo y número de documento, domicilio y nº de CUIT)

El señor .....(apellido y nombres, nacionalidad, estado civil, tipo y número de documento, domicilio y nº de CUIT)

El señor .....(apellido y nombres, nacionalidad, estado civil, tipo y número de documento, domicilio y nº de CUIT),

La empresa ..... (denominación ó razón social, datos de inscripción registral, CUIT, ..... con domicilio social en la calle ....., representada en este acto por el señor ..... quien acredita: identidad con (tipo y número )..... y representación con (detallar los datos que acrediten su mandato como representante de la empresa).

La empresa ha resuelto la integración a esta Agrupación por resolución de (reunión de socios – si es SRL- o Asamblea General Extraordinaria – si es SA-) de fecha ..../.../.... según consta en acta número .....

y la empresa ..... (denominación ó razón social, datos de inscripción registral, CUIT, ..... con domicilio social en la calle ....., representada en este acto por el señor ..... quien acredita: identidad con (tipo y número )..... y representación con (detallar los datos que acrediten su mandato como representante de la empresa).

La empresa ha resuelto la integración a esta Agrupación por resolución de (reunión de socios – si es SRL- o Asamblea General Extraordinaria – si es SA-) de fecha ..../.../.... según consta en acta número .....

Se conviene en celebrar un Contrato de Consorcio de Cooperación, que se regirá por las siguientes cláusulas y por las normas que marca la Ley 19.550 y sus modificatorias.

Aclaración: observar que los datos que deben consignarse difieren, según se trate de una sociedad o de una persona física.

**Artículo primero: Denominación y Domicilio:** Este Consorcio girará con la denominación de "Consorcio de Cooperación (nombre de fantasía) .....", y tendrá su domicilio especial para todos los efectos que deriven del presente contrato, tanto entre las partes como respecto de terceros, en la calle ....., de la ciudad de ....., etc.

**Artículo segundo: Duración:** El plazo de duración será de (X) años, contados a partir de su inscripción registral. Antes de producido el vencimiento del plazo las partes podrán prorrogarlo por decisión unánime.

Aclaración: diez años es el plazo máximo

**Artículo tercero: Objeto:** La conformación de este Consorcio de Cooperación nace como consecuencia de un acuerdo especial celebrado entre pequeños empresarios, tanto personas físicas como jurídicas (*adaptar*), que tienen como finalidad una colaboración y unidad de decisión referida tanto a una fase o fases posteriores de la

actividad económica de cada uno de los miembros otorgantes.- Concretamente se trata de .....(agregar detalle de las actividades a desarrollar). El objetivo de este Consorcio de Cooperación es facilitar la cooperación interempresaria, sin ningún ánimo de lucro. Dicho Consorcio permitirá a todos sus integrantes desarrollar ciertas etapas de la actividad comercial y/o empresarial y de perfeccionar y/o incrementar el resultado de dichas actividades. Por ello, los beneficios económicos que pudiera generar la actividad de este consorcio recaerán directamente en cada uno de los miembros participantes. No es el objetivo del consorcio ejercer funciones de dirección sobre la actividad de cada uno de sus miembros.

*Este objeto debe ser adaptado al objetivo grupal previamente consensuado*

**Artículo cuarto: Fondo Común Operativo:** Las contribuciones de los participantes y los bienes que con ella se adquieran constituyen el fondo común operativo del Consorcio de Cooperación. Los participantes contribuyen a la formación del Fondo Común Operativo de pesos .....( \$ .....), de la siguiente forma: .....(detallar los aportes que correspondan a cada uno de los participantes)

El fondo será destinado a soportar los gastos comunes que genere la operatoria del Consorcio de Cooperación.

Este fondo permanecerá indiviso durante la vigencia del contrato, siendo obligación de los administradores mantenerlo inalterable. Ante su disminución éstos deberán notificar a cada participante el monto que le corresponde aportar para recomponer. Los participantes deberán depositar la suma requerida dentro de los ... (X) días de notificado.

El monto del Fondo Común Operativo podrá ser modificado, de acuerdo a las necesidades operativas del consorcio, por decisión adoptada en reunión de participantes, lo que deberá quedar registrado en el acta correspondiente.

**Artículo quinto: Financiación:** La financiación que demande el cumplimiento del objeto de este Consorcio de Cooperación, así como también los gastos que se originen como consecuencia del giro comercial y ordinario de la misma, será solventado con el Fondo Común Operativo y en caso de ser éste insuficiente, las

erogaciones serán soportadas por partes iguales por los participantes. (AQUÍ PUEDE LIMITARSE LA RESPONSABILIDAD EN FUNCION DEL ACUERDO PREVIO)

Aquellos gastos directamente relacionados a su participación en la operatoria del consorcio, serán soportados en forma proporcional a las operaciones realizadas por cada participante.

Las ventajas económicas que genere la actividad deben recaer directamente en el patrimonio de las empresas consorciadas, ya que el Consorcio de Cooperación no puede perseguir fines de lucro, conforme lo dispuesto por la ley de Consorcios de Cooperación.

**Artículo sexto: Dirección y Administración:** La dirección y administración estará a cargo de:

Apellido y Nombre, nacionalidad, estado civil, tipo y nº de documento, y domicilio y  
Apellido y Nombre, nacionalidad, estado civil, tipo y nº de documento, y domicilio y  
Apellido y Nombre, nacionalidad, estado civil, tipo y nº de documento, y domicilio.  
Los que actuarán en forma (*definir si la firma es indistinta o conjunta de a dos o tres*), siendo de aplicación del artículo 221 del Código de Comercio.

La remuneración mensual en concepto de retribución que percibirá cada administrador será fijada en reunión de integrantes convocada al efecto.

Por las obligaciones que los administradores asuman en nombre del Consorcio de Cooperación, los participantes responderán ante terceros en forma ilimitada y solidaria, pudiendo accionarse contra éstos, únicamente después de haberse interpelado sin éxito al administrador de la agrupación.

El demandado por el incumplimiento de las obligaciones podrá hacer valer las defensas y excepciones que hubieren correspondido a la agrupación. Si los representantes asumen obligaciones por uno de los participantes y lo notifican al momento de contraer la obligación responderá éste último solidariamente con el fondo común operativo.

Serán obligaciones de los Administradores:

10) Ejercer los actos tendientes al cumplimiento del objeto del consorcio.

- 11) Llevar los libros contables y de actas que sean necesarios, con las formalidades establecidas en el Código de Comercio, según lo requieran las características de la actividad.
- 12) Citar a reuniones de participantes para tratar los asuntos pedidos por los mismos.
- 13) Controlar la actividad de los participantes al sólo efecto de verificar el fiel cumplimiento de sus obligaciones hacia el consorcio.
- 14) Confeccionar los estados contables y proponer a sus demás miembros, la aprobación de los mismos, dentro de los 90 (noventa) días del cierre de cada ejercicio anual.
- 15) En caso de liquidación final deberá confeccionar los estados contables de cierre y proponer la aprobación dentro de los 90 (noventa) días de la fecha de disolución.
- 16) No podrán realizar, sin la aprobación de la mayoría absoluta de todos los miembros, ninguna operación comercial que no tenga en el Fondo Común Operativo, las cantidades suficientes para su cancelación total.
- 17) Serán responsables de la percepción y disposición de los fondos que integran el Fondo Común Operativo al que deberán mantener inalterable, y también de la custodia, mantenimiento y conservación de los bienes que con el mismo se adquieran.
- 18) Toda otra obligación derivada del mandato conferido por los participantes (artículo 221 al 231 del Código de Comercio).

**Artículo séptimo: Remoción de Administradores:** Los administradores podrán ser removidos de sus cargos mediante la decisión unánime de los integrantes en reunión convocada al efecto.

**Artículo octavo: Resoluciones e Impugnaciones:** Las resoluciones relativas a la realización del objeto del Consorcio de Cooperación se adoptarán por el voto de la mayoría (*definir simple o calificada*) de los participantes. La impugnación a las resoluciones adoptadas únicamente podrá fundarse en la violación de las disposiciones legales o contractuales y deberán incoarse ante juez con competencia en lo comercial del Departamento Judicial que corresponda, dentro de los treinta días de notificada fehacientemente la resolución de la agrupación, mediante acción dirigida contra cada uno de los integrantes de ésta.

**Artículo noveno: Reuniones:** Las reuniones o consultas de los participantes del Consorcio de Cooperación deberán efectuarse cada vez que lo requiera un administrador o cualquiera de sus miembros participantes. Asimismo se celebrará una reunión mensual obligatoria, a la que deberán asistir la totalidad de los integrantes, salvo justificado impedimento. Se interpretará como conducta notoriamente perjudicial para la agrupación - pasible de sanciones establecidas en el presente contrato- la inasistencia injustificada a dos reuniones consecutivas, cualquiera sea su naturaleza, y que hayan sido sean convocadas en forma fehaciente a los participantes.

**Artículo décimo: Modificaciones contractuales:** Para realizar modificaciones al contrato del Consorcio de Cooperación, vigente se requerirá el acuerdo unánime de los participantes.

**Artículo décimo primero: Estados contables:** Se determina como fecha de cierre del ejercicio anual el día ..... de ..... de cada año. A dicha fecha se confeccionarán los estados contables correspondientes de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Los mismos deberán ser puestos a disposición de los integrantes de la agrupación dentro de los noventa (90) días posteriores al cierre del ejercicio para su tratamiento y consideración. Los libros se llevarán según las normas legales y obligaciones que establece el Código de Comercio.

**Artículo décimo segundo: Ingreso de un nuevo asociado:** Para la incorporación de un nuevo participante deberá celebrarse previamente una reunión de asociados que apruebe por unanimidad y de acuerdo las condiciones que fije el reglamento de admisión el ingreso del participante propuesto.

**Artículo décimo tercero: exclusión de un participante:** cualquier participante puede ser excluido por decisión unánime del resto de los consorciados, cuando contravenga habitualmente sus obligaciones, perturbe el funcionamiento del consorcio o incurra en conductas notoriamente perjudiciales hacia el consorcio.

La parte correspondiente al participante excluido se distribuirá proporcionalmente entre el resto de los consorciados. El valor de dicha parte se determinará mediante la confección de un estado de situación patrimonial del consorcio a la fecha de separación abonándose la cuota parte del excluido en 12 cuotas mensuales, iguales y consecutivas y sin interés.

El mandato de administración otorgado por el Consorcio de Cooperación antes de la exclusión del participante, continúa vigente cesando exclusivamente respecto del participante separado.

Lo establecido en los párrafos segundo y tercero de este artículo también será de aplicación para el caso de renuncia de un participante.

