



Análisis del Potencial de Integración Productiva y Desarrollo de Servicios Logísticos de Valor Agregado de Proyectos IIRSA (IPrLg)

Guía Metodológica Revisada

Marcel Barceló Koser
Rinaldo Barcia Fonseca

IIRSA - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS



I . I . R . S . A

INICIATIVA PARA LA INTEGRACION DE LA INFRAESTRUCTURA
REGIONAL SURAMERICANA

www.iirsa.org

Análisis del Potencial de Integración Productiva y Desarrollo de Servicios Logísticos de Valor Agregado de Proyectos IIRSA (IPrLg)

Guía Metodológica Revisada

Marcel Barceló Koser
Rinaldo Barcia Fonseca

Preparado para el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (BID/INTAL) en el marco de la Iniciativa IIRSA.

Las opiniones expresadas en este trabajo son de los autores y no representan, necesariamente, las del BID/INTAL, gobiernos e instituciones participantes en IIRSA.

Julio de 2009

Buenos Aires, Argentina



FONPLATA

En caso de ser citado por favor mencionar la fuente

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA	5
3.	ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA	6
4.	GLOSARIO	7
5.	METODOLOGÍA	9
	Paso I: Definición y Caracterización del Área de influencia	9
	Fase I.1 Definición del área de Influencia.....	9
	Fase I.2 Caracterización general del área	11
	Fase I.3 Análisis del tejido productivo y su segmentación en cadenas productivas y logísticas.....	11
	Paso II: Preparación, ejecución y análisis del trabajo de campo	16
	Fase II.1 Formulación de hipótesis	16
	Fase II.2 Planificación del trabajo de campo y preparación de guías o cuestionarios de entrevistas	17
	Fase II.3 Ejecución del trabajo de campo, relevamiento de información primaria.....	19
	Fase II.4 Estructura de las cadenas productivas y/o de las cadenas logísticas.....	21
	Fase II.5 Posibles cambios en la dinámica del tejido productivo y en el sistema logístico	23
	Paso III: Propuesta de proyectos y acciones y evaluación de impactos en el desarrollo del AI	25
	Fase III.1 Recopilación y clasificación de propuestas de proyectos y acciones.....	25
	Fase III.2 Articulación de acciones, proyectos complementarios y oportunidades de negocio.....	27
	Fase III.3 Evaluación de impactos del conjunto de proyectos y acciones en la IPr y el desarrollo de SLVA.....	29
	Paso IV: Recomendaciones para un plan de acción indicativo.....	30

ABREVIATURAS

<i>EID</i>	Eje de Integración y Desarrollo
<i>GP</i>	Grupo de Proyectos
<i>IIRSA</i>	Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana
<i>IPr</i>	Integración Productiva
<i>SLVA</i>	Servicios Logísticos de Valor Agregado

1. INTRODUCCIÓN

En el 2006, en el marco de la Iniciativa de Integración de la Infraestructura Regional Suramericana – *IIRSA*, se desarrollaron sendas metodologías dirigidas a identificar proyectos y acciones complementarias a los proyectos de infraestructura que forman parte de la cartera de proyectos de *IIRSA*. Las metodologías en cuestión, “Metodología de Evaluación del Potencial de Integración Productiva de los Ejes de Integración y Desarrollo de la Iniciativa *IIRSA*” (Pacheco, López, 2006) y la “Metodología para la Promoción del Desarrollo de Servicios Logísticos de Valor Agregado (*SLVA*) en los Ejes *IIRSA*” (ALG, Farromeque, 2006), fueron aplicadas parcialmente a los grupos de proyectos (*GP*) Asunción-Paranaguá y Valparaíso-Buenos Aires en el caso de la metodología de integración productiva, y para el *GP* La Paz-Tacna-Lima en el caso de la metodología de desarrollo de servicios logísticos.

El desarrollo de las dos metodologías evidenció la necesidad de abordar el análisis de las temáticas de integración productiva y logística de forma integrada. La integración de las dos metodologías y la complementación de aspectos relevantes para *IIRSA* y parcialmente cubiertos en los instrumentos anteriores, optimizaría el levantamiento de datos y las consultas a los diversos actores, generando un potencial para iniciar un diálogo estructurado.

La metodología consolidada se desarrolló en 2007 por Marelia Martínez Rivas, Carola Venot de Suárez, José Enrique Pérez Fiaño y Joao Furtado y fue aplicada al GP-3 del EID Capricornio y al GP-5 del EID Interoceánico Central. En estas aplicaciones se han formado equipos nacionales en los países involucrados quienes fueron capacitados por consultores internacionales para tales fines. Como resultado de estas aplicaciones, fue posible identificar modificaciones adicionales en la metodología para adaptarla mejor a la disponibilidad de información y a las capacidades reales de los equipos nacionales que podrán aplicarla en el futuro. El presente documento contiene los resultados de esta última adaptación de la metodología.

2. OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA

La metodología presenta los procedimientos necesarios para desarrollar la evaluación del potencial de integración productiva y de desarrollo de servicios logísticos de valor agregado en el área de influencia de un grupo de proyectos perteneciente a un EID.

Más específicamente, la metodología aquí presentada busca:

- a) identificar el potencial de contribución de los *GP* *IIRSA* a la integración productiva (*IPr*) en su área de influencia
- b) identificar el potencial para el desarrollo y diversificación de servicios logísticos que agreguen valor la producción del área de influencia
- c) formular y probar hipótesis sobre el potencial de *IPr* y de desarrollo de servicios logísticos que pueden generar los *GP* *IIRSA*
- d) identificar trabas, dificultades y problemas que entorpecen el proceso de integración productiva y/o de desarrollo de la logística
- e) identificar oportunidades de inversión que podrían ser realizadas por el sector público o el sector privado

- f) identificar posibles proyectos de infraestructura, complementarios a uno o más proyectos incorporados al *GP IIRSA*, que puedan elevar la eficacia de la acción de la infraestructura sobre los procesos de *IPr* y de desarrollo de *SLVA*
- g) incorporar al análisis la consulta estructurada al sector privado, permitiendo a la vez generar un mecanismo que facilite el diálogo en el área de influencia de los *GP IIRSA*.

3. ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA

La metodología se fundamenta en tres pilares que marcan claramente tres etapas en la aplicación:

El relevamiento de información secundaria que permita formular hipótesis respecto al potencial de los proyectos de un *GP IIRSA* para:

- contribuir a la integración productiva
- contribuir al desarrollo de servicios logísticos de valor agregado

La validación o adecuación de las hipótesis formuladas mediante consultas a los actores implicados, tales como:

- instituciones públicas y privadas y entes mixtos con intereses en el área de influencia
- asociaciones gremiales y empresas que operan en el área de influencia del *GP*

El análisis de la información relevada y la articulación de proyectos de infraestructura, solución de trabas y realización de oportunidades de negocio, dentro de una lógica de relaciones interdependientes que pueda dar sentido a un conjunto de acciones tendientes a promover el desarrollo de la *IPr* y de los *SLVA*.

La metodología consta de cuatro pasos:

- Paso I: Definición y Caracterización del Área de influencia
- Paso II: Preparación, ejecución y análisis del trabajo de campo
- Paso III: Propuesta de proyectos y acciones y evaluación de impactos en el desarrollo del *AI*
- Paso IV: Recomendaciones para un plan de acción indicativo

El presente documento describe estos pasos y proporciona aclaraciones sobre su aplicación.

