



plan
agroindustrial
Tandil

PLAN ESTRATÉGICO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL



2012 - 2022

Partido de Tandil
Provincia de Buenos Aires
República Argentina




Municipio de **Tandil**
Lugar Soñado



PLAN ESTRATÉGICO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL

Índice

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción: El desarrollo sustentable como eje	4
1. Acuerdos básicos sobre el escenario futuro	7
2. Visión y Misión del Complejo Agroindustrial de Tandil	12
3. Estrategias para la mejora competitiva	14
4. Proyectos priorizados en los talleres de trabajo	20
5. Organización para la mejora competitiva del Complejo Agroindustrial de Tandil	21
6. Perfil del Complejo Agroindustrial de Tandil	24
7. Participantes del proceso e integrantes del equipo técnico	25

INTRODUCCIÓN. EL DESARROLLO SUSTENTABLE COMO EJE

Es importante comprender que la competitividad de las empresas que forman parte de un Complejo Agroindustrial solo se logra de manera sostenida en el tiempo en el marco de la competitividad de todo el sistema.

Por este motivo, pasar de un estado de vulnerabilidad a uno de mayor sostenibilidad resulta vital en la evolución de cualquier sector. La sustentabilidad debe entenderse en el sentido más amplio de la palabra, apuntando a que el Complejo Agroindustrial de Tandil sea sustentable en forma económica, social y ambiental, ya que si se carece de alguno de estos tres enfoques, es imposible mantenerlo competitivo en el tiempo. Asimismo, la idea de trabajar en el desarrollo de un Plan Estratégico, trae aparejado enormes desafíos para el sector.

El trabajo desarrollado desde el Plan Estratégico Agroindustrial (PEA), llevado adelante por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación ofrece un marco general que debe ser una referencia más para tener en cuenta por los actores sectoriales de Tandil y el Gobierno Municipal, al tiempo de atender la necesidad de realizar una aproximación local a los problemas del complejo agroindustrial del territorio.

También cabe destacar que conscientes de la necesidad de trabajar en la construcción del consenso sobre los principales objetivos a largo plazo, la Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio de Tandil, decidió en diciembre del 2010, incluir en el presupuesto anual el inicio de un proceso de motivación para generar los espacios sociales necesarios para el desarrollo un Plan Estratégico Agroindustrial territorial para Tandil.

Llegar a entender y sobre todo alcanzar acuerdos, acerca de cuáles son los cambios a los que está sometido el sistema y cuales son la visión, misión y estrategias del complejo en su conjunto, fue el objetivo de estos 14 meses de trabajo. De este modo, poder comprender los cambios globales con visión de largo plazo, derivar implicancias para el sector y definir estrategias colectivas, implementarlas e institucionalizarlas, fue el eje de este trabajo.

Es preciso señalar que se trata de la primera vez en la historia de Tandil que se adopta desde el Gobierno Local la decisión política de promover la consecución de un Plan Estratégico Agroindustrial participativo y de base territorial.

Esta iniciativa se enmarcó en la idea de contribuir al desarrollo sectorial, entendiendo que la competitividad de las empresas e instituciones que integran el Complejo Agroindustrial de Tandil, no solo depende de su eficiencia en la producción y gestión interna de los mencionados actores, sino también de las relaciones que son capaces de establecer y fortalecer con el contexto en el que desempeñan su actividad.

En esa inteligencia se convocó a un grupo de profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, con sede en Tandil, para conformar el Equipo Técnico (ET), el cual junto al Equipo de Coordinación (EC) trabajaron con un perfil actitudinal de excelencia para el desarrollo del Plan Estratégico Agroindustrial de Tandil.

Un proceso de planeamiento estratégico es un conjunto de procedimientos que permiten priorizar y definir, los temas que son esenciales para la mejora competitiva de un determinado sector, en el contexto en que le toca actuar.

Una intervención en este sentido ayuda a construir un futuro marco sectorial que actuará como referencia para las empresas que trabajen en él, y asimismo en el crecimiento de las personas y en la participación ciudadana, bases de la construcción de Capital Social.

Este Plan Estratégico se organizó en cuatro etapas clave:

En la primera etapa, “**Análisis de los escenarios futuros del sector agroalimentario mundial**”, se avanzó sobre la construcción de consenso sobre el escenario en donde el Complejo Agroindustrial de Tandil debe actuar, para aunar criterios en relación al punto de partida del proceso como acción primera e imprescindible.

En una segunda etapa, “**Análisis FODA del Complejo Agroindustrial de Tandil**”, se transitó el camino del diagnóstico, caracterizando las fortalezas y debilidades por un lado y por otro, las oportunidades y amenazas vinculadas al territorio. Este abordaje es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la

información necesaria para la ejecución de acciones y medidas correctivas y la generación de proyectos de mejora competitiva.

En la tercera etapa, “**Desarrollo de la Visión y Misión del Complejo Agroindustrial de Tandil**”, se desarrolló la visión y misión que permiten definir: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos llegar? y ¿qué camino debemos recorrer para lograrlo?

Por último y tomando todo lo trabajado en las etapas anteriores, se avanzó en la “**Definición de Líneas Estratégicas**” que ha permitido acordar los aspectos más importantes del camino a recorrer entre el presente y el futuro definiendo, además, la “**Organización para la Acción**”, buscando los mejores cursos de acción para comenzar a ejecutar el plan y en un esfuerzo de unir pensamiento y acción como aspectos clave del éxito del proceso.

A continuación se presentan los resultados de lo trabajado desde Abril del 2011 hasta Junio del 2012, en un esfuerzo mancomunado de numerosos actores del Complejo Agroindustrial de Tandil, materializado en un proceso y una forma de trabajo que marca un avance fundamental en la construcción de su competitividad.

Dr. Miguel Angel Lunghi

Intendente Municipal

Mg. Pedro Espondaburu

**Secretario de Desarrollo
Económico Local**

1. ACUERDOS BASICOS SOBRE EL ESCENARIO FUTURO

Para lograr los acuerdos sobre el escenario futuro del Complejo Agroindustrial de Tandil, se comenzó trabajando en un taller donde se debatieron los temas puestos sobre la mesa por los participantes y en el que se contó con la disertación del Dr. Hugo Alfredo Cetrángolo, Director del Instituto de Estudios de la Fundación Agronegocios y Alimentos.