**Artículo décimo cuarto: Fiscalización:** El Consorcio de Cooperación tendrá un Órgano de Fiscalización para controlar la actividad desarrollada por la administración comprobando el cumplimiento de las obligaciones asumidas. Dicho órgano se conformará con un mínimo de uno y un máximo de tres miembros. Los requisitos para ser integrantes del órgano de fiscalización, las formas de designación y remoción, y la duración en el cargo son los determinados para los administradores según los artículos séptimo y octavo del presente contrato.

**Artículo décimo quinto: Disolución:** El presente contrato de Consorcio de Cooperación se disuelve por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 375 de la ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550 y sus modificatorias). En el caso de disolución prevista en el inciso cuarto de dicho artículo, o sea por incapacidad, muerte, disolución o quiebra de un participante, el Consorcio de Cooperación podrá continuar solamente por decisión unánime de los demás participantes.

**Artículo décimo sexto: Designación de profesionales intervinientes:** por el presente se otorga poder al Dr..... Dni..... (Legajo y Colegio o Consejo Profesional), para gestionar la inscripción del Consorcio de Cooperación en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas, pudiendo aceptar cualquier observación efectuada, quedando facultado para redactar los instrumentos necesarios para obtener la inscripción registral. Asimismo se lo/s faculta a efectuar

todo trámite necesario ante las autoridades administrativas nacionales, provinciales y/o municipales pertinentes.

## **2. 5. Aspectos referidos a la organización formal y acciones de promoción del Parque Alimentario de La Plata.**

A continuación se transcriben las normas más importantes que enmarcan las relaciones formales entre los diversos actores actuales y futuros del parque alimentario de La Plata (téngase en cuenta que éste estará integrando la estructura física, jurídica, organizacional y operativa del Parque Industrial 2 de La Plata.

### **Sumario:**

**Ordenanza 10233.-**

**Ley 10119.-**

**Decreto reglamentario 3487**

**Parte Pertinente (Condominio) Código Civil de la Nación.**

**Recomendaciones.-**

## **ORDENANZA 10233**

LA PLATA, 20 de diciembre de 2006.

El Concejo Deliberante, en su Sesión Ordinaria N ° 36 -3ra. de prórroga-, celebrada en el día de la fecha, ha sancionado - con votación nominal- la siguiente ordenanza:

**ARTICULO 1°.** Autorízase al Departamento Ejecutivo a adquirir al Banco de Valores S.A. en su carácter de Fiduciario del Fideicomiso "DESARROLLO INMOBILIARIO

FIDEICOMISO FINANCIERO -SERIE I- PLATAFORMA LOGÍSTICA E INDUSTRIAL DEL SUR", NUEVE FRACCIONES DE CAMPO, ubicados en el Partido de La Plata, Provincia de Buenos Aires, con frente a la Ruta Nacional Número DOS, designados en sus títulos con los números UNO, DOS, TRES, CUATRO, CINCO, SEIS, QUINCE, DIECISÉIS y DIECISIETE de la FRACCIÓN IX, cuyo título antecedente se encuentra debidamente inscripto en las Matrículas 72844/5/6/7/8/9 y 72855/6/7 del Partido de La Plata (055), en las condiciones que se fijan en el boleto de compraventa adjunto que como Anexo I forma parte de la presente, las que serán destinadas al desarrollo del Parque Industrial de La Plata II.

**ARTICULO 2°.** Facultase al Departamento Ejecutivo a realizar los actos y acciones, que se consignan a continuación para la instalación del Parque Industrial de La Plata II:

- a) Establecer las pautas para la definición del Plan de Inversiones Industriales a realizarse en el Parque, considerando la adecuada relación de factibilidad técnico-económica del mismo.
- b) Realizar por sí o a través de terceros, el marketing y las tareas conducentes a efectos de entregar los terrenos mediante venta o arrendamiento a empresas interesadas en radicarse en el Parque Industrial.
- c) Prestar asesoramiento a empresas públicas y/o privadas para la estructuración de ofertas de proyectos y procesos de inversión.
- d) Construir por sí o a través de terceros la infraestructura urbana e industrial correspondiente al Parque Industrial e incorporar las obras comunes que demande la innovación tecnológica o que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura para las empresas radicadas o que se radiquen en el predio.
- e) Suscribir convenios de intercambio con organismos públicos o privados.
- f) Generar información estadística adecuada, oportuna y suficiente sobre los principales indicadores económicos y comerciales de la región de La Plata, a los efectos de mejorar el proceso de decisión de inversiones en el Parque Industrial.

g) Gestionar ante las autoridades provinciales o entidades privadas, toda clase de asuntos comprendidos en el concepto de defensa y beneficio de los intereses generales de los integrantes.

h) Participar de eventos locales provinciales, nacionales o internacionales que difundan la actividad o la importancia de los parques industriales.

**ARTICULO 3°.** Autorízase al Departamento Ejecutivo a enajenar las parcelas resultantes que integran el predio del Parque Industrial identificadas en el Artículo 1° en los términos y condiciones del Artículo 159° de la Ley Orgánica de las Municipalidades y las disposiciones reglamentarias aplicables.

A estos efectos, deberá gestionar previamente la determinación del valor oficial del o los bienes involucrados en la operación de acuerdo a las disposiciones vigentes, propiciando la libre concurrencia y competencia por parte de empresas con intención de radicarse en el Parque Industrial, asegurando el tratamiento uniforme en condiciones equivalentes para las mismas.

Las ventas podrán realizarse al contado o en cuotas hasta con un plazo máximo de financiación de treinta y seis (36) meses con un interés sobre saldo equivalente al establecido por el Banco de la Provincia de Buenos Aires, para sus operaciones de crédito hipotecario con más dos (2) puntos. En tales supuestos, el saldo de precio será garantizado mediante la constitución de un derecho real de hipoteca en primer grado de privilegio sobre EL INMUEBLE a favor de la Municipalidad, la que será constituida simultáneamente con la escrituración del INMUEBLE a favor del COMPRADOR.

**ARTICULO 4°.** Son prioritarias para la localización en el Parque Industrial aquellas empresas que mantengan y desarrollen:

a) Un equilibrio ecológico sustentable.

b) Vocación para la innovación y desarrollo tecnológico para nuevos productos y procesos, basado en las ventajas competitivas que se crean en esta localización con un nivel de excelencia internacional, a partir de la concentración de recursos humanos y centros de investigación altamente

calificados.

c) Propensión a contratar recursos humanos con alto perfil de capacitación, respetando y aprovechando la calidad laboral de la población económicamente activa del partido.

d) Compatibilidad con el entorno regional.

**ARTICULO 5°.** El Parque Industrial estará integrado por las parcelas resultantes de la mensura y subdivisión que se realice y apruebe la Dirección de Geodesia y la autoridad de aplicación en materia de Parques Industriales.

**ARTICULO 6°.** Aprobada la subdivisión aludida en el artículo anterior, serán considerados bienes y servicios de propiedad de la Municipalidad de La Plata, las parcelas destinadas a calles interiores del complejo industrial, las parcelas reservadas para el cumplimiento de fines públicos y las que se destinen a la instalación y funcionamiento de servicios comunes que desarrollen funciones complementarias, afines o compatibles con los objetivos del Parque Industrial, cuyo mantenimiento, utilización y/o explotación estará a cargo de la Administración del Parque Industrial.

Asimismo, serán consideradas de propiedad municipal las parcelas que se reserven para aplicarlas a los fines de promoción industrial o usos compatibles con los objetivos del Parque o para mantener las políticas de la Municipalidad para el desarrollo del mismo o futuras ampliaciones.

Las redes de servicios públicos prestados por empresas privadas, pertenecerán a las prestadoras en los términos que establezcan los respectivos contratos de concesión y demás normas aplicables.

**ARTICULO 7°.** Serán considerados bienes y servicios de propiedad privada, tales como desagües industriales, estacionamiento, iluminaciones complementarias y otras instalaciones, aquellos que hayan sido construidos e implementados por uno o más propietarios de parcelas del Parque Industrial, dentro de ellas, para satisfacer demandas específicas, quedando en consecuencia su uso y mantenimiento reservado a ellos exclusivamente.

Los propietarios de los bienes y servicios especificados en este artículo, podrán autorizar el uso de los mismos a otros propietarios de parcelas del Parque Industrial, a través de arrendamiento, comodato, concesión o cualquier otro vínculo contractual.

Asimismo, serán consideradas parcelas de propiedad privada aquellas cuya titularidad no detente la Municipalidad de La Plata, ni estén destinadas a servicios comunes. Lo serán igualmente las unificaciones y subdivisiones que se efectúen en el futuro sobre las fracciones originales transferidas o que se transfieran a particulares.

**ARTICULO 8°.** Son bienes y servicios de uso común los señalados en el Artículo 6° del Decreto Ley 10119/1983 y sus instalaciones, más los que se extiendan fuera de sus límites en cumplimiento del citado artículo, tales como los conductos de efluentes industriales hasta el cuerpo receptor.

Revestirán también el carácter de comunes los que se constituyan por la decisión unánime y voluntaria de los propietarios de las parcelas que integran el Parque Industrial.

**ARTICULO 9°.** Cada propietario o arrendatario ejercerá plenos derechos de la o las parcelas que ocupe legalmente y sobre sus bienes y servicios privados, de acuerdo a lo que dispongan las normas en vigencia sean éstas nacionales, provinciales o municipales, las condiciones impuestas en el momento de la compra y las restricciones al uso que le comprendan.

**ARTICULO 10.** La disposición o gravamen con derechos reales por parte de los propietarios sobre sus bienes, en ningún caso podrán afectar las áreas, parcelas, bienes y servicios o instalaciones de uso común o afectadas a fines públicos.

**ARTICULO 11.** Cada propietario deberá mantener a su exclusivo costo, la seguridad constructiva y el buen aspecto permanente de sus edificios, cuidando sus propias áreas parqueadas y la prolijidad exterior de los edificios e instalaciones. Deberá además mantener por su cuenta sus veredas, como asimismo solventar las cargas que devengan de bienes y servicios externos a su propiedad.

Los propietarios de terrenos baldíos deberán efectuar su correspondiente

mantenimiento.

**ARTICULO 12.** Cada propietario se obliga a efectuar, de inmediato, en su establecimiento las reparaciones cuya omisión pudiera representar daños o inconvenientes a las áreas, bienes y servicios comunes del Parque Industrial, siendo responsable por los daños y perjuicios que ocasione el incumplimiento de esta obligación.

Cualquier reforma o ampliación que pudiera afectar partes de uso común deberá someterse a la aprobación de la Municipalidad y de la Autoridad de Aplicación en materia de Parques Industriales.