Para su mejor comprensión, este documento se complementa con una “Guía para la estructuración del informe final” que constituye un ejemplo del producto de la aplicación de la metodología. El contenido de la guía está organizado de acuerdo a los cuatro pasos mencionados y proporciona, en cada paso, ejemplo de tablas, esquemas, mapas y textos que ayudan a entender el alcance de la metodología.

De forma general, la metodología indica para cada paso:

- Objetivos que se desean lograr
- Fases contempladas en la aplicación
- Productos esperados

4. GLOSARIO

Para facilitar la lectura y cabal comprensión del documento, es importante definir el sentido y alcance de algunos conceptos utilizados en esta metodología.

Integración productiva regional¹. La integración productiva regional puede ser definida como el proceso de mayor especialización productiva de los países que se integran. La integración productiva se da por medio de la creación y fortalecimiento de encadenamientos productivos hacia atrás y/o hacia adelante en cadenas productivas cuyos eslabones están situados en dos o más países de la región. La implantación de infraestructuras que aumentan o facilitan el contacto entre los países puede estimular la integración productiva porque aproxima espacios económicos, reduce barreras físicas al comercio y amplía la dimensión de los mercados. Encadenamientos productivos son las relaciones comerciales permanentes que se establecen entre dos o más unidades productivas ubicadas en diferentes países, especializadas en distintas etapas de una cadena productiva que genera una familia de bienes.

Servicios logísticos de valor agregado. Es el conjunto de operaciones que agregan valor comercial, sin modificar la naturaleza del producto, y que van más allá del transporte y almacenaje. Por ejemplo, consolidado y desconsolidado de cargas, etiquetado, clasificación, control de calidad, ensamble y desensamble, fraccionamiento, empaçado y acondicionamiento, preparación de pedidos al detalle, preparación de documentación, etc.

Se entiende por SLVA cuando las operaciones mencionadas no son consustanciales con la cadena productiva (logística individualizada) y se aplican a distintas familias de productos que comparten infraestructuras y servicios (logística diversificada).

Logística individualizada se refiere a materias primas, productos semielaborados e incluso, productos terminados, de origen mineral (hierro, carbón, aluminio, cemento, etc.) o vegetal (soja, cereales, madera, etc.) que se movilizan como graneles o semigraneles, existiendo un tratamiento logístico dedicado y con una estructura de la cadena relativamente simple, con pocos actores a lo largo de su desarrollo, y escasas integraciones con otras cadena. En este caso, la cadena coincide plenamente con la familia logística, independientemente de que en un mismo corredor intervengan múltiples agentes productores o transformadores del producto.

Para la logística diversificada, lo relevante es que la función logística es independiente de la producción y constituye un negocio de interés para operadores especializados. Los ejemplos en este último caso pueden ser muy variados, siendo

¹ En general, la bibliografía se refiere a la integración productiva como una herramienta de competitividad basada en la complementación de especialidades de distintas empresas u operadores económicos a través de la integración de los procesos productivos. A los efectos de esta metodología interesa especialmente que diferentes etapas de los procesos productivos tengan lugar en distintos países vinculados a través de proyectos de infraestructura de la cartera IIRSA.

destacables por su complejidad las cadenas asociadas a los segmentos textil y calzado, automotriz, alimenticios y perecederos en general, químicos, productos de consumo masivo y hogar, papel, entre otros.

Facilitación del comercio. Es el desarrollo de un ambiente consistente, transparente y predecible para la ejecución de transacciones de comercio internacional, mediante la simplificación de formalidades y procedimientos, estandarización y mejoras en la infraestructura física, aplicación de tecnología y la armonización de leyes y regulaciones.

Infraestructura logística con vocación regional². En el marco de la aplicación de esta metodología, la expresión se refiere a infraestructuras relacionadas al Grupo de Proyectos que sirvan para el transporte, almacenamiento y realización de servicios logísticos de valor agregado de bienes que se produzcan, consuman o transiten a nivel regional. Por ejemplo, caen dentro de esta definición, centros de distribución para almacenar productos que serán consumidos en diferentes países, o depósitos que sirvan de apoyo a operaciones de consolidación y desconsolidación en pasos de frontera. Por el contrario, no son consideradas infraestructuras logísticas con vocación regional, un centro de distribución urbano para abastecer una ciudad o región metropolitana o una zona de actividades logísticas para un puerto que mayoritariamente opera con importaciones y exportaciones de un solo país.

² Esta metodología puede ser empleada para evaluar el potencial de desarrollo de SLVA asociado a la implementación de proyectos de infraestructura dentro de un solo país o para servir un único mercado. Sin embargo, en el marco de su aplicación para grupos de proyectos IIRSA con la participación de equipos de varios países, se considerará únicamente servicios e infraestructura con vocación regional.

5. METODOLOGÍA

Paso I: Definición y Caracterización del Área de influencia

Objetivos de este paso:

Definir y caracterizar el área de influencia del *GP* que se analiza, buscando fijar su conformación y rescatar sus principales características desde los puntos de vista socio-demográfico, económicos y logísticos. La definición del ámbito de influencia y la comprensión de la estructura productiva y sus relaciones funcionales, representan la base técnica para construir conceptualmente la estructura productiva y logística de la zona, y definir las cadenas productivas y logísticas que habrán de analizarse para determinar el potencial de *IPr* y de desarrollo de *SLVA*.

Fases contempladas:

I.1 Definición del área de influencia

I.2 Caracterización general del área

I.3 Análisis del tejido productivo y su segmentación en cadenas productivas y logísticas

Fase I.1 Definición del área de Influencia

El usuario debe hacer una definición del ámbito de influencia que tomará en cuenta elementos relacionados con el tejido económico existente alrededor de los proyectos que componen el *GP* en estudio, con la red de ciudades y sus características, con las relaciones funcionales existentes entre distintas porciones del área, con la accesibilidad al área, entre otros. Esta definición del área de influencia es, sin embargo, preliminar. Las entrevistas descritas en el Paso II pueden arrojar información detallada sobre, por ejemplo, los vínculos funcionales existentes en el sector productivo y conducir eventualmente a un ajuste del área aquí definida.

Se recomienda abordar la definición del área de influencia en base al enfoque clásico de las redes o sistemas de ciudades, lo cual permite identificar los polos productivos y de consumo de mayor peso funcional, a partir de los cuales se va tejiendo una red de flujos de carga y personas que configuran un espacio territorial interrelacionado; el conjunto que resulta de este conjunto de interacciones es el área de influencia.

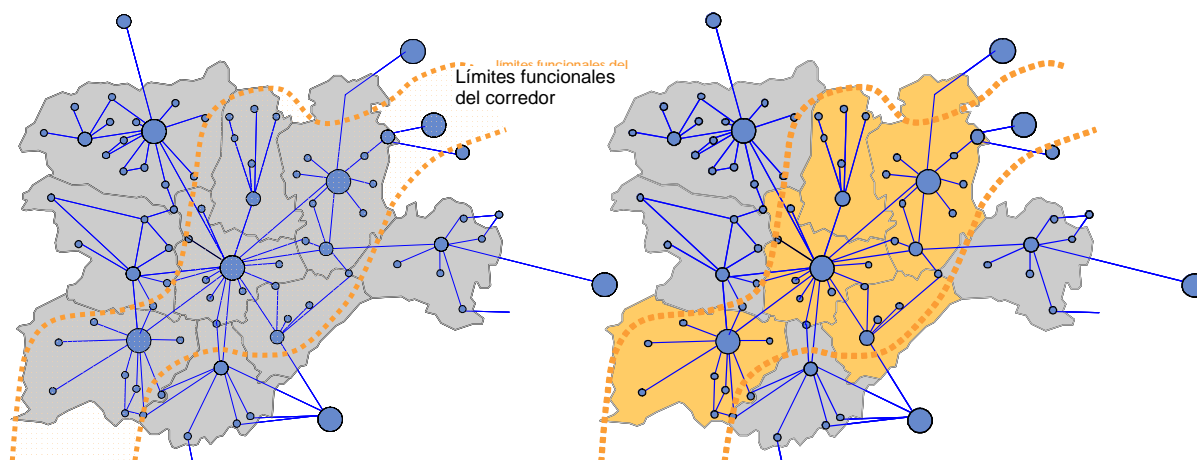
Esta primera aproximación a la organización funcional del territorio – sistema de ciudades y centros de producción – se realizará a partir de información secundaria, por lo que es previsible que se detecten cambios al realizarse posteriormente las entrevistas.