Como resultado de esa actividad se llegó a determinar que los factores importantes para el escenario futuro son: la demanda mundial de alimentos, la oferta regional de alimentos, la competitividad sectorial, la sustentabilidad, los aspectos sociales, el agregado de valor en origen, las políticas de estado e incentivos, la economía de escala y el espacio institucional de participación.

a) Demanda mundial de alimentos. Se planteó que la demanda mundial de alimentos se dará con características ligadas a una mayor calidad alimenticia, vinculada a la elaboración de productos certificados, inocuos y con mayor valor final. Se mencionó que el mercado que más va a traccionar será el del sudeste asiático, debido a la proporción poblacional mundial que este tiene.

En el caso del sector porcino en la Argentina, es importante señalar que se importa entre un 30 y 50 % de la producción local, teniendo en cuenta la cantidad de animales en pie y la carne faenada traída de afuera del municipio. Esto sucede ya que hay falta de volumen de producción para abastecer el mercado interno y exportar. Es importante tener en cuenta esto, ya que la carne porcina compite directamente con la carne vacuna. En cuanto al mercado regional, cabe destacar que Brasil es un jugador importante y se desconoce su potencial. Este es un factor a tener muy en cuenta.

Un fenómeno de mucha relevancia que se está dando en el mundo es la emigración de la población del campo hacia las ciudades. Esto potencia la demanda alimenticia, ya que estas personas pasan de autoabastecerse a ingresar a un sistema de consumo monetizado, donde comienzan a comprar alimentos en comercios.

Con respecto a la aproximación local se destaca que, en términos generales, el nivel de vida de la ciudad de Tandil es muy bueno y en consecuencia se está generando un aumento significativo de la población, originado principalmente por familias que se radican en la ciudad proveniente desde otros lugares. Esto es

consecuencia, en parte, por el aumento del turismo. Se verifica esta tendencia, con el crecimiento en cantidad de desarrollos inmobiliarios.

Este aumento de la población local y mundial genera una mayor demanda de alimentos y hace necesario desarrollar la agroindustria. Es importante destacar que localmente no hay producción suficiente de hortalizas y también en algunos casos, algunas cadenas carecen de algunos de sus eslabones, teniendo que procesarse fuera de los límites del partido las materias primas producidas en este y luego volver con valor agregado. Allí se vuelve notoria la necesidad de inversión en el sector agroindustrial.

También se mencionó la tensión existente entre el petróleo y los alimentos. Se acordó que cada vez se tiende más a la vulnerabilidad por la dependencia energética, debido a la caída de las reservas. La tensión radica en el hecho que cada vez más alimentos son destinados para suplementar las reservas energéticas y esto se contrapone a la necesidad de producir alimentos para alimentar a las personas. Se remarcó que es muy importante que se sigan realizando investigaciones en biotecnología. Esta disciplina también es necesaria para poder suplir la escasez de tierras productivas a nivel mundial. Las tierras a nivel mundial son limitadas; esto nos hace concluir que para poder abastecer la futura demanda mundial de alimentos, la biotecnología va a tener un rol fundamental, generando la posibilidad de cultivar nuevas tierras o de poder aumentar el rendimiento de los cultivos.

b) Oferta regional de alimentos. Se prevé un aumento de la oferta regional de alimentos en donde los factores climáticos son cada vez menos una limitante. Los factores tecnológicos son determinantes para el crecimiento de la oferta, pero hay que considerar que estos podrían hacer incrementar el valor económico de los bienes producidos, generando así, complicaciones en el poder adquisitivo de las personas. Los países ponen barreras sanitarias y estándares para limitar la importación de productos (esto afecta desde el punto de vista de oferta y de demanda), asimismo la urbanización le va quitando espacio a la producción y la oferta también se verá presionada por cuestiones ambientales. Ninguno de estos temas mencionados son poco relevantes, ya que cada uno de ellos hacen a la mayor o menor disponibilidad de saldos exportables en materia alimenticia.

La oferta en el sector de cerdos crece, Chile y Brasil son los grandes jugadores de la región y como se mencionó anteriormente, de Brasil se desconoce su potencial. Respecto a la lechería se puede decir que Nueva Zelanda es el gran jugador, se espera un crecimiento de la oferta del 2 % y en la demanda un 3%.

c) Competitividad sectorial. Se indica que la misma requiere productividad del trabajo y del capital, también inclusión, sustentabilidad ambiental y generación de riqueza, la cual se materializa en inversiones. En el agro es necesario identificar que la competitividad, no está dada por el agotamiento de los recursos naturales, sino por la generación de riqueza en el sistema, buscando la sostenibilidad de dichos recursos. El aumento de la competitividad de los sistemas productivos en los países competidores de Argentina es una tendencia que se consolida en la mayoría de ellos.

d) Sustentabilidad. Se detectó como una tendencia mundial la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente y de qué manera este tema genera condicionamientos a la hora de definir las reglas en las industrias. Luego, focalizados en Tandil, se ve una correlación pero aumentada por ser un lugar turístico con cierta protección sobre los paisajes que condiciona la radicación de determinadas industrias. Sobre esta tendencia local, se marcó que, las regulaciones sobre el nivel de cota para realizar construcciones, los límites de explotación a la minería, el crecimiento de la población hacia la zona del parque industrial de Tandil y otros temas, generan condicionamientos para el sector agroindustrial.

Como otra tendencia se resaltó que no solamente debe haber sustentabilidad ambiental, sino también social y económica. Se mencionó que ningún sistema es sostenible si alguno de sus actores indispensables desaparece, es por ello que para poder hacer sostenible a lo largo del tiempo el sistema productivo agroindustrial, es necesario que todos los eslabones que lo integran tengan rentabilidad y que la sociedad donde dicho sistema opera, tenga empleo para poder desarrollarse, aumentar su calidad de vida y satisfacer sus necesidades.

También hubo acuerdo en que se debe desarrollar capital humano en todas las áreas, apuntando a formar técnicos que trabajen en el día a día. Esto debiera acompañarse con un plan de viviendas rurales, para la radicación de personas en el campo.

e) Aspectos sociales. Se percibe un costo de vida alto, siendo una tendencia creciente en los últimos años. Los costos para vivir y emprender un negocio en Tandil son altos, ya que comprar inmuebles o realizar contratos de locación por los mismos puede ser muy costoso para las familias o para desarrollar un negocio. El atractivo paisaje de Tandil fomentado por el turismo, y el “Boom” inmobiliario, generan una oferta de productos y servicios que tienen un valor más alto que otras ciudades del interior de la provincia de Buenos Aires.