**ARTICULO 13.** El Departamento Ejecutivo, procederá al dictado del Reglamento de Administración y Funcionamiento del Parque Industrial, para su aprobación por la autoridad de aplicación en materia de Parques Industriales, a cuyo cumplimiento quedan obligados en forma irrenunciable, todos los propietarios, arrendatarios, y/o usuarios de los predios por cualquier título y la Municipalidad de La Plata, promotora del agrupamiento industrial.

**ARTICULO 14.** Si el adquirente de una parcela no cumpliera con las condiciones que se fijaron para llevarse a cabo la venta, podrá la Municipalidad ejercer las acciones y derechos que correspondieran a efectos de revertir la propiedad de la parcela en favor de la Municipalidad de La Plata, en cuyo caso el particular sólo podrá reclamar la restitución de lo efectivamente abonado sin intereses ni indemnización alguna y por ningún concepto.

Si por razones de carácter económico, financiero o personal, el propietario desistiera de la ejecución de su proyecto, podrá retrotraer el dominio del bien adquirido a la Municipalidad, la que no abonará una suma mayor a la erogada por el adquirente hasta el momento de su desistimiento, deducidas las deudas y gastos que la nueva erogación ocasione.

**ARTICULO 15.** En caso de venta y/o transferencia de establecimientos industriales, el propietario quedará obligado a obtener la autorización previa de la Municipalidad de La Plata y la Autoridad de Aplicación en materia de Parques Industriales para realizarla, cuando se modifique el destino industrial de la parcela, adjuntando

información sobre el nombre o razón social del adquirente, domicilio legal y actividad industrial a desarrollar.

**ARTICULO 16.** En caso de locación o arrendamiento total o parcial o cesión de uso de alguna parcela, su propietario deberá solicitar la autorización correspondiente a la Municipalidad y poner en conocimiento del locatario o arrendatario o cesionario de uso el Reglamento de Administración y Funcionamiento, el que bajo ningún concepto podrá alegar desconocimiento de sus exigencias. En los casos que la locación o cesión implique un cambio en la explotación o rubro industrial deberá previamente requerirse autorización a la Autoridad de Aplicación de Parques Industriales.

**ARTICULO 17.** Los titulares de dominio de las parcelas del Parque Industrial La Plata, debidamente inscriptos en el Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Buenos Aires, deberán constituir el Consorcio de Propietarios del Parque Industrial La Plata, con carácter de persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, la que se registrará por las disposiciones de la presente Ordenanza, del Reglamento de Administración y Funcionamiento que se dicte y supletoriamente por las previstas en el Código Civil y legislación complementaria, para las asociaciones civiles.

Integrarán dicho Consorcio miembros irrenunciables y tendrán a su cargo la administración, prestación y explotación de servicios, conservación y funcionamiento del citado agrupamiento industrial de acuerdo a las disposiciones del Decreto Ley 10119/83, su Decreto Reglamentario 3487/91 y toda otra norma vigente que resulte de aplicación.

**ARTICULO 18.** Cada propietario de parcela, excluida la Municipalidad de La Plata, tendrá participación en la administración y funcionamiento del Parque Industrial, en relación con el porcentaje resultante del cociente entre la superficie de cada una de las parcelas y la suma de la totalidad de las parcelas industriales, aplicándose dicha incidencia porcentual para la determinación de la cuota parte con la que cada propietario participará de los gastos de mantenimiento, equipamiento y conservación.

**ARTICULO 19.** Los titulares de derechos emergentes de usufructo, anticresis, locación, comodato, o cualquier otro acto, contrato, derecho o convención que confiera posesión, tenencia, uso o goce sobre una unidad parcelaria o parte de ella, no tendrán voto en la Asociación de Propietarios del Parque Industrial La Plata, permaneciendo el nudo propietario en cuanto a las relaciones con la entidad en la plenitud de las responsabilidades y obligaciones para con ella, y en el ejercicio de todos los derechos, cualesquiera sean los términos de los contratos celebrados con terceros.

**ARTICULO 20.** Serán órganos de Representación y Administración del Consorcio de Propietarios del Parque Industrial de La Plata II:

1. La Asamblea de Propietarios

2) El Consejo de Administración

3) El Administrador

**ARTICULO 21.** La Asamblea de Propietarios será el órgano de máxima autoridad. Sus decisiones tendrán carácter soberano y serán de cumplimiento obligatorio para todos y cada uno de los integrantes del mismo.

**ARTICULO 22.** El Consejo de Administración estará conformado por seis (6) miembros titulares y tres (3) miembros suplentes elegidos entre los propietarios o sus representantes legales.

Los miembros del Consejo ocuparán los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero y Protesorero y serán designados y removidos por la Asamblea de Propietarios.

Participarán en el Consejo de Administración, sin ocupar cargo alguno, dos (2) representantes de la Municipalidad de La Plata, designados por el Departamento Ejecutivo, con el objeto de asistir y mantener las políticas de la comuna para el desarrollo del Parque y sus futuras ampliaciones.

**ARTICULO 23.** El Administrador será el encargado de ejecutar las tareas del Consejo de acuerdo a las normas legales pertinentes y de cumplimentar las

instrucciones específicas que éste le imponga, actuando en todos los casos por autoridad delegada del mismo.

La designación del Administrador podrá recaer en uno de los propietarios o en persona contratada al efecto.

**ARTICULO 24.** El Departamento Ejecutivo deberá elevar anualmente al Concejo Deliberante, un informe de la gestión llevada a cabo en el Parque Industrial.

**ARTICULO 25.** Autorízase al Departamento Ejecutivo a realizar las adecuaciones de las partidas correspondientes en los Presupuestos de Gastos de los Ejercicios 2006 y 2007, a efectos de dar cumplimiento a la presente Ordenanza.

**ARTICULO 26.** Los ingresos producidos de la venta de parcelas y/o fracciones, serán imputados al pago del precio total de la adquisición y el saldo será tratado como recursos afectados para obras de infraestructura del Parque Industrial II y al Programa de Políticas Productivas de los Cálculos de Recursos de los sucesivos ejercicios presupuestarios.

**ARTICULO 27.** El Departamento Ejecutivo, contemplará una reserva de espacio para Pymes y Microempresas que provengan del Partido de La Plata.

**ARTICULO 28.** De forma.

**DECRETO-LEY 10.119/83**

**LEY DE PARQUES INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE BS.AS.**

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES SANCIONA**

**Y PROMULGA CON FUERZA DE**

**LEY**

**ARTICULO 1°:** El régimen de creación de los Parques Industriales y Sectores Industriales Planificados, se regirán por la legislación vigente en lo atinente a ordenamiento territorial y uso del suelo y por la presente ley. El dominio de las

parcelas que lo integren se ajustará a las disposiciones del Código Civil y sus leyes complementarias.

**ARTICULO 2°:** A los fines de esta ley Parque Industrial es el Sector Industrial de zona industrial, dotado de infraestructura, equipamiento y servicios comunes y públicos necesarios, subdividido para el asentamiento de establecimientos industriales agrupados, conforme a los requisitos del presente régimen legal.

**ARTICULO 3°:** A los fines de esta ley, Sector Industrial Planificado es la parte de zona industrial dotado de un mínimo de infraestructura, equipamiento y servicios comunes y públicos, necesarios, subdividido para el asentamiento de establecimientos industriales agrupados, conforme a los requisitos establecidos en el presente régimen legal.

**ARTICULO 4°:** Los interesados en la creación de Parques Industriales y Sectores Industriales Planificados en la jurisdicción provincial podrán solicitar una aprobación previa de la Autoridad de Aplicación de los anteproyectos de obras a ejecutar. La presentación se formalizará por ante la Municipalidad respectiva según el emplazamiento seleccionado, la que se expedirá conforme a las normas de ordenamiento territorial y uso de suelos vigentes, y remitirá las actuaciones a la Autoridad de Aplicación. La aprobación previa establecida en su caso, garantizará a los interesados, una vez ejecutadas las obras de acuerdo a los requisitos exigidos en oportunidad de dicha presentación aprobada, la creación legal prevista en el artículo 5°. Asimismo aquella aprobación previa les otorgará derecho al acogimiento a los beneficios dispuestos en la Ley de Promoción Industrial en cuanto se cumplimenten sus disposiciones, una vez dictado el acto previsto en el artículo 5° indicado.

**ARTICULO 5°:** La creación de Parques Industriales y Sectores Industriales Planificados se formalizará, cuando correspondiere, mediante el decreto pertinente del Poder Ejecutivo. En aquellos partidos que no cuenten con Zona Industrial Delimitada, no se autorizará la creación de Parques Industriales o Sectores Industriales Planificados.

**ARTICULO 6°:** Las solicitudes de aprobación previa deberán cumplimentarse con los siguientes requisitos:

- a) Camino pavimentado.
- b) Provisión de red de energía eléctrica.
- c) Comunicaciones.
- d) Desagües industriales.
- e) Cerco perimetral y forestación de banda perimetral.

**ARTICULO 7°:** La Reglamentación de la presente ley determinará: las superficies mínimas de los Parques y Sectores Industriales Planificados y de sus parcelas componentes. Frente mínimo de éstas, superficies mínimas de las parcelas industriales; las parcelas que se destinarán a servicios comunes y públicos y sus dimensiones; modalidades y etapas máximas admisibles para conexión de servicios básicos, a las que deberán ajustarse los agrupamientos industriales objeto de esta ley.

**ARTICULO 8°:** Él o los titulares de dominio de las fracciones de terrenos destinadas al emplazamiento del Parque o Sectores Industriales Planificados, previo al Decreto previsto en el artículo 5° deberán instrumentar la cesión de las partes destinadas a calles interiores del complejo, bienes y servicios de uso común y reservadas para el cumplimiento de fines públicos, a favor de la Provincia o de la Municipalidad respectiva, según corresponda. La cesión indicada podrá asimismo materializarse directamente a través de la aprobación de la planimetría respectiva.

**ARTICULO 9°:** Cada propietario será dueño exclusivo de su parcela, la que podrá disponer o gravar con derechos reales, sin más limitaciones que las establecidas por la legislación nacional y provincial vigente y las que surjan de ordenanzas municipales sobre zonificación y las que fueren de aplicación a los agrupamientos industriales objeto de esta ley.

**ARTICULO 10°:** Las calles interiores del agrupamiento industrial, los bienes de uso común y los reservados por la Provincia o la Municipalidad respectiva para el cumplimiento de sus fines, serán de exclusiva propiedad de la Provincia o de la Municipalidad, según corresponda. La explotación o utilización de bienes de uso común conforme su destino y la prestación de servicios comunes se llevará a cabo con cargo a los titulares de las parcelas industriales componentes del agrupamiento.