Se recomienda definir un radio alrededor del *GP* (80-150km, dependiendo de la importancia relativa de los proyectos implicados). En esta zona se identificará y se determinará el peso o jerarquía específico de las diferentes ciudades o zonas productivas presentes – a priori – y que en teoría son servidas por el *GP*. Para definir dicha jerarquía pueden utilizarse datos de población o extensión espacial, pero son de preferencia datos vinculados al sector productivo tales como: valor de la producción industrial, número de industrias, volúmenes de carga, segmentos de producción³.

³ La jerarquía de centros resultante se puede complementar con información cuantitativa de flujos de carga entre ciudades y centros productivos, la cual suele obtenerse de fuentes muy diversas. La graficación de estos flujos permitirá identificar las relaciones funcionales entre las diferentes ciudades y/o centros de producción, con lo que resulta posible

Finalmente, el usuario deberá establecer el criterio de “cohesión mínima”, generalmente determinado por el “volumen mínimo” que delimita el alcance territorial de la red integrada. Este criterio puede variar en función de las condiciones particulares de cada GP, pero la medida más usual es desligar aquellos enlaces en los que el volumen observado entre dos centros sea inferior al 10% del flujo medio observado en el conjunto de relaciones estudiadas, a excepción de flujos especializados de centros de producción con fuerte dependencia de un mercado específico o de una instalación de transporte concreta (ej. terminal portuario de exportación).

La siguiente figura ilustra un ejemplo clásico de la organización de un sistema de ciudades y su expresión territorial⁴.



A estos conceptos se debe sumar un criterio práctico que tiene que ver con el modo en que la información disponible para caracterizar el área, se encuentra organizada y agregada. En la mayoría de los casos la información se publica a niveles administrativo-territoriales, como por ejemplo municipios, departamentos o estados.

De esta manera, el área de influencia quedará definida por el conjunto de estas divisiones administrativo-territoriales que incluya la red de ciudades y polos de consumo y producción, como lo muestra la figura de la derecha.

establecer el alcance territorial de dichas relaciones y, consecuentemente, la expresión funcional y espacial del grupo de proyectos.

⁴ La obtención de información para elaborar el análisis funcional-territorial deberá centrarse en las ciudades de mayor peso demográfico o institucional, realizando búsquedas en centros de información de instituciones públicas o privadas (cámaras de comercio, industriales, etc.) e, incluso, llevando a cabo entrevistas preliminares (ver Fase I.3) con los responsables de estos entes para acceder a los datos necesarios de la forma más rápida posible. Esta información preliminar permitirá una primera identificación de los organismos que deberán ser entrevistados en mayor profundidad en el desarrollo de los siguientes pasos de la Metodología.

Fase I.2 Caracterización general del área

La caracterización del área de influencia comprenderá por lo menos los aspectos indicados en la tabla que sigue. Los datos deben ser referidos a las divisiones geográficas o administrativas que componen el área de influencia.

Tipo de información	Datos
Socio-demográfica	Población total, urbana y rural
Económica	PIB total y por sector de actividad.
Calidad de vida	Índice de desarrollo humano, indicadores de pobreza
Infraestructura económica y servicios	Infraestructura existente: transporte, energía, telecomunicaciones, centros de distribución, plataformas logísticas, zonas francas
Características productivas	Sectores productivos del área de influencia (ramas productivas más importantes en la agricultura, industria, minería).
Mercados	Mercados de destino de la producción local (locales, regionales o internacionales, por productos o grupos de productos y por país).
Instituciones, empresas líderes, actores	Instituciones representativas públicas y privadas, industrias y empresas líderes, actores clave.

Nota: La información deberá ser, en lo posible, específica a la zona. Queda a juicio del usuario seleccionar los temas relevantes al *GP* en estudio

Con el análisis de esta información se generará una caracterización general de la actividad productiva del área de influencia. Esta información permitirá también, en principio, identificar en cada porción nacional del área de influencia eslabones de cadenas productivas que podrían formar encadenamientos que integren a más de un país.

En base a estas informaciones se deberán preparar mapas o esquemas que permitan visualizar los vínculos espaciales entre sectores productivos y el *GP*.

Fase I.3 Análisis del tejido productivo y su segmentación en cadenas productivas y logísticas

Esta fase consiste en analizar y comprender la dinámica funcional del tejido productivo con base en la información secundaria recabada, y en el conocimiento y experiencia del usuario. Entrevistas preliminares⁵ a cámaras de productores y a fuentes del sector público, pueden generar informaciones cuantitativas y/o cualitativas que ayudarán a entender el tejido productivo existente⁶.

⁵ Se propone complementar este relevamiento inicial del Paso I mediante entrevistas exploratorias que permitan al usuario una visión más amplia con el aporte de interlocutores que tengan intereses directos en las actividades del área, ya sean del sector público como por ejemplo oficinas de planificación o del sector privado como ser gremios empresariales. Estas entrevistas no requieren un grado de estructuración como el propuesto para el relevamiento de campo (Paso II) ni deben necesariamente abarcar todos los sectores, pero deben servir para aportar al usuario un entendimiento mayor del área de influencia, principalmente de aquellos aspectos que no son de su especialidad.

⁶ Estas agrupaciones o asociaciones cuentan en general con información desagregada de los sectores productivos que agrupan y los subsectores en los que estos se dividen e, incluso, con datos estadísticos sobre los volúmenes de producción y comercialización (interna, importación-exportación).

Una vez descrito el tejido productivo, se procede a segmentarlo, buscando identificar la presencia de cadenas productivas y logísticas que, por su efectivo o potencial desarrollo de IPr o logístico, podrán ser objeto de un análisis más profundo desde el punto de vista de la integración productiva y de desarrollo de SLVA.

Tarea 1. Identificación de los eslabones esenciales del tejido productivo

Se deberá aquí describir con objetividad las actividades económicas principales y sus productos, los mercados de destino (local, regional, nacional, internacional) y el origen de sus insumos principales (local, regional, nacional, internacional). Esto es la base para el mapeo de las cadenas productivas y logísticas existentes y para la selección de aquellas que serán objeto de las hipótesis referidas más adelante.

Tarea 2. Segmentación del tejido productivo: identificación de cadenas productivas y logísticas

Cadenas productivas. La información cuantitativa y cualitativa recabada, debidamente tratada, puede permitir (o por lo menos proporcionar pistas para) la identificación de eslabones de cadenas productivas situadas en un país y que se integran a cadenas productivas situadas en el área de influencia de otro (u otros) país(es).

Para la identificación de cadenas productivas o partes de ellas y posterior selección de cadenas productivas a analizar en mayor profundidad, es conveniente proceder como sigue:

Dado que el interés aquí es la *IPr*, es necesario examinar los flujos de *bienes intermedios y bienes de capital*⁷ que circulan entre los dos países, es decir, exportaciones con origen en la porción del área de influencia del GP ubicada en un país y destino en la porción del área de influencia ubicada en el otro. Estos productos cruzan la frontera para, en principio, integrarse en el otro país a alguna cadena productiva.