Estos costos altos también pueden generar una escasez de determinados recursos humanos que puede necesitar el sector agroindustrial, dado que siendo una ciudad relativamente “cara” para radicarse, se generan complicaciones para reclutar esos recursos. También se detectó que falta cultura del trabajo y que la misma se va perdiendo generación tras generación.

Desde el punto de vista del aumento de capital humano, se concluye que la capacitación universitaria de los profesionales que van a servir al sector agroindustrial es un punto clave.

f) Agregado de valor en origen. Otra tendencia que se mencionó fue la del aumento de los costos de producción, debido al encarecimiento del transporte y la ineficiencia logística. Esta es una tendencia que impacta mucho a nivel nacional, debido a las grandes distancias existentes a los distintos centros de consumo del país. Lo mismo ocurre en Tandil, donde la ausencia de eslabones en algunas cadenas, implica que la materia prima debe salir del municipio para procesarse, volviendo luego como producto final. Este tipo de situaciones encarecen los costos de la producción y aumentan el tiempo inicio - finalización del producto.

Se destacó la importancia de consolidar una tendencia a la industrialización en origen y el cambio cultural hacia la integración de la cadena de valor. Se subrayó que hay una alta tendencia mundial a generar mayor valor agregado en origen.

g) Políticas de estado e incentivos. Se destacó la importancia del Estado como determinante del funcionamiento de la cadena. Es probable que la falta de participación y voluntad política para desarrollar un sector por parte del Estado, sea causal del estancamiento del mismo. Es por ello que se marcó con tendencia alta la participación del Estado en los procesos de desarrollo de los sectores productivos.

La aplicación de políticas de desarrollo puede favorecer notablemente a un sector, ya que en vez de ser el sector el que tenga que sortear los obstáculos que se le presentan, el Estado puede ser ese actor, abriendo camino al desarrollo de una cadena. Un ejemplo claro de esto sería el incentivo a exportar y conquistar nuevos mercados. No colocando trabas a las exportaciones, sino todo lo contrario, generando condiciones para que pueda ser abastecido tanto el mercado nacional como el internacional.

También se destacó que la infraestructura de caminos no está acorde a las necesidades actuales y eso perjudica la operatoria en el día a día del desarrollo de las actividades. Esto no hay que descuidarlo si se pretende crecer, generando un proceso de mejora continua en este sentido.

Se acordó que debe darse mayor importancia a las carreras relacionadas a la comercialización de los productos y servicios agroindustriales. También que deben darse contenidos con mayor aplicación práctica.

h) Economía de escala. Es notorio el gran desarrollo que vienen teniendo los pools y fondos de inversión agrícolas, como concentradores de la producción primaria. Una de las causales encontradas en el debate fue que, la producción de commodities, es un negocio de bajo margen y para poder ser rentable se precisa escala. El nivel de concentración de la producción está relacionado con el aumento de la presencia del sector financiero en el agro. Esta tendencia se marcó desde dos focos diferentes. El primero se relaciona a lo bien que le hace la presencia de inversores al sector, ya que le permite obtener dinero para desarrollarse; y la segunda fue que el inversor reclama rentabilidad a corto plazo, y eso atenta contra el desarrollo sostenible de la producción, puesto que en una baja en los precios, la quita de los capitales puede poner en jaque al sistema.

Atendiendo a este análisis se puede decir que una tendencia actual a nivel local es la reducción de las fuentes de capitales destinadas al sector. Se plantea que la especulación en inversiones inmobiliarias locales que generan grandes diferencias económicas, producen una reducción en las fuentes de capitales que se podrían destinar a inversiones del sector productivo agroindustrial, tendencia cada vez más evidente en el largo plazo.

i) Espacio institucional de participación. En este sentido se detectó una tendencia a tomar conciencia de que la participación de los actores es uno de los ejes fundamentales para el desarrollo de la competitividad. Por ello, la existencia de un espacio donde todas las representaciones de las cadenas puedan participar e intervenir directamente en la formulación de las políticas públicas es muy importante. Se determinó que tiene que existir un ámbito donde las instituciones puedan intercambiar ideas y lograr acuerdos, para poder avanzar sobre ellos. Se mencionó que actualmente no hay mayor participación que en los últimos años, pero sí hay mayor conciencia de la necesidad de la misma. Esta es una tendencia claramente verificable en la próxima década.

2. VISION Y MISION DEL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL

La Visión y Misión acordadas por los actores del Complejo Agroindustrial de Tandil, fueron definidas en un trabajo que tuvo como primera aproximación un diagnóstico previo del contexto materializado en el “escenario” y en las “fortalezas y debilidades” del sector.

La visión expresa el sueño de los actores sobre como imaginan al Complejo Agroindustrial al 2022 y nuclea en su redacción los acuerdos base de ese deseo. La visión exterioriza ese conjunto de características que podemos denominar “objetivos macro del modelo” de sector.

La misión indica cuales son las características del “negocio y la razón de ser” de este grupo de la sociedad tandilense, en donde queda de manifiesto la vocación por el desarrollo, compromiso y el agregado de valor local. El resultado de este trabajo consensuado concluyó en la siguiente visión y misión:

VISIÓN DEL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL

“El Complejo Agroindustrial de Tandil será un sistema de cadenas de valor, competitivas y de excelencia, con alcance local y global.

Caracterizado por su: *sustentabilidad económica, social y ambiental, coherencia con el entorno y los recursos locales, inclusivo y generador de empleo, respetuoso con el patrimonio cultural y herramienta para el desarrollo local.*

Promoviendo la: *innovación, institucionalidad, calidad de vida, inclusión social, evolución cultural de la comunidad, mediante una fuerte vinculación entre los actores y una adecuada sinergia público privada.”*