**ARTICULO 11°:** Los Tributos, tasas y contribuciones que correspondan a cada parcela industrial, serán a exclusivo cargo de su propietario. A tal efecto, las valuaciones del caso se realizarán en forma individual.

**ARTICULO 12°:** Las denominaciones PARQUE INDUSTRIAL Y SECTOR INDUSTRIAL PLANIFICADO quedan exclusivamente reservadas a los agrupamientos industriales cuya creación se ajusta a las disposiciones de la presente ley.

**ARTICULO 13°:** El Ministerio de Economía, por intermedio de la Dirección Provincial de Industria, será la Autoridad de Aplicación de la presente ley.

**ARTICULO 14°:** Deróganse las Leyes 7.982 y 9.627 y el Decreto Reglamentario número 1.623/73.

**ARTICULO 15°:** Cúmplase, comuníquese, publíquese, dese al Registro y Boletín Oficial y archívese.

## **DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

### **DECRETO 3.487**

La Plata, 18 de Octubre de 1991

Visto el Expediente N° 2.347-162/91, por el cual la Dirección Provincial de Política Industrial y de la Pequeña y Mediana Industria propone reglamentar el texto del Decreto- Ley N° 10.119/83, y

**CONSIDERANDO:**

Que es conveniente a la política industrial del Gobierno Provincial establecer un marco legal que determine más ajustadamente las condiciones y características de los agrupamientos industriales;

Que debe determinarse el modo de implementación de las obras básicas de equipamiento obligatorio según las caracterizaciones de los agrupamientos industriales;

Que es necesario fijar normas para la presentación de las solicitudes de creación de agrupamientos industriales;

Que ha intervenido la Contaduría General de la Provincia;

Que de conformidad con lo dictaminado por la Asesoría General de Gobierno y la vista del señor Fiscal de Estado corresponde dictar el pertinente acto administrativo;

Por ello,

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**DECRETA:**

Art. 1º Apruébase la reglamentación del Decreto- Ley N° 10.119/83 de Parques y Sectores Industriales Planificados cuyo texto como Anexo I forma parte integrante del presente Decreto.

Art. 2º El presente Decreto será refrendado por el señor Ministro Secretario en el Departamento de Economía.

Art. 3º Regístrese, notifíquese al señor Fiscal de Estado, comuníquese, publíquese, dese al Boletín Oficial, tome conocimiento la Contaduría General de la Provincia y pase a la Dirección Provincial de Política Industrial y de la Pequeña y Mediana Industria a sus efectos. Cumplido, archívese.

## ANEXO I

Art. 1º- En los agrupamientos industriales a los cuales resultaren aplicables ordenanzas municipales o reglamentos que condicionen la adquisición o transferencia de parcelas o actividad cierta o limiten de algún modo el derecho de propiedad, tales cláusulas deberán contar en los instrumentos de compraventa y ser transcriptos en cualquier otro que afecte algún derecho real de los inmuebles.

Art. 2º- Los Parques Industriales, según el origen de la iniciativa para su creación comprenderán las siguientes clases:

Inciso 1): Parques Industriales Oficiales: Serán los originados por iniciativas de los Gobiernos de la Provincia o de las Municipalidades o en combinación de éstos.

Inciso 2): Parques Industriales Privados: Serán los originados por iniciativas de particulares, incluyendo modalidades cooperativas.

Inciso 3): Parques Industriales Mixtos: Serán los originados por el conjunto de iniciativas oficiales y particulares, del modo y forma participativa que se determine para su constitución y funcionamiento en su respectivo contrato.

Un Parque Industrial oficial, privado o mixto, podrá cambiar de clase si a juicio de su titular y la previa verificación de la Autoridad de Aplicación, se hubieran alterado profundamente o dejado de existir las razones de origen. Tal cambio deberá ser aprobado mediante decreto del Poder Ejecutivo.

La superficie de un agrupamiento industrial deberá estar subdividido mediante planimetría aprobada por la Dirección de Geodesia, o bien, en el caso de grandes

conjuntos industriales vacantes, mantener la unidad parcelaria de origen si se realizara la explotación mediante contratos de arrendamiento.

La Autoridad de Aplicación podrá prestar asistencia técnica a los Parques Industriales del territorio provincial.

La Provincia podrá concurrir con apoyo financiero para promover la creación o para impulsar la consolidación de los Parques Industriales. Podrá asimismo disponer, mediante la intervención de sus organismos ejecutivos, la realización de obras que perfeccionen el grado de equipamientos del agrupamiento industrial.

Art. 3º- Los Sectores Industriales Planificados, según el origen de la iniciativa para su creación comprenderán las siguientes clases:

Inciso 1): Sectores Industriales Planificados Oficiales: Serán los originados por iniciativas Provinciales y/o Municipales.

Inciso 2): Sectores Industriales Planificados Mixtos: Serán originados por el conjunto de iniciativas oficiales y privadas del modo y forma que se determine para su constitución en su respectivo reglamento o contrato.

Las obras básicas de ejecución obligatoria de los Sectores Industriales Planificados se construirán en la medida de las necesidades y posibilidades de los establecimientos que se radiquen en el agrupamiento. Esta responsabilidad diferida de ejecutar obras inhabilita a las iniciativas exclusivamente privadas para la creación de sectores Industriales Planificados dentro de la misma localidad.

Un Sector Industrial Planificado podrá transformarse en Parque Industrial una vez realizadas las obras básicas de ejecución obligatoria.

La Autoridad de Aplicación podrá prestar asistencia técnica a los Sectores Industriales Planificados del territorio provincial.

La Provincia podrá concurrir con apoyo financiero para promover la creación o para impulsar la consolidación de los Sectores Industriales Planificados. Podrá asimismo

disponer, mediante la intervención de sus organismos ejecutivos, la realización de obras que perfeccionen el grado de equipamiento del agrupamiento industrial.

Art. 4º- La documentación necesaria para la creación de un agrupamiento industrial que se presente ante la Autoridad de Aplicación contendrá como mínimo:

Inciso 1): Individualización del titular, domicilio real y constituido de acuerdo a lo prescripto por el Artículo 24 del Decreto- Ley N° 7.647/70 y designación de apoderado, si correspondiera. Los titulares deberán presentar las constancias que acrediten la propiedad de los bienes sobre los que se proponga la creación del agrupamiento industrial y el contrato societario en su caso.

Inciso 2): Determinación de la clase del agrupamiento industrial a crear.

Inciso 3): Planos de la zona ubicando los terrenos propuestos en relación a la planta urbana dominante, rutas y accesos pavimentados y demarcación de la totalidad de la zona industrial a la que pertenecerá el agrupamiento.

Inciso 4): Plano de mensura de la subdivisión interna del agrupamiento, aprobado por la Dirección de Geodesia en el caso de Sectores Industriales Planificados o en condiciones de presentación ante la misma en el caso de Parques Industriales. En los casos de reaprovechamiento de grandes conjuntos industriales vacante, si resultare conveniente mantener la unidad parcelaria, deberá adjuntarse el plano original de subdivisión que acredite la correspondiente individualización catastral.

Inciso 5): Documentación técnica requerida por el Artículo 6 del Decreto- Ley N° 10.119/83. En los casos de reaprovechamiento de grandes conjuntos industriales vacantes, deberá adjuntarse el relevamiento de los hechos constructivos existentes, complementados, si fuere necesario, con los requisitos exigidos en el Artículo 6, del Decreto- Ley N° 10.119/83.

Inciso 6): Copia de la Ordenanza que identifique como Zona Industrial al área a que pertenecerá el agrupamiento.

Inciso 7): Certificación de la aptitud hidráulica de los terrenos y verificación de niveles relativos que aseguren el escurrimiento hidráulico superficial.

Inciso 8): Informe sobre las características del futuro abastecimiento de agua, disponibilidad de agua subterránea y niveles de napas aptas.

Inciso 9): Informe sobre el valor soporte promedio del terreno propuesto.

Inciso 10): Proyecto de Reglamento de funcionamiento, en el caso de agrupamientos industriales privados o mixtos.

Inciso 11): En el caso de proponerse la creación de Sectores Industriales Planificados Mixtos sobre áreas de zona industrial con parcelamiento preexistentes de múltiples propietarios, la adhesión de cada uno de ellos podrá ser verificada mediante la apertura de un Registro de Oposición, con arreglo a las previsiones de la Ley Orgánica de las Municipalidades, donde se someta a la consideración el cambio de denominación y el reglamento de funcionamiento. Se considerará invalidada la propuesta cuando la oposición iguale o supere al diez por ciento (10%) de la superficie asignada al agrupamiento. Las constancias de haberse efectuado el Registro de Oposición y copia del Acta de Cierre con sus resultados deberán ser acompañadas al resto de la documentación.

El otorgamiento de aprobación previa a la creación de un agrupamiento industrial, no crearán bajo ninguna circunstancia exclusividad al mismo dentro de los límites físicos del Partido de implementación ni de su zona de influencia.

La Provincia no será responsable ante terceros por el incumplimiento por parte del titular, de los compromisos asumidos en su propuesta, salvo que participe en tal carácter.

La demora en la ejecución o la inexistencia total o parcial de las obras básicas de ejecución obligatoria eximirá a la Provincia de cualquier responsabilidad legal derivada de la falta de cumplimiento del titular de éstas o cualquier otra cláusula de venta.

La aprobación previa de anteproyectos de futuros Parques Industriales será otorgada mediante Disposición de la Dirección Provincial de Política Industrial y de la Pequeña y Mediana Industria.

Art. 5º- La aprobación de un agrupamiento industrial, de cada una de sus etapas o de sus ampliaciones, se efectuará en todos los casos mediante Decreto del Poder Ejecutivo Provincial.

Inciso a): En el caso de Parques Industriales, previamente al dictado del acto administrativo de creación, deberá certificarse por medio de la Autoridad de Aplicación la terminación y estado de operabilidad de las obras básicas de ejecución obligatoria. Deberá además el titular presentar plano aprobado de subdivisión y mensura del agrupamiento a crear, si no hubiese sido adjuntado al solicitar aprobación previa.

Inciso b): En el caso de Sectores Industriales Planificados, el dictado del acto administrativo de creación corresponderá una vez que la Autoridad de Aplicación apruebe la concreción de las obras correspondientes.

Inciso c): La inexistencia de Decreto de creación mantiene de hecho, en el área no habilitado. La situación de "Parcelas en zona industrial", con las restricciones a las ventas que se hubiesen impuesto en el plano de subdivisión y mensura y sin ninguna otra caracterización ni promoción que la correspondiente a este tipo de situación urbana.