Trabajar con productos cuyos flujos comerciales son sistemáticos (no ocasionales), revelando procesos de integración productiva que ya existen y que están más o menos consolidados.

Trabajar con productos cuyos flujos tienen mayor importancia en términos de valor.

Identificar productos (y seleccionar algunos de ellos) cuyos flujos, aunque modestos, muestren claras posibilidades de integración productiva.

Por su naturaleza, las fuentes de información más accesibles que permiten organizar datos para desarrollar los procedimientos antes descritos, se refieren a estadísticas de exportaciones e importaciones donde no se desglosa la información para provincias, departamentos u otra división administrativa o política⁸. Por esta razón, para identificar las cadenas productivas que presenten algún grado de integración, será necesario:

⁷ Bienes intermedios son aquellos bienes que se integran al proceso productivo, tales como insumos, materias primas, piezas, partes, componentes. Bienes de capital son máquinas, equipos y material de transporte que auxilian la producción.

⁸ Una fuente posible para acceder a datos de comercio exterior clasificadas por la NCM a 8 dígitos es ALADI (www.aladi.org)

- verificar si la exportación de determinado producto al país vecino se produce mayoritariamente en provincias o departamentos componentes del área de influencia y, simétricamente, la importación de un producto del país vecino se integra a una cadena productiva ubicada en provincias o departamentos del área de influencia
- identificar las cadenas productivas en las cuales se integran los productos provenientes del área de influencia en los países vecinos.

Si en las eventuales entrevistas exploratorias que se realicen, no se consigue elucidar estas dos cuestiones, ellas tendrán que ser tomadas como hipótesis a ser validadas o refutadas en el trabajo de campo.

Así, las cadenas o eslabones de cadenas seleccionados para ser objeto del análisis de potencial de integración productiva *no necesariamente* coincidirán con los sectores económicamente más relevantes, cuya presencia fue detectada en el área de influencia. La definición final de qué cadenas o eslabones serán analizados queda a criterio del usuario, quien tomará criterios tales como valor y volumen del flujo comercial, capacidad de integración productiva, potencial futuro de un segmento con poca actividad actual, etc.

Cadenas logísticas. Para la identificación de cadenas logísticas y posterior selección de cuales incorporar al cuestionario y analizar con mayor profundidad, es conveniente proceder como sigue:

Aunque pueda ser identificado potencial de desarrollo de SLVA “sin vocación regional”, la atención debe concentrarse siempre en la infraestructura de logística que tenga vocación regional. El sentido de la idea de vocación regional fue explicado antes (ver página 8).

Tratar de identificar, en base a la caracterización del área de influencia realizada anteriormente y a las entrevistas exploratorias, si existen proyectos más o menos avanzados (por lo menos en la fase de estudios), acciones concretas, oportunidades claras, etc. en el campo de la logística con vocación regional, de naturaleza pública, privada o mixta, que pudieran ayudar a solventar restricciones existentes al desarrollo de SLVA, reducir costos de servicios de transporte o de logística o agregar valor a lo largo de las cadenas logísticas implicadas. La existencia de estos proyectos o acciones y principalmente los datos e informaciones que los apoyan pueden constituir una base suficientemente sólida para que el usuario pueda elaborar comentarios sobre el potencial de desarrollo de SLVA.

Si al contrario, no hay proyectos y acciones del tipo antes comentado y, por lo tanto, no hay datos e informaciones organizados de forma conveniente para detectar el potencial de desarrollo de SLVA, será necesario trabajar con datos de intercambio comercial ligeramente diferentes de aquellos utilizados para identificar posibles cadenas o eslabones de cadenas a ser incluidos en el análisis de potencial de integración productiva.

Para elaborar hipótesis sobre el potencial de desarrollo de SLVA será necesario analizar *todos* los flujos de *todas* las mercaderías. Por todos los flujos se entiende los flujos de importaciones e importaciones, que corresponden al intercambio entre los países del área de influencia y a los tránsitos de mercaderías con origen o destino extra-regional

que circulan por el área y que ocupan la infraestructura contemplada en el GP que está siendo considerado⁹. Por todas las mercaderías se entiende el conjunto de bienes de consumo, bienes intermedios y bienes de capital y no solamente el conjunto de bienes intermedios y bienes de capital, utilizado en el caso del análisis del potencial de *IPr*.

Los datos a ser relevados se refieren al valor y al volumen de todos los flujos y todas las mercaderías. Parte de estos datos pueden obtenerse de estadísticas de comercio exterior suministradas por las aduanas, pero el relevamiento deberá complementarse con estadísticas de flujos de cargas, que son en general de más difícil disponibilidad, y con entrevistas a operadores logísticos, transportistas, importadores, despachantes de aduana, etc.

Con estos datos será posible construir gráficas que permiten segmentar los flujos e identificar preliminarmente familias logísticas. La composición, dirección e intensidad de estos flujos darán pistas sobre el potencial de desarrollo de SLVA que, a su vez, permitirán plantear preguntas objetivas en el cuestionario.

Tarea 3. Síntesis

Finalmente, el usuario deberá hacer una síntesis que le permita determinar los aspectos principales de la caracterización productiva y logística del área de influencia del GP.

Alcance	Tareas implícitas en el análisis del tejido productivo
Análisis de <i>IPr</i>	Identificación de actividades más dinámicas, integración productiva existente, sectores potenciales de integrarse luego de la inversión en infraestructura. Posibilidades de fortalecimiento de la estructura económica existente.
Cadenas Logísticas (SLVA)	Identificación de segmentos que presentan patrones logísticos similares: <ul style="list-style-type: none"> • Peso unitario relativo de la mercancía y prácticas y tipo de unitarización • Valor relativo de la mercancía • Tipo de mercancía: graneles sólidos o líquidos, carga general (contenerizada o suelta) • Densidad de almacenaje • Uso actual (o potencial) de centros de distribución y almacenaje • Tiempos de entrega • Longitud del viaje • Modo de transporte, tipo de vehículo utilizado y tamaño • Ubicación del mercado (nacional o internacional) y uso o no de facilidades internacionales por razones funcionales o para el cumplimiento de trámites de comercio exterior Síntesis

⁹ En muchos casos los tránsitos pueden representar una porción mucho más importante que el comercio binacional respecto del total de la carga y seguramente corresponda a mercaderías de mayor valor agregado.

La segmentación logística deberá adaptarse a las condiciones de producción y consumo específicas de cada corredor, por lo que es esperable una mezcla de cadenas agregadas (ej. Químicos o Textil), con otras muy desagregadas (ej. Pinturas o Botonería) en el mismo espacio.

Productos del Paso I

- Mapa del área de Influencia
- Caracterización general del área de influencia del *GP*
- Segmentación productiva y/o logística

Paso II: Preparación, ejecución y análisis del trabajo de campo

Objetivos de este paso:

Preparar el contenido de las entrevistas y planificar el trabajo de campo para recabar información primaria que permita un análisis más detallado sobre las cadenas productivas y logísticas que fueron identificadas en el paso anterior.

Fases contempladas:

II.1 Formulación de hipótesis

II.2 Planificación del trabajo de campo y preparación de guías o cuestionarios de entrevistas

II.3 Ejecución del trabajo de campo, relevamiento de información primaria

II.4 Estructura de las cadenas productivas y/o de las cadenas logísticas

II.5 Posibles cambios en la dinámica del tejido productivo y en el sistema logístico

Fase II.1 Formulación de hipótesis

En esta fase el usuario deberá formular hipótesis:

- a) sobre la integración productiva existente y sobre el proceso y el potencial de *IPr* en las cadenas seleccionadas, como consecuencia de la implementación de los proyectos del *GP* y
- b) sobre el potencial para el desarrollo de *SLVA*.