MISIÓN DEL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL

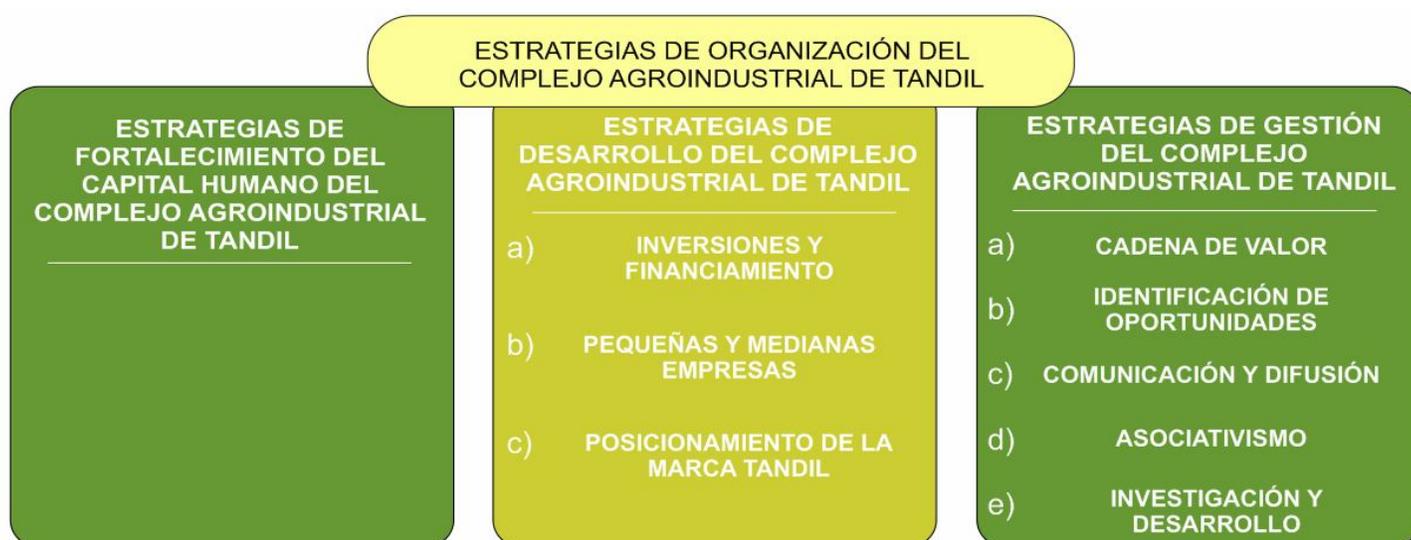
“El complejo agroindustrial de Tandil es un sistema de cadenas de valor que contempla altas normas de calidad para la obtención de productos diferenciados, con reconocimiento de origen, destinados a clientes exigentes de mercados locales, nacionales e internacionales.

Nuestro trabajo se basa en: *la mejora continua como herramienta, la valorización económica de los servicios ambientales, el compromiso de los actores para el desarrollo y agregado de valor local, aumentando el capital humano y promoviendo el bien común.”*

3. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA COMPETITIVA

Las estrategias planteadas a continuación se desarrollaron en base a un diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que ha sido debatido por los actores participantes de los talleres y definidas en función de la interacción de estos factores.

Cuadro N° 1 – Estrategias para el complejo Agroindustrial de Tandil



1. Estrategias de Organización del Complejo Agroindustrial de Tandil

- **Crear un consejo autárquico y apolítico partidario, como espacio y ámbito de vinculación público privada del Complejo Agroindustrial de Tandil.**

La búsqueda de este espacio debe tener como características la fuerte participación y compromiso de las entidades intermedias y al Estado municipal actuando como facilitador en la concreción de proyectos que requieran gestiones a nivel provincial y/o nacional.

Este consejo integrado por referentes del Complejo Agroindustrial de Tandil tendrá previstas instancias de participación ejecutiva y política no partidaria,

donde los actuales participantes de la Mesa de Coordinación Operativa del Plan Estratégico continuarán con la fase de ejecución del plan. Este consejo tendrá como funciones:

- ❖ Fomentar el armado de clústers y coordinar acciones de desarrollo en el complejo buscando el desarrollo permanente del territorio.
- ❖ Lograr la captación del excedente financiero local para dirigirlo al complejo agroindustrial promoviendo la creación de un ente específico destinado a ello.
- ❖ Interactuar con el gobierno nacional, y provincial, e impulsar mayor previsibilidad en la política pública.
- ❖ Lograr la interacción necesaria y efectiva de los actores del sistema de cadenas (dentro de cada cadena y entre cadenas).
- ❖ Fomentar la contratación de RRHH formados localmente para niveles medios y altos. Este accionar permitirá arraigar aún más el capital humano formado al servicio del Complejo Agroindustrial de Tandil, generando movilidad, motivación y mejora continua en este aspecto.
- ❖ Actuar como organización de promoción comercial impulsando estudios de mercado, misiones comerciales y toda acción que permita mejorar la performance comercial de las empresas del complejo agroindustrial.

2. Estrategias de Fortalecimiento del Capital Humano del Complejo Agroindustrial de Tandil.

Las acciones aquí planteadas surgieron como parte del debate y los acuerdos sobre en qué aspectos avanzar para fortalecer el capital humano.

Uno de los aspectos fundamentales que limita la posibilidad de desarrollo del complejo agroindustrial, es el capital humano, pues dependiendo de sus expectativas, motivaciones y compromiso con las actividades que realiza, serán distintos los resultados de su trabajo.

En este sentido las acciones enumeradas a continuación apuntan a fortalecer el desempeño de las personas directamente relacionadas con la actividad buscando un desarrollo armónico y sostenido, y para eso se requiere:

- Fomentar la coordinación de acciones de educación entre sector educativo y empresarial.
- La creación de una escuela de oficios con la participación del sector agroindustrial, que promueva la cultura del trabajo y con una fuerte interacción de las empresas con las instituciones educativas para mejorar la formación en oficios relacionados con el complejo. Si bien existen iniciativas en este sentido se buscará la articulación que el mismo sea articulado, en red, coordinado, partiendo de las demandas concretas de las empresas.
- Desarrollar de un programa de prestigio de oficios instrumentado para el conjunto de actividades del complejo agroindustrial.
- Participación más activa de las empresas en la formulación de planes de estudio y en la regionalización de la educación fomentando el desarrollo de planes, en función de las necesidades del sector agroindustrial.
- Generar pasantías a nivel de oficios con evaluación por competencias.
- Motorizar la demanda de capacitación, hacia y desde la universidad, habida cuenta de la mayor inserción de esta última en la sociedad.
- Proponer la profundización del desarrollo académico por parte de la universidad de carreras, cursos o capacitaciones de “Emprendedorismo” y de la creación de una escuela de empresarios, dando mayor difusión a las actividades en curso.
- Asimismo, es preciso impulsar el desarrollo de un programa de capacitación en modelos de gestión exitosos con nuevas generaciones (generación Y) para empresarios, gerentes y líderes de las empresas.
- Diseñar un programa de difusión y capacitación en el trabajo en cadenas y clústers buscando la integración productiva y la consolidación del complejo agroindustrial del territorio local.