Art. 6º- La documentación a presentar, en cumplimiento de los requisitos previstos contendrá como mínimo:

Inciso 1): Camino pavimentado: Comprende plano general del agrupamiento, con indicación del acceso desde calle pública pavimentada y pavimentos internos. Deberá señalarse el tipo de pavimento, perfiles de calzada, ancho útil, radios de curvatura y todo otro dato que el profesional actuante estime de interés. En el caso de reaprovechamiento de grandes conjuntos industriales vacantes deberá demarcarse en plano los sectores de los pavimentos existentes que a dos calzadas de tránsito general, los reservados para uso privado, los destinados a estacionamiento público, etc.

Inciso 2): Provisión de red de energía eléctrica: Comprende plano general de la red de distribución de corriente alterna trifásica tetrafilar (3 x 380/220), indicando ingreso de energía al predio, cámaras transformadoras, capacidad prevista, secciones y otras características de la red, previsión de líneas de mayor tensión y todo otro dato que el profesional actuante considere de interés.

Inciso 3): Comunicaciones: Constancia de solicitud ante la prestataria para provisión de pares telefónicos a cada una de las fracciones e informe o contestación de la misma sobre la viabilidad del pedido.

Inciso 4): Desagües Industriales: Plano de la red interna de conducción de efluentes industriales, ya tratados por los respectivos propietarios, desde cada una de las fracciones hasta el cuerpo receptor previsto, incluyendo si correspondiera la traza y características de la conducción externa y las correspondientes servidumbres autorizando el paso en caso de atravesar predios de terceros. Características generales, detalle de secciones y/o diámetros de conductos.

Inciso 5): Cerco perimetral y forestación de banda perimetral: Descripción de las características del cerco adoptado. Memoria técnica de la forestación prevista; especies, variedades, espaciamientos, implantación, cuidados y forestación complementaria de aceras.

Los requisitos para la aprobación previa consignados en el Artículo 6 del Decreto-Ley N° 10.119/83 serán considerados como "Obras básicas de ejecución obligatoria", para todos los agrupamientos industriales. Tales obras serán de realización previa en el caso de Parques Industriales y de realización diferida y progresiva en el caso de Sectores Industriales Planificados. Si por razones fundadas la Autoridad de Aplicación determinase que alguna obra excluida del listado precedente fuese imprescindible para la ejecución y/o funcionamiento de un agrupamiento industrial, podrá exigir la inclusión de la misma en la propuesta.

La presentación de la documentación prevista en el Artículo 6 del Decreto-Ley N° 10.119/83 no exime a los titulares privados de la correspondiente aprobación técnica y administrativa ante la municipalidad de pertenencia y de acuerdo a las normas específicas que la misma determine.

Art. 7º- La superficie mínima para Agrupamientos Industriales correspondientes a localidades con una determinación de población de hasta treinta y seis mil (36.000) habitantes será de seis hectáreas (6 Has) o una hectárea (1 Ha) por cada mil (1000) habitantes, lo que resulte mayor.

La superficie mínima para Agrupamientos Industriales correspondientes a localidades con una determinación de población superior a treinta y seis mil (36.000) habitantes será de treinta y seis hectáreas (36 Has) más de una hectárea (1 Ha) por cada diez mil habitantes (10.000) entre treinta y seis mil (36.000) y doscientos seis mil (206.000) habitantes, más una hectárea (1 Ha) por cada veinticinco mil (25.000) habitantes que superen los doscientos seis mil (206.000).habitantes.

La superficie mínima de los agrupamientos propuestos sobre grandes establecimientos industriales vacantes será de seis hectáreas (6 Has).

El Poder Ejecutivo, por la vía de excepción podrá contemplar situaciones particulares en municipalidades donde la subdivisión existente impida acceder a las superficies previstas.

A los efectos de la determinación de la población se contabilizarán los habitantes alojados en núcleos urbanos ubicados en un radio de treinta (30) kms. del emplazamiento del agrupamiento y dentro de los límites del partido. El cálculo se hará en base a cifras del último censo nacional de población publicado.

Las superficies mínimas consignadas están referidas al área total a ocupar por el agrupamiento, incluyendo calles colectoras o franjas a ceder sobre cursos de agua si correspondiere.

El frente y la superficie mínimos de las parcelas industriales será de cuarenta metros (40 metros) y dos mil metros cuadrados (2000 M2) respectivamente.

La cantidad mínima de parcelas de un agrupamiento industrial será de quince (15) lotes industriales o dos (2) lotes por hectárea, lo que resulte mayor.

En agrupamientos propuestos sobre grandes conjuntos industriales vacantes, la superficie cubierta mínima reaprovechable será de veinte mil metros cuadrados (20.000 m<sup>2</sup>), medida como proyección sobre planta baja.

El área verde obligatoria estará constituida por la banda perimetral forestada, la que ocupará como mínimo el diez por ciento (10%) de la superficie del Agrupamiento Industrial pudiendo computarse en tal superficie las restricciones sobre cursos de agua que afecten el predio. El ancho mínimo de la banda perimetral será de quince metros (15.m).

En agrupamientos industriales privados deberá cederse a la Municipalidad correspondiente hasta el cuatro por ciento (4%) de la superficie para reserva de uso público, debiendo tal reserva usarse exclusivamente para desarrollar funciones complementarias, afines o compatibles con los objetivos del Agrupamiento.

Los Parques Industriales deberán tener protegido su perímetro con un tendido continuo de alambre tejido de malla romboidal, con una altura mínima de dos metros (2 m), sostenido por postes de hormigón. Los Sectores Industriales Planificados deberán tener igual protección sobre calles externas pavimentadas. El resto de su perímetro podrá ser protegido mediante alambrado de 7 hilos del tipo "Vialidad".

El ancho mínimo de calles a ceder será de veinte metros (20 m). El ancho mínimo de calzada pavimentada a ceder será de siete metros (7 m). El radio mínimo de rotondas, a centro de pavimento, será de veinte metros (20 m).

El Ingreso de los Agrupamientos Industriales se producirá, por acceso único, salvo conveniencia fundada de diseño, imposibilidad manifiesta o característica normada referida a alguna industria en particular.

Cuando en los agrupamientos industriales se previeran áreas destinadas al servicio de apoyo urbano, industrial o de rutas, aun en el caso de integrarse al diseño, no se las considerará pertenecientes al mismo en lo referente a las obligaciones y beneficios que su inclusión supone, ni se tendrá en cuenta el área ocupada para la determinación de la superficie mínima.

Determinase en general para todos los agrupamientos industriales un Factor de Ocupación del Suelo (F.O.S.) = 0,6 y un Factor de Ocupación Total (F.O.T.) = 1,2, sujetos a ajuste de acuerdo a los indicadores de cada Municipalidad. No se establecerán en el reglamento retiro de frente, fondo o laterales, los que de considerarse necesarios deberán ser consignados en los reglamentos de funcionamiento o determinados por ordenanza municipal.

A los fines de la realización de las obras básicas de ejecución obligatoria, la creación de los Parques Industriales podrá ser dividida en etapas. Cada una de ellas deberá estar unida secuencialmente a la anterior de modo de producir un crecimiento progresivo y vinculante del agrupamiento.

La cantidad de etapas y la resolución propuesta para cada una de ellas serán evaluadas por la Autoridad de Aplicación, no pudiendo comprender cada una de ellas una cantidad menor a 15 (quince) fracciones industriales.

El fraccionamiento en etapas no exime al titular de la obligación de incluir en la primera de ellas la ejecución total de las obras de conexión a redes de energía, pavimentos externos y cuerpo receptor de efluentes industriales.

En caso de otorgarse aprobación previa para la construcción de un Parque Industrial, serán fijados plazos para la ejecución de las obras básicas obligatorias debido a que la creación del agrupamiento sólo se efectivizará una vez concluidas y verificado el estado de funcionamiento por la Autoridad de Aplicación.

Las ampliaciones en cualquiera de los 13 Parques Industriales Oficiales existentes a fecha de sanción del Decreto- Ley N° 10.119/83, seguirán denominándose "Parques Industriales" a pesar de poder ordenar su crecimiento del modo previsto para los Sectores Industriales Planificados.

Los agrupamientos industriales oficiales podrán anexar superficies de terrenos linderos del dominio de terceros siempre que: exista establecimiento o proyecto aprobado en los terrenos a anexar; no se malogre el diseño original del conjunto; se cumplan las demás disposiciones del presente Decreto reglamentario.

En el caso de agrupamientos propuestos sobre parcelamientos existentes predominantemente industriales o grandes conjuntos industriales vacantes del Gran Buenos Aires o Gran La Plata, y en circunstancias de resultar su creación conveniente a los intereses Provinciales, el Poder Ejecutivo podrá aprobar por vía de excepción las diferencias de diseño observables en relación a las previsiones del presente Decreto Reglamentario.

Art. 8º- La cesión de calles y fracciones al igual que el dominio de la banda perimetral forestada deberán quedar fijados en la planimetría aprobada por la Dirección de Geodesia con anterioridad a la creación de cada agrupamiento industrial, ya se trate de Parques Industriales o de Sectores Industriales Planificados.

No será obligatoria la cesión de calles cuando se mantenga la unidad parcelaria de origen por reutilización de grandes conjuntos industriales vacantes que impidan o desaconsejen la subdivisión del bien, lo permita el sistema de explotación previsto por el patrocinador y lo autorice expresamente la Autoridad de Aplicación.

En los casos en que no corresponda la cesión de calles públicas, el patrocinador deberá dejar expresa constancia autorizando el libre ingreso y circulación del personal y vehículos en servicios de la administración provincial o municipal.

Solamente, en caso de proyectos de agrupamientos industriales sobre hechos catastrales o constructivos que impidan la subdivisión podrá resolverse como "restricción al uso" al área correspondiente a la banda perimetral forestada obligatoria.

Art. 9º- Si se accediera mediante alquiler o comodato al uso de predios y/o edificios en un agrupamiento industrial, las obligaciones que establezca la legislación nacional y/o provincial vigente y las que surjan de las ordenanzas municipales, referidas al ejercicio de la actividad que se ejerza, recaerán sobre el arrendatario o comodatario, salvo disposición en contrario prevista en el contrato o en el reglamento de funcionamiento.

Art. 10º- Las calles públicas y los pavimentos que sobre ellas mismas se ejecuten pertenecerán a la Municipalidad constando la cesión en los planos de subdivisión.