Tarea 1. Hipótesis sobre el proceso y el potencial de IPr

Las hipótesis son los supuestos que se pretenden validar, refutar o adecuar a partir de la información que brinden los entrevistados.

Se pueden formular básicamente dos tipos de hipótesis: unas, sobre la efectiva existencia de una cadena productiva integrada en el área de influencia, y otras sobre el futuro potencial que pueda tener el desarrollo de la integración productiva de la cadena.

En el paso anterior, a partir de información secundaria y del conocimiento del propio usuario, se identificaron cadenas productivas con un supuesto grado de integración en el área de influencia. Esto constituye una hipótesis del primer tipo. Validar la hipótesis supone verificar si efectivamente los eslabones de la cadena identificada pertenecen al área de influencia, es decir, si las empresas, procesos u operadores económicos que integran los eslabones de la cadena, desarrollan su actividad dentro del área de influencia. Además, para que se entienda como *IPr* de acuerdo a la definición que se le da en esta metodología, la cadena productiva debe tener eslabones en distintos países.

Si se verifica una de estas hipótesis, el usuario deberá explorar con los entrevistados cual podría ser el futuro desarrollo de integración de la cadena.

En este sentido, se le podrá plantear a los entrevistados los escenarios (o hipótesis) siguientes:

Hipótesis 1) Posibilidad de expansión de escala. Se asume que el potencial productivo de la zona será aumentado debido a un uso de la capacidad

disponible de factores de producción y la vocación revelada de la zona de influencia.

- Hipótesis 2) Intensificación productiva. Se asume que, además de la expansión de escala (Hipótesis 1), la integración productiva puede lograrse ya que se produce una mayor productividad de la plataforma tecnológica y productiva disponible.
- Hipótesis 3) Integración aguas arriba. Se asume que, además de la mayor productividad de la plataforma tecnológica y productiva existente (Hipótesis 2), la integración productiva se logra aguas arriba de la cadena productiva.
- Hipótesis 4) Integración aguas abajo. Al igual que en la Hipótesis 3, se asume que hay una mayor integración productiva derivada de una mayor especialización a lo largo de la cadena, pero esta vez aguas abajo de la misma
- Hipótesis 5) Integración aguas arriba y aguas abajo. En esta última hipótesis, se plantea que se produce una integración productiva aguas arriba y aguas abajo de la cadena productiva.

Tarea 2. Hipótesis sobre el potencial de desarrollo de SLVA

Tal como se mencionó al abordar la segmentación del tejido productivo e identificación de cadenas logísticas (Tarea 2 de la Fase I.3), la existencia de proyectos de plataformas logísticas con vocación regional, constituye un buen indicio para elaborar una hipótesis sobre el potencial de desarrollo de SLVA. En este caso, el usuario deberá explorar con los entrevistados cuán avanzado está el proyecto, si se trata tan solo de una idea remota o si existen argumentos objetivos que justifiquen la implementación del proyecto. Se deberá también evaluar cual podría ser la incidencia de los proyectos del GP en la viabilidad o desarrollo del proyecto.

Si no existen estos proyectos, se deberán elaborar las hipótesis de desarrollo de SLVA en base al análisis de los flujos de todas las mercaderías y la segmentación e identificación de cadenas logísticas realizadas en el paso anterior. Para validar, rechazar o adecuar una hipótesis de desarrollo de SLVA, es importante contar con la opinión de transportistas, operadores logísticos, agentes de aduana, importadores y distribuidores de productos de consumo, administradores de puertos y de terminales de carga aeroportuarias, etc.

Fase II.2 Planificación del trabajo de campo y preparación de guías o cuestionarios de entrevistas

La planificación busca asegurar que en las fases subsiguientes de la metodología se contará con información suficiente para realizar el análisis. El usuario deberá tener muy claro los aspectos clave a validar/confirmar durante las entrevistas.

El cuestionario o guía para las entrevistas deberá contener un conjunto de preguntas dirigidas a:

- conocer la conformación y las actividades de cadenas productivas y cadenas logísticas particulares
- evaluar las perspectivas de IPr y de desarrollo de SLVA

- identificar problemas, trabas y dificultades
- identificar oportunidades de de inversiones públicas o privadas.

Tarea 1. Preparación de cuestionarios e identificación de entrevistados

El usuario deberá diseñar las entrevistas a realizar y adaptar los instrumentos correspondientes (cuestionarios) según sea el tipo de contacto a realizar (entrevista abierta, estructurada o en profundidad).

Todos los puntos tratados en el Paso II deben ser tenidos en cuenta en los cuestionarios o guías de entrevistas.

El usuario deberá definir las fuentes primarias de información. La recopilación de datos se hará fundamentalmente mediante entrevistas a expertos y agentes económicos pertinentes. Este proceso es iterativo con la definición del cuestionario ya que en función de los agentes y el nivel de información se deberán preparar cuestionarios más o menos detallados, operativos o estratégicos.

Las entrevistas deben ser realizadas a expertos, actores representativos e investigadores de reconocida experticia en el campo de la economía regional, así como a agentes económicos calificados. A continuación se ofrece, a manera de referencia, una lista no exhaustiva de los tipos de actores, entes u órganos a consultar:

Vinculados al sector productivo, privados:

Industrial

- Cámaras industriales
- Asociaciones sectoriales

Comercial

- Cámaras de Comercio
- Asociaciones exportadoras, bolsas de commodities

Transporte y logística

- Federaciones de transportistas terrestres
- Operadores ferroviarios privados
- Asociaciones de operadores logísticos
- Empresas prestadoras de servicios de logística, transporte y otros
- Zonas Francas

Energía, telecomunicaciones y otros servicios

- Empresas prestadoras de servicios energía
- Telefonía fija y celular
- Servicios de banda ancha y otros

Empresas ancla o de importancia estratégica para el desarrollo regional

Vinculados a los gobiernos

- Ministerio o Secretaría de Industrias
- Ministerio o Secretaría de Comercio Exterior e Interior
- Ministerio o Secretaría de Agricultura
- Ministerio o Secretaría de Transportes
- Direcciones de Aduanas, Ministerio de Relaciones Exteriores

- Empresas ferroviarias estatales, autoridades portuarias
- Embajadas y representaciones comerciales en el extranjero
- Comisión Sectorial para el MERCOSUR, CAN, representantes IIRSA de los países

El usuario producirá una lista ajustada de las instituciones e individuos a contactar, incluyendo los temas a tratar en cada caso, la cual se irá depurando en los contactos iniciales con los organismos públicos, asociaciones y cámaras responsables de las ramas industria y comercio a medida que avancen las entrevistas.

Fase II.3 Ejecución del trabajo de campo, relevamiento de información primaria

Durante las entrevistas el usuario deberá adaptar las técnicas de relevamiento de información, según las características de su interlocutor. En general, se recomienda explicar primero los objetivos de la entrevista, enumerando en forma clara la información que se requiere, para luego dejar que el entrevistado exponga sus ideas y aporte los datos que tenga más presente. De esta manera se podrá identificar los temas de mayor relevancia para el entrevistado y los que mejor domina. Luego, se podrá proseguir con una entrevista más guiada, yendo específicamente sobre los puntos de la guía de entrevistas que no fueron abordados o que requieren ser ampliados.