- Potenciar la utilización de los perfiles profesionales que produce la universidad organizando un catálogo de perfiles y un trabajo conjunto con el sector empresario para unir oferta y demanda de profesionales.
- Potenciar la flexibilidad existente en el capital humano del complejo.

3. Estrategia de Desarrollo del Complejo Agroindustrial de Tandil

Las acciones enumeradas bajo este título tienen por objetivo solucionar algunos problemas ligados básicamente a las inversiones y financiamiento, al desarrollo de las empresas PyME's y al posicionamiento de Tandil como marca de calidad en productos del sector agroindustrial. En este sentido las acciones de desarrollo intentan iniciar un camino hacia la mejora permanente de su competitividad entendiendo a estas tres áreas como claves para ese fin:

a) Inversiones y financiamiento

- Participación en la gestión del puerto de referencia (Quequén), nuevo centro de servicios logísticos y desarrollo de vías férreas.
- Creación de las condiciones para establecer un frigorífico en Tandil.
- Profundizar el fomento y la facilitación desde el municipio para la radicación de empresas relacionadas a la cadena agroindustrial y que sean estratégicas para el desarrollo de la misma.
- Creación de una entidad de crédito local como promotor del desarrollo.

b) Pequeñas y medianas empresas

- Desarrollo de un programa municipal de apoyo para el uso de herramientas de gestión y garantías al financiamiento de PyME's.
- Apuntalar la cadena metalmecánica orientándola hacia la cadena agroindustrial.

c) Posicionamiento de la marca Tandil

- Potenciación y profundización de la marca Tandil como concepto y paraguas de calidad, de trazabilidad, origen de producción y comercialización en todas las cadenas de valor.
- Continuar potenciando la buena imagen de Tandil en el ámbito nacional.

4. Estrategias de Gestión del Complejo Agroindustrial de Tandil

Los aspectos relacionados con la gestión de la cadena son un factor clave en el desarrollo de la competitividad de cualquier sistema agroindustrial.

En este sentido se definieron cinco áreas sobre las cuales trabajar directamente relacionadas con: las herramientas de gestión fundamentales, identificación de oportunidades, asociativismo, investigación y desarrollo, y comunicación y difusión. Todas ellas de fundamental importancia para la competitividad del complejo.

a) Cadena de valor

- Acciones tendientes a la valoración de los recursos naturales y servicios eco sistémicos como forma de agregación de valor no convencional.
- Impulsar un estudio para la integración productiva y aumento de la participación de todas las cadenas en el PBI provincial, detectando qué tipo de industrias le faltan a Tandil en cada cadena.
- Diseño de planes de incentivos para una mayor coordinación de las cadenas de valor del complejo agroindustrial.
- Planteo de políticas, objetivos y metas de todas las cadenas participantes.
- Analizar la posibilidad de procesar mayor cantidad de leche en Tandil.

b) Identificación de oportunidades

- Coordinación y búsqueda de nuevos vínculos entre emprendedores y capitalistas.
- Aprovechar los programas existentes (de cooperación, exportación, financiamiento y capacitación) y bajarlos a toda la cadena, no a eslabones aislados, a través de un organismo que los articule.

c) Comunicación y difusión

- Generar información confiable para la toma de decisiones del sector agroindustrial.
- Generar y fomentar el uso de energías alternativas.
- Impulsar un Programa de incentivos para el consumo local y para “conocer mejor lo que hacemos en la ciudad” (productos, recursos, conocimientos) para el crecimiento de toda la cadena y la comunidad en su conjunto.

d) Asociativismo

- Generar un marco de acción que incentive al sistema productivo en su conjunto en el desarrollo de estrategias de asociativismo, apuntando a:
 - ❖ Desarrollo de nuevas misiones comerciales.
 - ❖ Potenciar proyectos colectivos para la obtención de fondos.
 - ❖ Agruparse para conseguir nuevos mercados.
 - ❖ Profesionalizar las instituciones intermedias para desarrollos comerciales.
 - ❖ Fortalecer las instituciones intermedias e incentivar el trabajo conjunto.

e) Investigación y Desarrollo

- Fomento del desarrollo de polos de creación de empresas como el polo científico tecnológico de la UNICEN.
- Potenciar la interacción científico-tecnológica privada hacia desarrollos innovadores.

4. PROYECTOS PRIORIZADOS EN LOS TALLERES DE TRABAJO

1. Proyecto de desarrollo de Matadero y Frigorífico para la producción de carne vacuna y porcina.
2. Proyecto de Instalación de una ferretería industrial que brinde servicios al complejo agroindustrial.
3. Proyecto de industria de producción de aceite de girasol.
4. Desarrollo de proyectos de inversión en Criaderos de cerdos.
5. Proyecto de Matadero de especies menores (Conejos, chinchillas).
6. Proyecto de Fábrica de tambores para acopio de miel.
7. Proyecto de Desarrollo nueva planta fraccionadora de miel.
8. Proyecto de reciclado y transformación de plásticos desecho del sector agroindustrial.

5. ORGANIZACIÓN PARA LA MEJORA COMPETITIVA DEL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL

Para llevar a cabo las estrategias abordadas es necesario crear un instrumento que ejecute las acciones priorizadas y que sea la herramienta para, generar un ámbito de debate y toma de decisiones estratégicas del Complejo Agroindustrial de Tandil. Es en este sentido que se avanza sobre una estructura de pensamiento y acción, entendiendo que la planificación estratégica como “proceso” debe contemplar ambos aspectos.

En el espacio generado para debatir la organización para la acción, los actores plantearon que los aspectos clave de una organización son: i. el diseño de la estructura organizativa óptima, ii. la Cultura Organizacional de la sociedad tandilense, iii. los recursos disponibles y iv. los objetivos del complejo.

Se observaron y consultaron otras experiencias exitosas en el país como el caso de Rafaela y el caso del Clúster Productivo de la Maquinaria Agrícola, gerenciado por la Fundación CIDETER de Las Parejas, Santa Fé.

Para la constitución de la estructura óptima se acordó que los factores mas importantes a tener en cuenta para el diseño, son:

- ❖ La asociatividad empresarial como eje de la construcción.
- ❖ La alta calidad profesional de los integrantes de la organización
- ❖ El fuerte compromiso empresario
- ❖ La alianza público-privada
- ❖ Las decisiones estratégicas en manos de un Consejo de Administración
- ❖ Un órgano ejecutivo muy operativo.