Las redes de servicios públicos, sean telefónicas, de energía, gas, etc. pertenecerán a las prestatarias, del modo que dispongan sus reglamentos de servicio.

El cuidado de la banda perimetral forestada, aun en el caso de haber sido cedida por planimetría aprobada a la Municipalidad, estará en todos los casos al cuidado de la administración del agrupamiento y no tendrá carácter de "área pública".

Las bandas perimetrales forestadas podrán ser utilizadas para emplazar elementos auxiliares o complementarios de redes de servicios públicos.

Las características y alcances de la prestación de servicios comunes reservados por el patrocinador serán fijados en el reglamento de funcionamiento.

Mediante convenio con el titular de la Municipalidad podrá asistir total o parcialmente a los agrupamientos industriales mediante prestación de servicios de alumbrado, conservación de la vía pública, bacheo, recolección de residuos, etc. La determinación de la tasa correspondiente y la modalidad de cobro será atribución Municipal.

Art. 11º- Debido a reestructuraciones administrativas de la Autoridad de Aplicación, donde dice "Dirección Provincial de Industria" deberá entenderse "Dirección Provincial de Política Industrial y de la Pequeña y Mediana industria".

## **PARTE PERTINENTE DEL CODIGO CIVIL (TITULO VIII)**

### **Del condominio**

Art. 2.673. El **condominio** es el derecho real de propiedad que pertenece a varias personas, por una parte indivisa sobre una cosa mueble o inmueble.

Art. 2.674. No es **condominio** la comunión de bienes que no sean cosas.

Art. 2.675. El **condominio** se constituye por contrato, por actos de última voluntad, o en los casos que la ley designa.

Art. 2.676. Cada condómino goza, respecto de su parte indivisa, de los derechos inherentes a la propiedad, compatibles con la naturaleza de ella, y puede ejercerlos sin el consentimiento de los demás copropietarios.

Art. 2.677. Cada condómino puede enajenar su parte indivisa, y sus acreedores pueden hacerla embargar y vender antes de hacerse la división entre los comuneros.

Art. 2.678. Cada uno de los condóminos puede constituir hipoteca sobre su parte indivisa en un inmueble común, pero el resultado de ella queda subordinado al resultado de la partición, y no tendrá efecto alguno en el caso en que el inmueble toque en lote a otro copropietario, o le sea adjudicado en licitación.

Art. 2.679. Cada uno de los condóminos puede reivindicar, contra un tercer detentador, la cosa en que tenga su parte indivisa; pero no puede reivindicar una parte material y determinada de ella.

Art. 2.680. Ninguno de los condóminos puede sin el consentimiento de todos, ejercer sobre la cosa común ni sobre la menor parte de ella, físicamente determinada, actos materiales o jurídicos que importen el ejercicio actual e inmediato del derecho de propiedad. La oposición de uno bastará para impedir lo que la mayoría quiera hacer a este respecto.

Art. 2.681. Ninguno de los condóminos puede hacer en la cosa común innovaciones materiales, sin el consentimiento de todos los otros.

Art. 2.682. El condómino no puede enajenar, constituir servidumbres, ni hipotecas con perjuicio del derecho de los copropietarios. El arrendamiento o el alquiler hecho por alguno de ellos son de ningún valor.

Art. 2.683. Sin embargo, la enajenación, constitución de servidumbres o hipotecas, el alquiler o arrendamiento hecho por uno de los condóminos vendrán a ser parcial o integralmente eficaces, si por el resultado de la división el todo o parte de la cosa común le tocase en su lote.

Art. 2.684. Todo condómino puede gozar de la cosa común conforme al destino de ella, con tal que no la deteriore en su interés particular.

Art. 2.685. Todo condómino puede obligar a los copropietarios en proporción de sus partes a los gastos de conservación o reparación de la cosa común; pero pueden librarse de esta obligación por el abandono de su derecho de propiedad.

*(Por art. 18 de la Ley N° 13.512 B.O. 18/10/1948, se dispone que el artículo 2685 "in fine" del Código Civil queda derogado a los efectos de dicha ley.)*

Art. 2.686. No contribuyendo el condómino o los condóminos, pagarán los intereses al copropietario que los hubiese hecho, y éste tendrá derecho a retener la cosa hasta que se verifique el pago.

Art. 2.687. A las deudas contraídas en pro de la comunidad y durante ella, no está obligado sino el condómino que las contrajo, el cual tendrá acción contra los condóminos para el reembolso de lo que hubiere pagado.

Art. 2.688. Si la deuda hubiere sido contraída por los condóminos colectivamente, sin expresión de cuotas y sin haberse estipulado solidaridad, están obligados al acreedor por partes iguales, salvo el derecho de cada uno contra los otros para que se le abone lo que haya pagado de más, respecto a la cuota que le corresponda.

Art. 2.689. En las cargas reales que graven la cosa, como la hipoteca, cada uno de los condóminos está obligado por el todo de la deuda.

Art. 2.690. Cuando entre los condóminos hubiere alguno insolvente, su parte en la cosa debe repartirse entre los otros en proporción del interés que tengan en ella, y según el cual hubieren contribuido a satisfacer la parte del crédito que correspondía al insolvente.

Art. 2.691. Cada uno de los condóminos es deudor a los otros, según sus respectivas partes, de las rentas o frutos que hubiere percibido de la cosa común, como del valor del daño que les hubiese causado.

Art. 2.692. Cada copropietario está autorizado a pedir en cualquier tiempo la división de la cosa común, cuando no se encuentre sometida a una indivisión forzosa.

Art. 2.693. Los condóminos no pueden renunciar de una manera indéfinida el derecho de pedir la división; pero les es permitido convenir en la suspensión de la división por un término que no exceda de cinco años, y de renovar este convenio todas las veces que lo juzguen conveniente.

*(Por art. 18 de la Ley N° 13.512 B.O. 18/10/1948, se dispone que el artículo 2693 del Código Civil queda derogado a los efectos de dicha ley.)*

Art. 2.694. Cuando la copropiedad en la cosa se hubiere constituido por donación o por testamento, el testador o donante puede poner la condición de que la cosa dada o legada quede indivisa por el mismo espacio de tiempo.

Art. 2.695. La división entre los copropietarios es sólo declarativa y no traslativa de la propiedad, en el sentido de que cada condómino debe ser considerado como que hubiese sido, desde el origen de la indivisión, propietario exclusivo de lo que le hubiere correspondido en su lote, y como que nunca hubiese tenido ningún derecho de propiedad en lo que ha tocado a los otros condóminos.

Art. 2.696. El mismo efecto tendrá, cuando por la división de **condominio** uno de los condóminos hubiera venido a ser propietario exclusivo de la cosa común, o cuando por cualquier acto a título oneroso hubiera cesado la indivisión absoluta, pasando la cosa al dominio de uno de los comuneros.

*(Artículo sustituido por art. 1° de la Ley N° 17.711 B.O. 26/4/1968. Vigencia: a partir del 1° de julio de 1968.)*

Art. 2.697. Las consecuencias de la retroactividad de la división serán las mismas que en este Código se determinan sobre la división de las sucesiones.

Art. 2.698. Las reglas relativas a la división de las sucesiones, a la manera de hacerla y a los efectos que produce, deben aplicarse a la división de cosas particulares.

## CAPITULO I

### **De la administración de la cosa común**

Art. 2.699. Siendo imposible por la calidad de la cosa común o por la oposición de alguno de los condóminos, el uso o goce de la cosa común o la posesión común, resolverán todos, si la cosa debe ser puesta en administración, o alquilada o arrendada.

Art. 2.700. No conviniendo alguno de los condóminos en cualquiera de estos expedientes, ni usando del derecho de pedir la división de la cosa, prevalecerá la decisión de la mayoría, y en tal caso dispondrá el modo de administrarla, nombrará y quitará los administradores.

Art. 2.701. El condómino que ejerciere la administración será reputado mandatario de los otros, aplicándosele las disposiciones sobre el mandato, y no las disposiciones sobre el socio administrador.

Art. 2.702. Determinándose el arrendamiento o el alquiler de la cosa, debe ser preferido a persona extraña, el condómino que ofreciere el mismo alquiler o la misma renta.

Art. 2.703. Ninguna determinación será válida, si no fuese tomada en reunión de todos los condóminos o de sus legítimos representantes.

Art. 2.704. La mayoría no será numérica sino en proporción de los valores de la parte de los condóminos en la cosa común, aunque corresponda a uno solo de ellos.

Art. 2.705. La mayoría será absoluta, es decir, debe exceder el valor de la mitad de la cosa. No habiendo mayoría absoluta nada se hará.

Art. 2.706. Habiendo empate y no prefiriendo los condóminos la decisión por la suerte o por árbitros, decidirá el juez sumariamente a solicitud de cualquiera de ellos con audiencia de los otros.

Art. 2.707. Los frutos de la cosa común, no habiendo estipulación en contrario o disposición de última voluntad, serán divididos por los condóminos, en proporción de los valores de sus partes.

Art. 2.708. Habiendo duda sobre el valor de la parte de cada uno de los condóminos, se presume que son iguales.

Art. 2.709. Cualquiera de los condóminos que sin mandato de los otros, administrase la cosa común, será juzgado como gestor oficioso.

## CAPITULO II

### **De la indivisión forzosa**

Art. 2.710. Habrá indivisión forzosa, cuando el **condominio** sea sobre cosas afectadas como accesorios indispensables al uso común de dos o más heredades que pertenezcan a diversos propietarios, y ninguno de los condóminos podrá pedir la división.

Art. 2.711. Los derechos que en tales casos corresponden a los condóminos, no son a título de servidumbre, sino a título de **condominio**.

Art. 2.712. Cada uno de los condóminos puede usar de la totalidad de la cosa común y de sus diversas partes como de una cosa propia, bajo la condición de no hacerla servir a otros usos que aquellos a que está destinada, y de no embarazar al derecho igual de los condóminos.

Art. 2.713. El destino de la cosa común se determina no habiendo convención, por su naturaleza misma y por el uso al cual ha sido afectada.

Art. 2.714. Los copropietarios de la cosa común no pueden usar de ella sino para las necesidades de las heredades, en el interés de las cuales la cosa ha sido dejada indivisa.

Art. 2.715. Habrá también indivisión forzosa, cuando la ley prohíbe la división de una cosa común, o cuando lo prohibiere una estipulación válida y temporal de los condóminos, o el acto de última voluntad también temporal que no exceda, en uno y en otro caso, el término de cinco años, o cuando la división fuere nociva por cualquier motivo, en cuyo caso debe ser demorada cuanto sea necesario para que no haya perjuicio a los condóminos.