Además de relevar la estructura y dimensión de las cadenas, validar o refutar hipótesis sobre IPr y desarrollo de SLVA, deben ser tratados en las entrevistas los temas siguientes: identificación de problemas, trabas y dificultades, identificación de oportunidades de inversión pública o privada e identificación de proyectos complementarios a los proyectos de la cartera IIRSA.

Tarea 1. Identificación de los actores partícipes de las cadenas y su ubicación en el territorio

Para el caso de las cadenas productivas, la información aportada por los entrevistados, deberá permitir verificar si efectivamente éstas tienen sus eslabones dentro del AI. Se deberá relevar, por ejemplo, las empresas, gremios, grupos de productores o regiones que producen una materia prima, insumo, producto intermedio o bien de capital en un país dentro del AI, las empresas comercializadoras, acopiadoras o consolidadoras que lo exportan al otro país y las empresas, gremios, grupos de productores o regiones que insumen, procesan o utilizan esos productos dentro del AI en el país destino.

El flujo de una familia de productos de un país a otro, puede tener mercados dispersos en el país de destino. Es importante verificar que una cantidad significativa de las exportaciones de esos productos son insumidos, procesados o utilizados dentro del AI del país destino.

Para el caso de las cadenas logísticas, se pretende que los entrevistados aporten datos que permitan identificar los flujos de las distintas familias logísticas, tiempos de tránsito, niveles de stock, orígenes y destinos, puntos de ruptura de carga, centros de acopio y distribución y mercados de consumo.

Si existieran proyectos de infraestructuras logísticas con vocación regional, se deberá relevar el estado de avance del proyecto, ubicación y tamaño, accesos, servicios a ser desarrollados, empresas, inversores y organismos involucrados, etc.

Tarea 2. Identificación de problemas, trabas y dificultades

En las entrevistas el usuario debe buscar identificar los factores que inhiben o pueden inhibir el proceso de IPr o de desarrollo de SLVA. En concreto, se trata de solicitar que el entrevistado:

- identifique la existencia de aspectos que inhiben el desarrollo del área de influencia a pesar de la puesta en marcha de los proyectos de infraestructura
- determine el grado en que dichos aspectos restringen el desarrollo
- identifique las acciones a llevar a cabo para solventar los problemas identificados

La siguiente tabla presenta, de forma amplia y a título de ejemplo, una serie de factores que pueden interferir negativamente en el desarrollo de los entes productivos de la región y en la atracción y retención de nuevas inversiones privadas, afectando, así, el desarrollo de la IPr o de los SLVA.

Factores del entorno			
Político/Legal	Ambiente y cultura	Institucional	Económico Comercial Financiero
Tenencia de la tierra Seguridad jurídica Política impositiva Regulaciones al comercio exterior Legislación y política laboral	Aspectos ambientales sensibles Requerimientos de energía Actitudes ante la inversión extranjera	Eficacia institucional Burocracia Transparencia Incentivos/restricciones para la creación de empresas	Régimen cambiario y de repatriación de capitales Contexto macroeconómico Barreras tarifarias Barreras técnicas
Factores de producción			
Insumos	Mano de obra		
Disponibilidad Costo Calidad	Disponibilidad Capacidad/calidad Costo		

Tarea 3. Identificación de oportunidades de inversiones públicas o privadas

En las entrevistas, el usuario debe solicitar al entrevistado que identifique oportunidades de inversión (públicas o privadas) tales como inversiones ligadas a las cadenas productivas seleccionadas, a la producción de servicios logísticos o a la construcción de infraestructuras.

Tarea 4. Identificación de proyectos complementarios a los proyectos de la cartera IIRSA

El cuestionario o la guía deberá solicitar al entrevistado que identifique proyectos de infraestructura complementarios a los proyectos de la cartera IIRSA pertenecientes al GP. Los proyectos complementarios más interesantes son aquellos de costo relativamente bajo, ejecución relativamente rápida y que tengan capacidad de elevar la eficacia de la acción de la infraestructura sobre los procesos de *IPr* y de desarrollo de *SLVA*

Fase II.4 Estructura de las cadenas productivas y/o de las cadenas logísticas¹⁰

Tarea 1. Estructura y dimensión de las cadenas

Se busca, primero, validar la estructura y la conformación de las cadenas productivas y logísticas que se han avanzado como hipótesis.

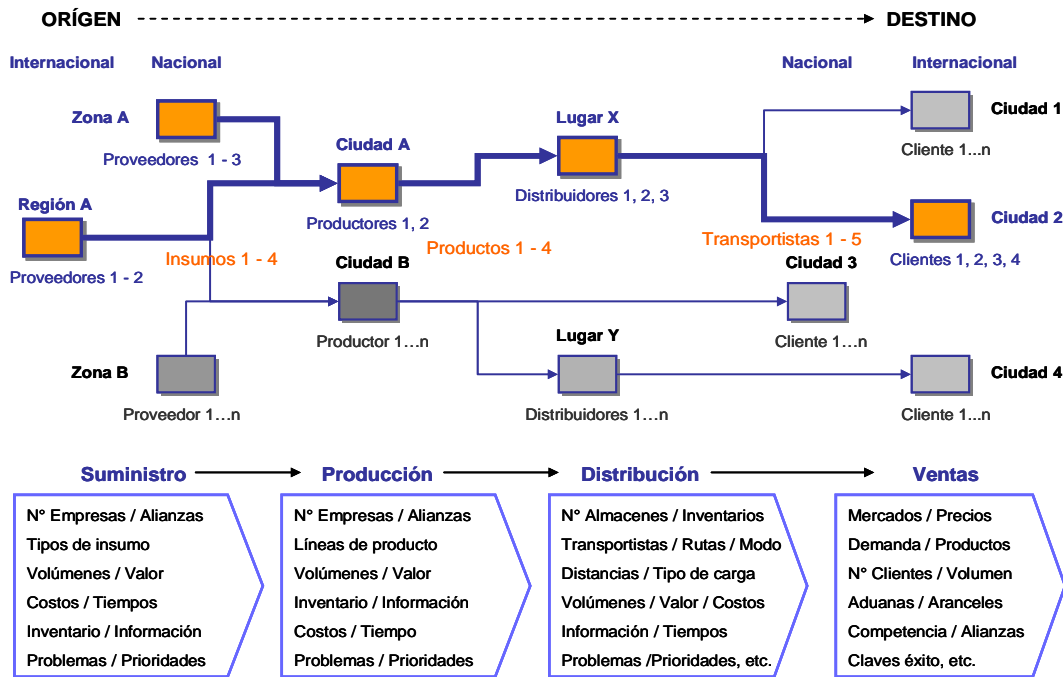
Luego, se procede a dibujar esquemáticamente la cadena en dos niveles:

- identificación de los miembros participantes principales
- dimensiones estructurales que describen la cantidad de fases y empresas en la cadena

La estructura horizontal se refiere al número de niveles que existen a lo largo de la cadena, desde su origen hasta el mercado de consumo final, es decir, todas las fases con miembros que realizan actividades similares: proveedores, productores, distribuidores, compradores, consumidores. La misma puede ser larga o corta. La estructura vertical se refiere al número de miembros en cada fase o nivel, es decir, el número de proveedores o el número de compradores. Como resultado, las cadenas pueden resultar con tipologías y configuraciones muy diferentes, algunas con una estructura muy compleja de múltiples etapas y agentes, y otras mucho más sencillas.