Considerando todo lo antes mencionado, se llegó a la instancia de decidir si la estructura más adecuada es una Fundación o una Asociación Civil.

Se consultó a especialistas en el tema para que comentaran las ventajas y desventajas de cada una y poder así, determinar cuál es la estructura más conveniente para el caso.

Se tomó muy en cuenta la organización que se usó para el desarrollo del plan estratégico, ya que la misma dio muestras de i. alta operatividad, ii. excelente espacio de debate y decisión y iii. eficiencia en la ejecución. Su diseño se muestra en la figura siguiente.

Figura N° 1 – Organización para la elaboración del Plan Estratégico para el Complejo Agroindustrial de Tandil

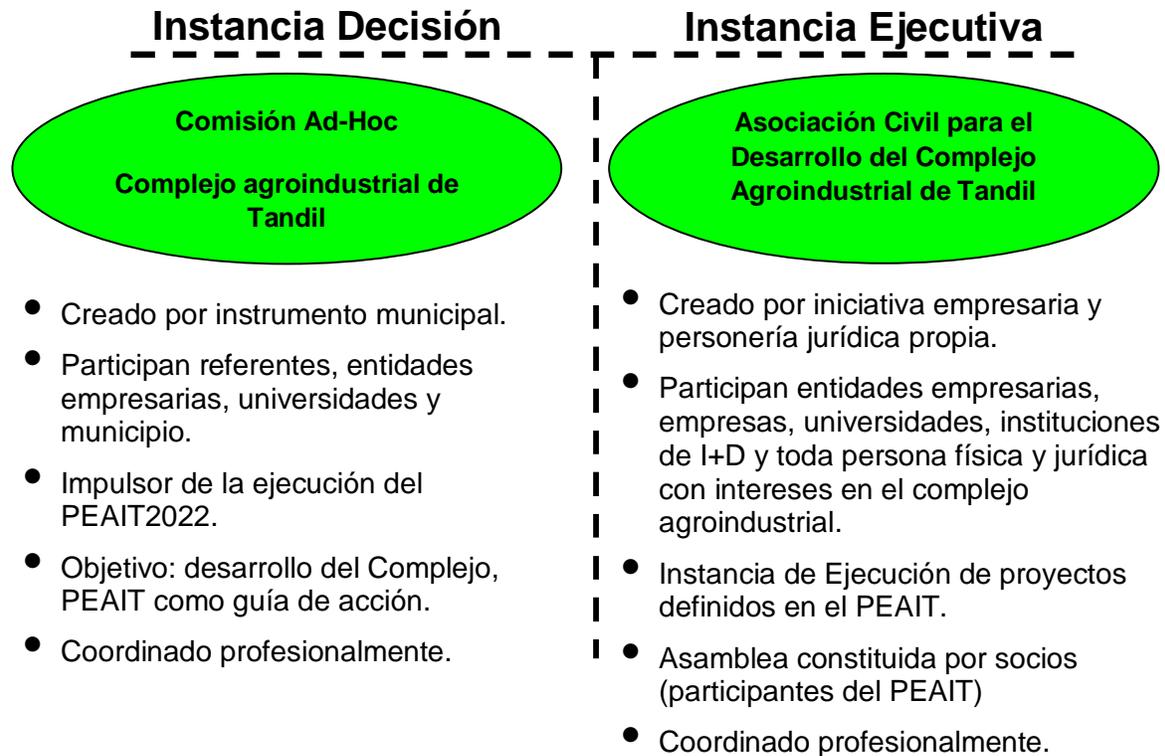


Finalmente se arribó a la conclusión de que lo mejor es conformar en una primera instancia una Consejo Ad-Hoc, sin personería jurídica, integrado por las instituciones más importantes del Complejo Agroindustrial de Tandil.

Este Consejo es suficiente como para comenzar a dar los primeros pasos de ejecución del Plan Estratégico Agroindustrial de Tandil. Posteriormente se reconsiderará la posibilidad de conformar la persona jurídica que se estime más

conveniente en la medida de que se vayan alcanzando los objetivos y que la situación así lo requiera. Esta es una forma de hacer más eficiente el uso de los recursos.

Esta primera estructura va a estar conformada de la siguiente manera:



6. PERFIL DEL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE TANDIL

Sector Primario	Cantidad	Año
Litros de Leche Anual	4.000.000	2008
Hectáreas Sembradas de Cereales	109.052	2002
Hectáreas Sembradas de Oleaginosas	80.238	2002
Cabezas de Bovinos	304.667	2002
Cabezas de Ovinos	22.193	2002
Cabezas de Porcinos	5.364	2002
Cabezas de Madres Conejos	243 (base Municipal)	2012
Hectáreas Forestales	2.241	2002
Hectáreas Hortícolas	1.871	2002
Colmenas	60.224 (base Municipal)	2012
Productores Apícolas	195	2012
Producción anual de miel	600 Tn	2012
Salas de extracción Apícolas	47	2012
Salas de fraccionado Apícolas	2	2012
Productores Cunícolas	16 (base Municipal)	2012
Total de Productores Agropecuarios	2.111	2012

Sector Industrial	Cantidad	Año
Industrias Lácteas	17 (base Municipal)	2012
Industrias y Talleres Metalmecánicos	127	2012
Industrias Foresto Industrial y Afines	18 (base Municipal)	

Sector Servicios	Cantidad	Año
Facultades	5	2012
Institutos Terciarios	9	2012
Institutos Secundarios	25	2012
Institutos Primarios	60	2012
Entidades Bancarias	21	2012
Consultorios Veterinarios Pecuarios	10 (habilitados SENASA)	2012

Sector Social	Cantidad	Año
Empleados del Sector Primario	5,2% de ocupados	2006
Empleados del Sector Industrial	10.1 % de ocupados de toda la industria	2006

*los datos de base Municipal son parciales, ya que solamente contemplan a los pequeños productores registrados.