Art. 2.716. El **condominio** de las paredes, muros, fosos y cercos que sirvan de separación entre dos heredades contiguas, es de indivisión forzosa.

### CAPITULO III

#### **Del condominio de los muros, cercos y fosos**

Art. 2.717. Un muro es medianero y común de los vecinos de las heredades contiguas que lo han hecho construir a su costa en el límite separativo de las dos heredades.

Art. 2.718. Toda pared o muro que sirve de separación de dos edificios se presume medianero en toda su altura hasta el término del edificio menos elevado. La parte que pasa la extremidad de esta última construcción, se reputa que pertenece exclusivamente al dueño del edificio más alto, salvo la prueba en contrario, por instrumentos públicos, privados, o por signos materiales que demuestren la medianería de toda la pared, o de que aquélla no existe ni en la parte más baja del edificio.

Art. 2.719. La medianería de las paredes o muros no se presume sino cuando dividen edificios, y no patios, jardines, quintas, etcétera, aunque éstos se encuentren cerrados por todos sus lados.

Art. 2.720. Los instrumentos públicos o privados que se invoquen para combatir la medianería deben ser actos comunes a las dos partes o a sus autores.

Art. 2.721. En el conflicto de un título que establezca la medianería, y los signos de no haberla, el título es superior a los signos.

Art. 2.722. Los condóminos de un muro o pared medianera, están obligados en la proporción de sus derechos, a los gastos de reparaciones o reconstrucciones de la pared o muro.

Art. 2.723. Cada uno de los condóminos de una pared puede libertarse de contribuir a los gastos de conservación de la pared, renunciando a la medianería, con tal que la pared no haga parte de un edificio que le pertenezca, o que la reparación o reconstrucción no haya llegado a ser necesaria por un hecho suyo.

Art. 2.724. La facultad de abandonar la medianería compete a cada uno de los vecinos, aun en los lugares donde el cerramiento es forzoso; y desde que el abandono se haga, tiene el efecto de conferir al otro la propiedad exclusiva de la pared o muro.

Art. 2.725. El que en los pueblos o en sus arrabales edifica primero en un lugar aun no cerrado entre paredes, puede asentar la mitad de la pared que construya sobre el terreno del vecino, con tal que la pared sea de piedra o de ladrillo hasta la altura de tres metros, y su espesor entero no exceda de dieciocho pulgadas.

Art. 2.726. Todo propietario de una heredad puede obligar a su vecino a la construcción y conservación de paredes de tres metros de altura y dieciocho pulgadas de espesor para cerramiento y división de sus heredades contiguas, que estén situadas en el recinto de un pueblo o en los arrabales.

Art. 2.727. El vecino requerido para contribuir a la construcción de una pared divisoria, o a su conservación en el caso del artículo anterior, puede librarse de esa obligación, cediendo la mitad del terreno sobre que la pared debe asentarse, y renunciando a la medianería.

Art. 2.728. El que hubiere construido en un lugar donde el cerramiento es forzoso, en su terreno y a su costa, un muro o pared de encerramiento, no puede reclamar de su vecino el reembolso de la mitad de su valor y del terreno en que se hubiere asentado, sino en el caso que el vecino quiera servirse de la pared divisoria.

Art. 2.729. Las paredes divisorias deben levantarse a la altura designada en cada Municipalidad; si no hubiese designación determinada, la altura será de tres metros.

Art. 2.730. La medianería da derecho a cada uno de los condóminos a servirse de la pared o muro medianero para todos los usos a que ella está destinada según su naturaleza, con tal que no causen deterioros en la pared, o comprometan su solidez, y no se estorbe el ejercicio de iguales derechos para el vecino.

Art. 2.731. Cada uno de los condóminos puede arrimar toda clase de construcciones a la pared medianera, poner tirantes en todo su espesor, sin perjuicio del derecho que el otro vecino tiene de hacerlos retirar hasta la mitad de la pared en el caso que él también quiera poner en ella tirantes, o hacer el caño de una chimenea: puede también cada uno de los condóminos abrir armarios o nichos aun pasando el medio de la pared, con tal que no cause perjuicio al vecino o a la pared.

Art. 2.732. Cada uno de los condóminos puede alzar a su costa la pared medianera sin indemnizar al vecino por el mayor peso que cargue sobre ella.

Art. 2.733. Cuando la pared medianera no pueda soportar la altura que se le quiera dar, el que quiera alzarla debe reconstruirla toda ella a su costa, y tomar de su terreno el excedente del espesor. El vecino no puede reclamar ninguna indemnización por los embarazos que le cause la ejecución de los trabajos.

Art. 2.734. En el caso del artículo anterior, el nuevo muro aunque construido por uno de los propietarios, es medianero hasta la altura del antiguo, y en todo su espesor, salvo el derecho del que ha puesto el excedente del terreno para volver a tomarlo, si la pared llegase a ser demolida.

Art. 2.735. El vecino que no ha contribuido a los gastos para aumentar la altura de la pared, puede siempre adquirir la medianería de la parte alzada, reembolsando la mitad de los gastos, y el valor de la mitad del terreno en el caso que se hubiese aumentado su espesor.

Art. 2.736. Todo propietario cuya finca linda inmediatamente con una pared o muro no medianero, tiene la facultad de adquirir la medianería en toda la extensión de la

pared, o sólo en la parte que alcance a tener la finca de su propiedad hasta la altura de las paredes divisorias, reembolsando la mitad del valor de la pared, como esté construida, o de la porción de que adquiriera medianería, como también la mitad del valor del suelo sobre que se ha asentado; pero no podrá limitar la adquisición a sólo una porción del espesor de la pared. Si sólo quisiera adquirir la porción de la altura que deben tener las paredes divisorias, está obligado a pagar el valor de la pared desde sus cimientos.

El valor computable de la medianería será el de la fecha de la demanda o constitución en mora. *(Párrafo incorporado por art. 1° de la Ley N° 17.711 B.O. 26/4/1968. Vigencia: a partir del 1° de julio de 1968).*

Art. 2.737. El uno de los vecinos no puede hacer innovaciones en la pared medianera que impidan al otro un derecho igual y recíproco. No puede disminuir la altura ni el espesor de la pared, ni hacer abertura alguna sin consentimiento del otro vecino.

Art. 2.738. La disposición del artículo anterior no es aplicable a las paredes que hagan frente a las plazas, calles o caminos públicos, respecto de los cuales se observarán los reglamentos particulares que les sean relativos.

Art. 2.739. El que hubiere hecho el abandono de la medianería por librarse de contribuir a las reparaciones o reconstrucciones de una pared, tiene siempre el derecho de adquirir la medianería de ella en los términos expuestos.

Art. 2.740. La adquisición de la medianería tiene el efecto de poner a los vecinos en un pie de perfecta igualdad, y da al que la adquiere la facultad de pedir la supresión de obras, aberturas o luces establecidas en la pared medianera que fueren incompatibles con los derechos que confiere la medianería.

Art. 2.741. El vecino que ha adquirido la medianería no puede prevalerse de los derechos que ella confiere, para embarazar las servidumbres con que su heredad se encuentre gravada.

Art. 2.742. En las campañas los cerramientos medianeros deben hacerse a comunidad de gastos, si las dos heredades se encerraren. Cuando una de las heredades está sin cerco alguno, el dueño de ella no está obligado a contribuir para las paredes, fosos o cercos divisorios.

Art. 2.743. Todo cerramiento que separa dos propiedades rurales se presume medianero, a no ser que uno de los terrenos no estuviese cerrado, o hubiese prueba en contrario.

Art. 2.744. Lo dispuesto en los artículos anteriores sobre paredes o muros medianeros, en cuanto a los derechos y obligaciones de los condóminos entre sí, tiene lugar en lo que fuere aplicable respecto de zanjas o cercos, o de otras separaciones de los terrenos en las mismas circunstancias.

Art. 2.745. Los árboles existentes en cercos o zanjas medianeras, se presume que son también medianeros, y cada uno de los condóminos podrá exigir que sean arrancados si le causaren perjuicios. Y si cayesen por algún accidente no podrán ser replantados sin consentimiento del otro vecino. Lo mismo se observará respecto de los árboles comunes por estar su tronco en el extremo de dos terrenos de diversos dueños.

#### CAPITULO IV

##### **Del condominio por confusión de límites**

Art. 2.746. El que poseyere terrenos cuyos límites estuvieren confundidos con los de un terreno colindante, repútase condómino con el poseedor de ese terreno, y tiene derecho para pedir que los límites confusos se investiguen y se demarquen.

Art. 2.747. Cuando los límites de los terrenos estén cuestionados, o cuando hubiesen quedado sin mojones por haber sido éstos destruidos, la acción competente a los colindantes es la acción de reivindicación para que a uno de los poseedores se le restituya el terreno en cuya posesión estuviese el otro.

Art. 2.748. La acción de deslinde tiene por antecedente indispensable la contigüidad y confusión de dos predios rústicos. Ella no se da para dividir los predios urbanos.

Art. 2.749. Esta acción compete únicamente a los que tengan derechos reales sobre el terreno, contra el propietario del fundo contiguo.

Art. 2.750. Puede dirigirse contra el Estado respecto de los terrenos dependientes del dominio privado. El deslinde de los fundos que dependen del dominio público corresponde a la jurisdicción administrativa.

Art. 2.751. La posesión de buena fe de mayor parte de terrenos que la que expresan los títulos, no aprovecha al que la ha tenido.

Art. 2.752. Los gastos en mejoras de la línea separativa son comunes a los colindantes; pero cuando la demarcación fuese precedida por investigación de límites, los gastos del deslinde se repartirán proporcionalmente entre ellos, según la extensión del terreno de cada uno.

Art. 2.753. El deslinde de los terrenos puede hacerse entre los colindantes por acuerdo entre ellos que conste de escritura pública. Bajo otra forma será de ningún valor. El acuerdo, la mensura y todos los antecedentes que hubiesen concurrido a formarlo deben presentarse al juez para su aprobación; y si fuese aprobado, la escritura otorgada por personas capaces, y la mensura practicada, servirán en adelante como título de propiedad, siempre que no se causare perjuicio a tercero. En lo sucesivo, el acto puede únicamente ser atacado por las causas que permiten volver sobre una convención.

Art. 2.754. El deslinde judicial se hará por agrimensor, y la tramitación del juicio, será la que prescriban las leyes de procedimiento.

Art. 2.755. No siendo posible designar los límites de los terrenos, ni por los vestigios antiguos ni por la posesión, la parte dudosa de los terrenos será dividida entre los colindantes, según el juez lo considere conveniente.