Finalmente, la última dimensión estructural es la posición de la empresa focal a lo largo de la cadena: producción, distribución, mayorista, etc. Para el análisis de cadenas logísticas es importante identificar los puntos de la estructura donde el proceso productivo está fraccionado o desconcentrado en varios agentes – o existe el potencial para ello –; un ejemplo es el caso de las cooperativas de productos agroindustriales en que cada agente envasa pero el etiquetado y packing lo hace un tercer agente que sirve a varios productores. Esto permitirá identificar proyectos o incentivos concretos a ser promovidos y con potencial para *SLVA*.

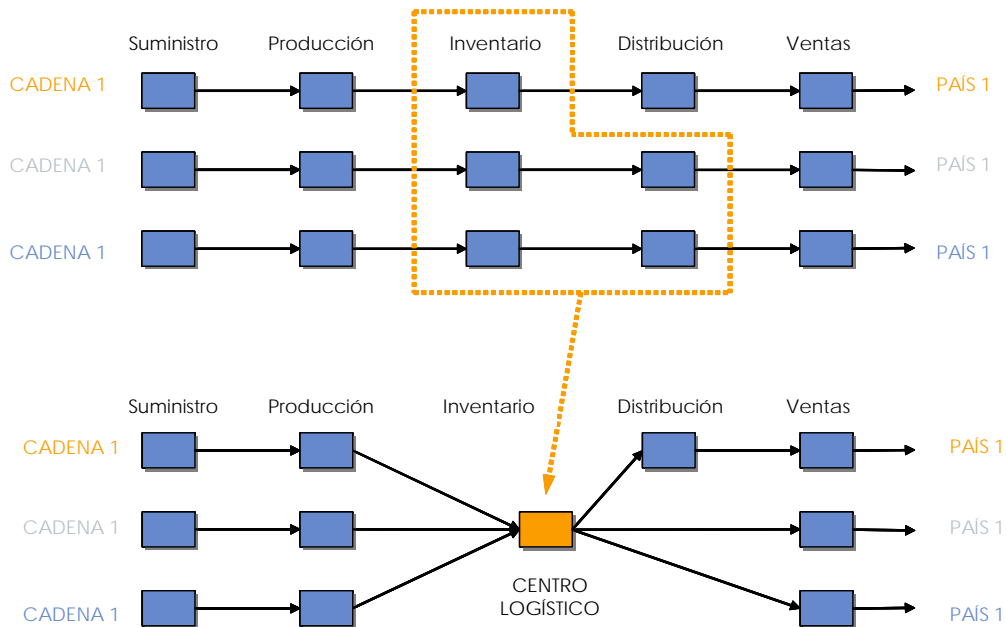
¹⁰ Los resultados obtenidos pueden llevar a la redefinición del área de influencia. Si, por ejemplo, las entrevistas revelan que, al contrario de lo que se suponía, un producto importado *no* se destina al área de influencia para agregarse a una cadena productiva allí situada, puede ser necesario adaptar el contorno del área de influencia para dar cuenta de esta información.



Tarea 2. Identificar complementariedad logística y posible centralización

Es posible que varias de las cadenas identificadas tengan características, actividades y procesos relativamente complementarios (mismo mercado de destino regional, líneas de productos parecidas, mismos medios de transporte, proximidad geográfica entre sus miembros, analogía de servicios contratados, recursos consumidos semejantes, igualdad de trámites y documentos, afinidad de información utilizada, etc.), lo cual determina el potencial de compartir recursos, centralizar actividades, compartir información y sincronizar operaciones. Esto puede lograrse creando centros logísticos polivalentes y de uso compartido, como se ilustra en la figura a continuación:

Complementariedad logística y posible centralización:



En el análisis pueden encontrarse diferencias en los requerimientos de los mercados que no son tan evidentes: tamaño de envíos, tiempos de atención, productos únicos o con formatos diferenciados, calidad, sensibilidad al precio. Esto puede causar desajustes entre la estrategia de una cadena y su mercado, lo que amerita una adecuación de la cadena logística.

Fase II.5 Posibles cambios en la dinámica del tejido productivo y en el sistema logístico

Considerando la eventual implementación de los proyectos de la cartera IIRSA y de los proyectos complementarios identificados, teniendo en cuenta las trabas y sus posibles soluciones para el desarrollo de la IPr y los SLVA y suponiendo se concreten algunas de las oportunidades de negocio señaladas, se pretende que el entrevistado aporte su visión sobre posibles cambios en la dinámica del tejido productivo y en el sistema logístico.

Para esto, el entrevistado debe ser consultado sobre la probabilidad que se verifique alguna de las cinco hipótesis de IPr señaladas en la

Fase II.1 Formulación de hipótesis, así como la probabilidad de desarrollo de SLVA.

Es importante relacionar la probabilidad de ocurrencia de alguna de estas hipótesis con la implementación de proyectos, solución de trabas o realización de oportunidades de negocio. Estas relaciones pueden mostrar la presencia de condicionamientos, es decir, que la hipótesis analizada no se verificaría si no se diera alguna de las condiciones (implementación de algún proyecto, solución de alguna traba o realización de alguna oportunidad de negocio).

Productos del Paso II

- Hipótesis sobre el potencial de IPr y de desarrollo de SLVA
- Guías o cuestionarios para las entrevistas
- Actores partícipes de las de cadenas productivas y logísticas identificadas
- Problemas, trabas y dificultades identificadas
- Oportunidades de inversión públicas o privadas identificadas
- Proyectos complementarios
- Estructura y dimensión de las cadenas (productiva y/o logística)
- Confirmación de hipótesis sobre cambios en la dinámica productiva y logística

Paso III: Propuesta de proyectos y acciones y evaluación de impactos en el desarrollo del AI

Objetivos de este paso:

Sistematizar los aportes, ideas y sugerencias relevados durante las entrevistas, más los propios aportes del usuario, articular un conjunto de proyectos, acciones y oportunidades de negocio que permitan potenciar el desarrollo de la IPr y de SLVA en el área de influencia del GP y evaluar los beneficios e impactos que el conjunto de proyectos y acciones propuestas pueden aportar al desarrollo del área de influencia, tanto desde el punto de vista productivo como logístico.

Fases contempladas:

III.1 Recopilación y clasificación de propuestas de proyectos y acciones

III.2 Articulación de acciones, proyectos complementarios y oportunidades de negocios

III.3 Evaluación de impactos del conjunto de proyectos y acciones en la IPr y el desarrollo de SLVA

Fase III.1 Recopilación y clasificación de propuestas de proyectos y acciones

El usuario deberá primero recopilar y clasificar todas las propuestas generadas para luego seleccionar aquel conjunto o grupo de proyectos y acciones que tienen directa relación con la IPr o el desarrollo de SLVA (Fase III.2).

En general, los proyectos y acciones propuestos son de dos tipos:

- a) acciones y/o proyectos dirigidos a estimular el surgimiento de una nueva oferta de servicios o de infraestructuras, y
- b) acciones y/o proyectos dirigidos a solucionar problemas, trabas o dificultades que inhiben la integración productiva y/o el desarrollo de servicios logísticos.

Tarea 1. Recopilación y clasificación de propuestas de proyectos y acciones

Tomando en cuenta las propuestas, ideas y comentarios realizados por los entrevistados, el usuario deberá sistematizar la información identificando criterios de clasificación, agrupando ideas o propuestas que, aunque planteadas de manera diferente, apunten a resolver el mismo problema o a generar idéntica solución. Es aquí donde también el usuario sumará sus propuestas.