7. PARTICIPANTES DEL PROCESO E INTEGRANTES DEL EQUIPO TÉCNICO

Participantes del Taller I “Escenario para el Complejo Agroindustrial de Tandil”

Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Eduardo Quargnolo (**INTA**), Pablo Calviño (particular), Isabel Manito (particular), Alejandro Moreno Hueyo (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**), José Zubiaurre (**Cooperativa Vial**), Santiago Parodi (**Federación Agraria Argentina**), Pablo Cagnoli (**Cagnoli SA**), Juan Delpech (**Dos Caciques SRL**), Remigio Iglesias (**Sociedad Rural de Tandil**), Sebastián Elissondo (**Agropack Tandil**), Guillermo Martignoni (**Instituto Agrotecnológico de Tandil**), Alejandro Nardin (**Tahersa**), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierra**), Martín Tuculet (**Guapa SA**), Javier Cala (particular), Patricia Vimo (**INTA**), Marcela Inza (**Biotécnicas Argentina**), Santiago Peyré (**Cuenca Mar y Sierra**), Mónica Campanaro (**INTI**), Avelino Trueba (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Eduardo Castro (**UNICEN**), Pablo Laclau (**INTA**), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Elio Vacarezza (**Dos Caciques SRL**), Claudio Ersinger (**Concejo Deliberante de Tandil**), Fany Martens (**INTA**), Andrés Blasina (particular), Juan Depian (**La Batea SA**), Ángel Redolatti (**Sociedad Rural de Tandil**), Carlos Mersario (**Escuela Agraria de Tandil**), Luciano García (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**) y Pablo Mastropierro (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**).

Participantes del Taller II “Análisis FODA del Complejo Agroindustrial de Tandil”

Fabián Amanto (**Granja El Reencuentro**), Horacio Arana (particular), Pablo Laclau (**INTA**), Carlos Martínez (**Parque Industrial de Tandil**), Pablo Mastropierro (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Ángel Redolatti (**Sociedad Rural de Tandil**), Martín Tuculet (**Guapa SA**), Javier Cala (particular), Martín Areso (**Rural Ceres SA**), Mónica Campanaro (**INTI**), Remigio Iglesias (**Sociedad Rural de Tandil**), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierra**), Adrián Maestrojuan (**Cagnoli SA**), Alicia Jakob (**Navimetal SA**), Marcelino Sagardía (particular), Juan Loidi (**Sociedad Rural de Tandil**), Pablo Calviño (particular), Claudio Ersinger (**Concejo Deliberante de Tandil**), Omar Faráh (**APyMET**), Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Fanny Martens (**INTA**), Carlos Mersario (**Escuela Agraria de Tandil**), Santiago Peyré (**Cuenca Mar y Sierra**), Pedro González (particular), Eduardo Castro (**UNICEN**), Juan Depian (**La Batea SA**), Carlos Etcheverry (**Cámara Empresaria de Tandil**), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Luciano García (**Cooperativa**

Agropecuaria de Tandil), Alejandro Nardin (**Tahersa**), Carlos Panighetti (**Las Dinass SRL**), José Zubiaurre (**Cooperativa Vial**), Diego Domínguez Daguer (particular) y Patricia Vimo (**INTA**).

Participantes del Taller III “Priorización de los factores FODA del Complejo Agroindustrial de Tandil”

Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Mónica Campanaro (**INTI**), Sebastián Elissondo (**Agropack Tandil**), Luciano García (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Julio Fernández (**Industria Futuro**), Alejandro Moreno Hueyo (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Fabián Amanto (**Granja El Reencuentro**), Pablo Mastropiero (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Ángel Redolatti (**Sociedad Rural de Tandil**), Guillermo Martignoni (**Instituto Agrotecnológico de Tandil**), Carlos Martínez (**Parque Industrial de Tandil**), Patricia Vimo (**INTA**), Diego Anbinder (**Premin**), Alejandro Nardin (**Tahersa**), Santiago Peyré (**Cuenca Mar y Sierra**), Daniel Álvarez (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Martín Areso (**Rural Ceres SA**), Carlos Bardisa (**Instituto Mixto**), Carlos Etcheverry (**Cámara Empresaria de Tandil**), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierra**), Carlos Panighetti (**Las Dinass SRL**), Pedro Zarrabeitia (**Foro de la Agricultura Familiar**) y Diego Domínguez Daguer (particular).

Participantes del Taller IV “Visión y Misión del Complejo Agroindustrial de Tandil”

Carlos Etcheverry (**Cámara Empresaria de Tandil**), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierra**), Juan José Pons (**Felice Hermanos**), Patricia Vimo (**INTA**), Luciano García (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Remigio Iglesias (**Sociedad Rural de Tandil**), Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Alberto Pereira Iraola (**AACREA**), Alicia Pizarro (**ArgenINTA**), Julio Fernández (**Industria Futuro**), Eduardo Quargnolo (**INTA**), Fernando Errandosoro (**UNICEN**), Fany Martens (**INTA**), Pablo Mastropiero (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Pedro Zarrabeitia (**Foro de la Agricultura Familiar**), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Adrián Maestrojuan (**Cagnoli SA**), José Zubiaurre (**Cooperativa Vial**) y Alejandro Moreno Hueyo (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**).

Participantes del Taller V “Lineamientos estratégicos del Complejo Agroindustrial de Tandil”

Marcelo Citarda (**BBVA Banco Francés**), Javier Calá (particular), Claudio Ersinger (**Concejo Deliberante de Tandil**), Claudia Inza (**Biotécnicas Argentina**), Isabel Manito (particular), Marcela Olivera (particular), Pablo Mastropiero (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Daniel Álvarez (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Ángel Redolatti (**Sociedad Rural de Tandil**), Fanny Martens (**INTA**), Mateo Schettino (**UNICEN**), Diego Anbinder (**Premin**), Rubén Aspesi (**Tornería La Movediza**), Alejandro Cosentino (**Banco Credicop**), Sebastián Elissondo (**Agropack Tandil**), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierras**), Mario Montani (**Municipalidad de Tandil**), Carlos Panighetti (**Las Dinás SA**), Pedro Zarrabeitia (**Foro de la Agricultura Familiar**), Víctor Mazzoni (**VM Metalúrgica**), Eduardo Paraleo (**Copsapa Apícola**), Eduardo Quargnolo (**INTA**), Horacio Arana (particular), Guillermo Corbeta (**Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires**), Mónica Campanaro (**INTI**), Luciano García (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Teresita Irastorza (**Comisión de Lucha contra Plagas**), Rubén Montero (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Santiago Peyré (**Cuenca Mar y Sierras**), Julio Fernández (**Industria Futuro**), María Ferragine (**UNICEN**), Norma Fredes (**Molinos Clabecq SA**), Alejandro Moreno Hueyo (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Patricio Berra (**El Amanecer**), Guillermo Cavalleri (**Circulo de Ingenieros Agrónomos**), Martiniano Corbeta (**Standard Bank**), Carlos Etcheverry (**Cámara Empresaria de Tandil**), Mariano Grondona (**Lartirigoyen**), Remigio Iglesias (**Sociedad Rural de Tandil**), Sergio Rumbo (**Subsecretaría de Desarrollo Rural**), Juana Echezarreta (**DOC Salame Tandilero**), Gustavo Clavijo (**Copsapa Apícola**), Eduardo Castro (**UNICEN**), Adrián Maestrojuan (**Cagnoli SA**), Raúl Moyano (**Municipalidad de Tandil**), Luis Ledesma (**Ledesma y Arana SRL**), Pablo Laclau (**INTA**), Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Román Martínez Goya (**Martínez Goya Eventos**), Alejandro Nardin (**Tahersa**), Santiago Parodi (**Federación Agraria Argentina**), Victoria Stella (particular), Nicolás Retondo (**UPJ Acopio e Insumos**), Matias López (**Frio Total**), Ignacio Larregain (particular), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Guillermo Rivera (particular) y Osvaldo Sala (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**).