### **Elementos y acciones de la promoción del PALP:**

- Pagina Web del PALP
- Folletos
- Presentaciones digitales
- Avisos en diarios locales y nacionales
- Avisos en revistas institucionales
- Avisos en publicaciones especializadas
- Presentaciones presenciales en Instituciones representativas de los empresarios (asociaciones, cámaras, federaciones, cooperativas, mercados, bolsas, etc)
- Publicidad e Informes en Radio y TV
- Entrevistas de promoción en empresas alimenticias preseleccionadas
- Apertura de oficina de atención de consultas

- Específicamente para la atención de proyectos asociativos: talleres de información, capacitación, estructuración, seguimiento del grupo y orientación al financiamiento.

**La asignación de fondos destinados para estas acciones deberán oportunamente ser presupuestada; entendemos que debe ser asignada como un porcentaje decreciente (primer año 2%, segundo año 1,5%, tercer año 1%, etc, porcentajes referidos al monto total de los ingresos presupuestados, con un acotamiento máximo al gasto total según presupuesto).**

### **Instrumentos Financieros y No financieros aplicables al PALP**

En la promoción del Parque Alimentario La Plata (y del propio Parque Industrial 2 La Plata) es necesario poner a disposición de los interesados, para que tomen conocimiento y eventualmente gestionen en forma individual o asociativa, las líneas y/o programas de asistencia financiera y no financiera disponible en el ámbito nacional y/o provincial.

A modo sólo descriptivo se transcribe someramente un detalle de dichos programas y/o líneas de asistencia vigentes.

**No obstante ello se considera factible y de un alto impacto local el análisis y desarrollo de uno o más instrumentos financieros especialmente diseñados para la naturaleza del emprendimiento PALP – PI2LP, con el aporte financiero del ahorro local - sea éste de ahorristas individuales o de ahorristas institucionales (ej : Cajas Profesionales) , que proporcionen los fondos para cubrir las necesidades de financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a radicarse en el parque. El análisis y recomendación de financiamiento debe realizarse desde una unidad de gestión donde el propio municipio y analistas institucionales (ej: Bolsa de Comercio Local, Fondos de**

**Garantías participantes (Fogaba - Garantizar), den el visto bueno al proyecto presentado.**

**Detalle de líneas y/o programas vigentes:**

**ASISTENCIA FINANCIERA DIRECTA:**

Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONAPyME).

Programa Global de Crédito a las Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs II).

Créditos para la producción regional exportable (Consejo Federal de Inversiones CFI).

Créditos para la Reactivación empresarial (Consejo Federal de Inversiones -CFI).

Fondo Nacional para la Creación y Consolidación de Microemprendimientos (FoMicro).

Post-Financiación de Exportaciones BICE.

Pre-financiación de Exportaciones BICE.

Financiación de la Adquisición de Bienes de Capital BICE.

Financiación de Proyectos de Inversión en Bienes y Servicios BICE.

Certificación de Calidad BICE.

Estudio de Impacto Ambiental BICE.

Fondo de Promoción de Exportaciones de Buenos Aires (FOPREXBA).

Rescate de Empresas en Crisis.

Financiamiento para Pequeños Proyectos Viables (P.P.V).

BAExporta.

Créditos a Empresas para la Financiación de proyectos de Desarrollo Tecnológico.

Créditos a Empresas (FONTAR).

Créditos para proyectos de Modernización Tecnológica.

Créditos para Proyectos de Desarrollo Tecnológico.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Políticas tributarias tendientes a reducir el nivel de los costos de producción mediante la disminución de la Presión sobre la nomina salarial.

Trabajo Autogestionado (Empresas Recuperadas).

PROSAP.

**ASISTENCIA FINANCIERA INDIRECTA: descuento de % en el pago de impuestos (IVA o Ganancias) o bonificación de tasas del sistema bancario**

Régimen de Promoción de Industria Software.

Régimen de Bonificación de Tasas.

Fuerza Pyme.

## **PROGRAMA DE SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA:**

Garantizar y FOGABA:

- ✓ Línea Garantía Comercial.
- ✓ Línea Garantía Técnica.
- ✓ Línea Operaciones de Factoring.
- ✓ Línea Fideicomisos.

Fondo de garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOGAPyME).

### **APORTES NO REEMBOLSABLES:**

ANR 300 FONTAR.

ANR: Consejerías Tecnológicas (CT) FONTAR.

ANR Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos (IE) FONTAR.

ANR Regional FONTAR.

Subvención para Proyectos de Desarrollo de Plan de Negocios FONTAR.

Subvención para Proyectos de Capacitación y Reentrenamiento FONTAR.

Subvención para la Formulación de Proyectos FONTAR.

### **FINANCIAMIENTO PARA ACTIVIDADES DE ASISTENCIA NO FINANCIERA**

Programa de Promoción de Grupos Exportadores.

Crédito Fiscal para Capacitación (subsidió para capacitación).

Programa de Reestructuración Empresarial (PRE) (Subsidio para asistencia profesional).

Asistencia a Promoción de Exportaciones Fundación Exportar.

Misiones Comerciales Inversas Fundación Exportar.

Encuentros de Negocios en el Exterior Fundación Exportar.

Agendas de Negocios Fundación Exportar.

Plan de Promoción Sectorial Fundación Exportar.

Grupos de Exportadores Fundación Exportar.

Capacitación para la Exportación Fundación Exportar.

Programa de Crédito Fiscal FONTAR.

Programa Experiencia Pyme Ministerio de la Producción de la provincia de Bs.As.

### **Capítulo 3. Estudio de impacto ambiental.**

---

#### **1- Introducción**

El presente informe corresponde al componente ambiental de los estudios tendientes a la elaboración del proyecto de Parque Alimentario que se ejecuta desde la Universidad Nacional de La Plata (a través de su Dirección de Vinculación Tecnológica) para la Municipalidad de La Plata (Pcia. de Buenos Aires) y que cuenta con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI). El mismo incluye el diseño de las obras civiles (infraestructura de servicios, equipamiento común, instalaciones), y estudios de factibilidad económica y ambiental a un nivel de anteproyecto avanzado.

En este Informe se describen las tareas realizadas y los resultados alcanzados en el componente estudios ambientales, siendo complementario de los demás estudios en ejecución.

El objetivo general del estudio es la formulación del proyecto y su correspondiente Evaluación Ambiental (EA). El objetivo específico del componente ambiental es la elaboración de la EA, así como recomendaciones para su inclusión en la formulación del Proyecto Ejecutivo.

Para la elaboración del EA es necesario por un lado, realizar el análisis del proyecto, tanto en su conjunto o integralmente, como en todos y cada uno de sus componentes; y por el otro, analizar las características ambientales del sitio en el que se planea realizar el proyecto. Sobre esta base, se identifican los potenciales impactos ambientales (cambios positivos o negativos que el proyecto pueda tener sobre la calidad del ambiente y los recursos naturales) del proyecto y/o de sus componentes, se valoran e interpretan, y se identifican las medidas tendientes a evitar, mitigar, controlar o compensar aquellos impactos ambientales negativos considerados significativos; así como eventuales medidas ambientales tendientes a potenciar los impactos positivos del proyecto.

En este caso, el EA se realiza junto con la formulación del proyecto lo que facilita insertar las recomendaciones y condicionantes ambientales en el diseño del proyecto.

A continuación se describen las tareas realizadas y los resultados obtenidos hasta este momento. Esencialmente se ha apuntado a efectuar una Evaluación Ambiental del proyecto, que incluye: i) un análisis preliminar del proyecto de Parque Agroalimentario de La Plata; ii) una caracterización regional y local del área de estudio; iii) la identificación preliminar de las acciones, impactos y medidas ambientales del proyecto; y iv) la formulación de recomendaciones de estudios necesarios para la formulación del Proyecto Ejecutivo.

## **2- Tareas realizadas**

Durante este período se ha procedido a la recopilación de información sobre este tipo de proyectos, y sobre las características ambientales (naturales y socioeconómicas) del área a una escala regional y local.

Estas tareas tuvieron por función aportar información para la elaboración de la Evaluación Ambiental del proyecto y la identificación de temas críticos.

Por otro lado, se han mantenido reuniones de trabajo a fin de coordinar tareas y ajustar avances en la formulación del proyecto.

## **3- Resultados preliminares**

### **3.1. Lineamientos del proyecto de Parque Agroalimentario de La Plata**

El Proyecto de Parque Agroalimentario, promovido por la Municipalidad de La Plata (Pcia. de Buenos Aires) tiene por objeto brindar las condiciones físicas e institucionales para la instalación de empresas agroindustriales que incrementen valor agregado a la producción primaria local. Se estima que esto se logrará por

medio del aporte de tecnología para la elaboración de productos industrializados. El proyecto cuenta con el aporte de las universidades locales y sus áreas específicas de producción de alimentos. Se apunta a promover la producción desde la demanda, consolidando el sistema de calidad de la producción al generar “standard” de aceptabilidad, trazabilidad y seguridad alimenticia para la población, mejorando la competitividad del sector productivo por medio de la asociatividad de productores y su capacitación; desarrollando una sustentable capacidad exportadora.

Se estima que el Parque Alimentario puede fortalecer las micro y pequeñas empresas regionales, a través de la integración del Mercado de Frutas y Hortalizas local con un agroparque de transformación industrial, donde se asienten empresas (tanto de producción como de servicios industriales) y fundamentalmente MiPyME, centros tecnológicos de alimentos, laboratorios, centros logísticos, etc. La iniciativa se encuentra apoyada por las entidades del sector, autoridades locales, comunas de la Región y por las autoridades del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y el Consejo Consultivo para la Producción y el Trabajo convocado por la Secretaría de Producción de la Municipalidad de La Plata.

Las industrias a ser instaladas en el parque corresponderán al rubro agroalimentario y servicios relacionados, entre otras las correspondientes a derivados de la leche, cerveceras, aceiteras, jaboneras, conservas de legumbres y frutas, dulces, frigoríficas, etc. Desde un punto de vista ambiental, la integración de las industrias al parque estará en función de la composición de las aguas residuales y las posibilidades de depuración de los efluentes en las plantas de tratamiento.

Los componentes del proyecto (aún en estudio) incluyen:

- d) Servicios de infraestructura productiva: instalación de redes para la provisión de: agua potable, industrial y para incendio, energía eléctrica para uso industrial, alumbrado, gas, comunicaciones, etc.
- e) Infraestructura de desagües cloacales y pluviales, pavimento, cerco perimetral con alambrado olímpico y cortina forestal, parqueización.
- f) Obra civil. definición de la proporción del suelo a utilizar para: playa de ingreso y maniobra de transportes de mercancías, balanza comunitaria, sede para la