En esta sistematización es importante clasificar los proyectos y acciones según probabilidad de ejecución en el corto, mediano o largo plazo; verificar si la iniciativa es pública o privada; identificar aquellas que caen bajo la órbita de los organismos que tienen la responsabilidad de aplicar esta metodología y aquellas que deberán proponerse a otras instituciones públicas ajenas a la aplicación metodológica; las que tengan mayor impacto en el desarrollo de IPr y SLVA de inmediato y las que su influencia sea a más largo plazo, etc.

Los proyectos y acciones que son iniciativa del sector público, serán los que compongan el cuerpo principal del plan de acción recomendado. Estos pueden ser identificados:

- a) por ser inversión pública tradicional
- b) por participar como inversionista en una asociación publico/privada
- c) por ser acciones públicas ligadas a competencias gubernamentales que deben ser resueltas para liberar restricciones
- d) por requerir la intervención pública para generar soluciones creativas a restricciones estructurales que confronta el sector privado.

El usuario de la metodología deberá determinar, en función de la organización institucional de su respectivo país, qué acciones y propuestas pueden ser implementadas directamente por el organismo que lleva a cabo la evaluación, y cuáles quedarán a título de recomendaciones sujetas a monitoreo por parte del organismo promotor de los *GP* de infraestructura.

La tabla siguiente señala una posible clasificación de las propuestas según su tipo.

Tipo	Descripción
Infraestructura	Aspectos a ser incorporados a proyectos del grupo
	Plataformas logísticas multifuncionales y de apoyo a puertos, aeropuertos, pasos de frontera
	CEBAF y control integrado en pasos de frontera
Servicios logísticos	Acciones normativas que promuevan el desarrollo de servicios logísticos (3PL, 4PL)
	Control de carga
	Promoción de Bolsas de carga
	Programas de apoyo a la investigación y desarrollo, innovación
	Normativa de incentivo al desarrollo de NTICV (Nuevas tecnologías de información y comunicaciones vehiculares)
Facilitación del comercio y del transporte	Simplificación de trámites
	Acciones para eliminación de barreras técnicas y comerciales
	Ventanilla única, Sistemas Comunitarios de Carga
	Armonización normativa y procedimental en pasos de frontera, puertos, aeropuertos
	Adaptación de normativa de multimodalidad
	Acciones de incentivo a la intermodalidad
	Adaptación a normas internacionales en seguridad (SAFE, CSI, BASC, C-TPAT, 24h rule, PBIP, otros)
	Acceso a crédito de pequeños operadores de servicio
	Acciones para liberar restricciones a la repatriación de capitales
	Mano de obra
Adecuación de normativa laboral	
Incentivos de captación de RRHH calificados	
Comercialización y desarrollo productivo	Certificación de calidad
	Adaptación de políticas y normas
	Incentivos fiscales
	Mecanismos comercialización Pymes
	Regularización de tenencia de la tierra

Fase III.2 Articulación de acciones, proyectos complementarios y oportunidades de negocio

En el paso anterior y en la Fase III.1 se han organizado los resultados del trabajo de campo y se han listado las trabas y dificultades, las oportunidades de negocios y los proyectos complementarios de infraestructura.

Para dar a esta lista de trabas, oportunidades de negocios y proyectos complementarios un carácter más práctico y ejecutable, más sensibilizador y más

orientador, tanto del sector público como del sector privado, es necesario tratar de componer un conjunto coherentemente articulado y realista en el cual se combinen:

- a) los proyectos de infraestructura de la cartera IIRSA y/o aquellos complementarios, identificados por los entrevistados
- b) las trabas que deben ser tratadas para que el proceso de integración productiva progrese, y
- c) las oportunidades de negocios que se abren con la ejecución de los proyectos de infraestructura y con la solución de las trabas, restricciones o cuellos de botella.

Para avanzar en este sentido, se sugiere el siguiente camino:

- Establecer un conjunto de proyectos de infraestructura (pertenecientes a la cartera IIRSA o proyectos complementarios), constituido por aquellos que son más inmediatamente ligados, tanto desde el punto de vista funcional como regional, a la integración productiva actual o potencial de una o más cadenas productivas y con un horizonte temporal de realización en el corto o mediano plazo (no más de cinco años), lo más compatible posible con los horizontes temporales que el sector privado suele considerar.
- Relacionar este conjunto de proyectos de infraestructura con las trabas y dificultades que afectan negativamente el proceso de integración productiva de la(s) cadena(s) productiva(s) consideradas en el ítem anterior y con las oportunidades de negocios que se abren o pueden abrirse con la ejecución de la infraestructura y con la solución de las restricciones identificadas.
- Ordenar los elementos componentes del conjunto resultante (proyectos de infraestructura, solución de dificultades y oportunidades de negocio), tratando de establecer horizontes temporales deseables para su realización.

El conjunto resultante será, en esencia, una sucesión de eventos interconectados. La lógica económica por detrás de esta sucesión de eventos es que se generan demandas que constituyen oportunidades de negocios y que, a su vez, pueden dar origen a inversiones privadas. Estas oportunidades, atendidas por inversiones adecuadas en monto y tiempo, elevan la eficiencia del conjunto. Así, por ejemplo, desde el punto de vista del transporte, al ampliarse la producción en el área se crean demandas por servicios de transporte abriendo nuevas necesidades de inversión que son oportunidades de negocios para el sector privado. Este proceso puede dar origen a un círculo virtuoso demanda-inversión¹¹.

¹¹ Es importante registrar que se está suponiendo que la implantación de ciertas infraestructuras y el desarrollo de los servicios de transporte y logística pueden ser ejecutados por etapas. Es decir, se supone que se puede invertir en infraestructura y en desarrollo de servicios para cubrir los incrementos de demanda en la medida que los incrementos se manifiesten. Es evidente, sin embargo, que hay inversiones en infraestructura que son indivisibles y no permiten, con facilidad, este ajuste demanda-inversión a lo largo del tiempo.

Fase III.3 Evaluación de impactos del conjunto de proyectos y acciones en la IPr y el desarrollo de SLVA

Se busca evaluar los beneficios e impactos que el conjunto de proyectos y acciones propuestas puede aportar al desarrollo del área de influencia, tanto desde el punto de vista productivo como logístico.

Los aspectos susceptibles de evaluación se resumen en la siguiente tabla:

Aspectos susceptibles de evaluación	Aspectos a evaluar
Identificación del potencial de contribución a la <i>IPr</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que limitan el desarrollo productivo • Potencial del conjunto propuesto de contribuir a la <i>IPr</i> del área de influencia • Proyectos y acciones complementarias a los <i>GP</i> a llevar a cabo para optimizar los resultados
Identificación del potencial de contribución al desarrollo de <i>SLVA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que limitan el desempeño logístico • Contribución relativa del <i>GP</i> a la solución de problemas logísticos encontrados • Proyectos y acciones de naturaleza logística y complementarias en el área de influencia a los <i>GP</i> para optimizar el desempeño logístico

Productos del Paso III

- Propuestas de proyectos y acciones ordenadas y clasificadas
- Conjunto (s) de proyectos, acciones y oportunidades de negocio que compone(n) una red interdependiente con el desarrollo de la *IPr* y los *SLVA*
- Evaluación de la contribución al desarrollo del *AI* de los proyectos y acciones propuestas

Paso IV: Recomendaciones para un plan de acción indicativo

Objetivos de este paso:

Se busca aquí ordenar de forma coherente y en función de prioridades, el conjunto de acciones y proyectos seleccionados en el paso III.

El usuario podrá distinguir aquellas que puedan ser ejecutadas directamente por los organismos o instituciones responsables de implementar la metodología de las recomendaciones a otros organismos, Gobierno en general o el grupo de representantes IIRSA.

Productos del Paso IV

- Recomendaciones para un plan de acción