Participantes del Taller VI “Organización para la acción”

Horacio Arana (particular), Adrián Pendas (**Banco Patagonia**), Roberto Ardissonne (particular), Remigio Iglesias (**Sociedad Rural de Tandil**), Adrián Maestrojuan (**Cagnoli SA**), Carlos Mersario (**Escuela Agraria de Tandil**), Guillermo Rivera (particular), Norma Fredes (**Molinos Clabecq SA**), Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Carlos Bardisa (**Instituto Mixto**), Osvaldo Sala (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Manuel Bustillo (**Standard Bank**), Claudio Ersinger (**Concejo Deliberante de Tandil**), Roberto Estévez (**Colegio Santo Domingo**), Luis Ledesma (**Ledesma y Arana SRL**), Fanny Martens (**INTA**), Mario Montani (**Municipalidad de Tandil**), Alejandro Nardin (**Tahersa**), Mateo Schettino (**UNICEN**), Mauricio Madarieta (**IDEB**), Teresita Irastorza

(**Comisión de Lucha contra Plagas**), Alejandro Moreno Hueyo (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Martiniano Corbeta (**Standard Bank**), Carlos Etcheverry (**Cámara Empresaria de Tandil**), Carolina Girodo (**Natural Foods**), Mariano Lagomarsino (**Rindes y Cultivos**), Ignacio Larregain (particular), Daniel Álvarez (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), María Ferragine (**UNICEN**), Edgardo Zubigaray (**Zonas Rurales**), Julio Fernández (**Industria Futuro**), Pablo Mastropiero (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Alejandro Cosentino (**Banco Credicop**), Daniel Garaguso (particular), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierras**), Pedro González (**Frío Total**), Guillermo Martignoni (**Instituto Agrotecnológico de Tandil**), Carlos Martínez (**Parque Industrial de Tandil**), Ángel Redolatti (**Sociedad Rural de Tandil**), Sergio Rumbo (**Subsecretaría de Desarrollo Rural**), Stella Vitoria (particular), Juan Cavalleri (**Circulo de Ingenieros Agrónomos**), Mariano Grondona (**Lartirigoyen**), Raúl Baldovino (**Eurocam Acopio**), Sergio Fernández (**DOC Salame Tandilero**), Cristian Donovan (**Asociación de Productores Asesores de Seguros del Centro de la Provincia de Buenos Aires**), Juan Loidi (**Sociedad Rural de Tandil**), Isabel Manito (particular), Eduardo Castro (**UNICEN**), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Santiago Peyré (**Cuenca Mar y Sierras**), Edgardo Vázquez (**Cámara Empresaria de Tandil**), Pedro Zarrabeitia (**Foro de la Agricultura Familiar**), Cesar Picco (**Biotécnicas Argentina**) y Jorge Renis (**Usina**).

Participantes del Taller VII “Presentación de Experiencia de Organización en la Provincia de Santa Fé”

Roberto Ardissonne (particular), Javier Cala (particular), Eduardo Castro (**UNICEN**), Martiniano Corbeta (**Standard Bank**), Guillermo Corbeta (**Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires**), Claudio Ersinger (**Concejo Deliberante de Tandil**), Carlos Etcheverry (**Cámara Empresaria de Tandil**), Omar Faráh (**APyMET**), Julio Fernández (**Industria Futuro**), María del Carmen Ferragine (**UNICEN**), Daniel Álvarez (**Cooperativa Agropecuaria de Tandil**), Pedro González (**Frío Total**), Mariano Grondona (**Lartirigoyen**), Remigio Iglesias (**Sociedad Rural de Tandil**), Nicolás Iolster (**Cuenca Mar y Sierras**), Atilio Magnasco (**Concejo Deliberante de Tandil**), Carlos Martínez (**Parque Industrial de Tandil**), Pablo Mastropiero (**Asociación de Productores Apícolas de Tandil**), Alejandro Nardin (**Tahersa**), Alberto Pereira Iraola (**AACREA**), Ángel Redolatti (**Sociedad Rural de Tandil**), Guillermo Rivera (particular), Sergio Rumbo (**Subsecretaría de Desarrollo Rural**), Mateo Schettino (**UNICEN**), Pedro Zarrabeitia (**Foro de la Agricultura Familiar**), Pedro Espondaburu (**Secretario de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Ignacio Larregain (particular), Alejandro Moreno Hueyo (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**), Osvaldo Sala (**Secretaría de Desarrollo Económico Local del Municipio**) y José Zubiaurre (**Cooperativa Vial**).

EQUIPO TÉCNICO

Coordinación

Ing. Agr. Gustavo Mozeris
Lic. Jonatan Peña Farinaccia

Coordinación municipal

Mg. Pedro Espondaburu
Lic. Raúl Moyano
Lic. Humberto Esponda
Matias Ibarra Jiménez
Ing. Agr. Alejandro Moreno Hueyo
Cr. Osvaldo Sala

Desarrollo Técnico

Lic. Fernando Errandosoro
Cr. Patricio López Madina
M.B.A. Leonardo Duringer
Lic. Agustín Pelizza
M.B.A. Mariano Garcia Ithurrart
Lic. Juan Pablo Vélez
M.B.A. Luis Elissondo

Especialistas participantes

Dr. Hugo Cetrángolo (Fundación Agronegocios y Alimentos)
Ing. Mec. María Borghi (Fundación CIDETER)