



Lecciones y recomendaciones de la aplicación de la Metodología a los Grupos de Proyectos de los Ejes de Integración y Desarrollo

Montevideo, 11 de octubre de 2006

El documento aquí presentado fue preparado por consultores y expertos especializados en el campo sectorial respectivo, a fin de ser empleado como elemento que contribuya al análisis de la temática. Por lo tanto, este documento no refleja necesariamente la opinión de los gobiernos de los doce países suramericanos que integran IIRSA, ni tampoco aquella de las Instituciones que integran el Comité de Coordinación Técnica (BID-CAF-FONPLATA).



ADVANCED LOGISTICS GROUP

Barcelona · Madrid

Caracas · Lima



Aspectos a considerar en la fase preparatoria

Preparación previa:

Elaborar programa de entrevistas y la lista de agentes a ser consultados, ordenados por tipología.

Elaborar perfil de cada agente en base a información de trabajos anteriores realizados por los bancos de desarrollo o por consultores (comercio, desarrollo industrial, infraestructura, transporte y logística).

Cuestionarios:

Contienen "*preguntas indicativas*" y no deben ser tomados como una lista rigurosa de preguntas.

Guía amplia y flexible de temas de discusión durante las entrevistas.

Secuencia:

Debe ser planificada apropiadamente, de preferencia iniciar con agentes del sector privado antes de entrevistar a los agentes del sector público.

La percepción que los usuarios tienen sobre la eficiencia de los procesos administrados por alguna autoridad (e.g. la aduana o ministerio de transportes), será muy útil para desarrollar una buena entrevista con los representantes de dicha autoridad.





Aspectos a considerar durante las entrevistas

Contexto IIRSA:

Al inicio se explicará al entrevistado sobre porque y para que se realiza la entrevista, introduciendo brevemente los avances de IIRSA y su nueva agenda de Planificación de segunda fase.

Tiempo:

El tiempo asignado a las entrevistas no es exacto, algunas pueden ser muy cortas y otras tardar más de lo necesario.

Previamente a cada entrevista debe seleccionarse un conjunto de preguntas clave para ser utilizadas con un determinado agente y así obtener nueva información complementaria.

Algunas preguntas no utilizadas pueden ser aplicadas de manera prioritaria en otra entrevista.

Respuestas:

Estas pueden generar la discusión de un tema que no estaba previsto pero resulta útil para el análisis.

El entrevistador puede seguir la nueva línea de discusión y formular preguntas que no habían sido consideradas en el cuestionario.

Repetición:

Algunas preguntas clave pueden repetirse en las entrevistas con diferentes agentes con el fin de verificar discrepancias significativas en la percepción sobre determinado tema.





Aspectos a considerar durante las entrevistas

Estilo de diálogo:

Debe ser abierto y procurará utilizar un lenguaje fácil y familiar para el entrevistado.

La atmósfera en que se desarrollan las entrevistas debe ser informal y en un clima de confianza.

Anticipación:

Debe ser evitada por el entrevistador a pesar de que este conoce la respuesta a determinada pregunta formulada.

La pregunta debe ser formulada por completo para permitir que el agente entrevistado exprese sin limitaciones su punto de vista sobre determinado tópico.

Orden de las preguntas:

Puede ser variado y adecuado a las características del agente entrevistado y al tiempo que este dispone.

Es aconsejable que las preguntas directas sobre asuntos sensibles, sean dejadas para el final cuando ya se ha logrado establecer un clima de confianza en el diálogo persona a persona.



Aspectos a considerar durante las entrevistas

Retroalimentación:

Las respuestas recibidas durante la entrevista, puede producir un rápido cambio en la dirección de la discusión y el tipo de preguntas que se desean formular.

El entrevistador debe tener libertad para focalizar la entrevista en unos pocos temas que permitan profundizar un aspecto que el entrevistado conoce con detalle.

Propuestas de cambio:

Deben ser vistas como una posible acción a ser ejecutada dentro del programa de actuaciones IIRSA.

Indagar con detalle sobre su alcance, beneficios, beneficiarios, racionalidad, impacto, plazo, recursos, entre otros.

Agentes específicos:

Los referidos por el entrevistado como fuentes de información (directa o indirecta), deben ser correctamente identificados y en lo posible se indagará sobre su credibilidad, ubicación, importancia y rol estratégico dentro de determinado segmento o cadena logística.





Segmentación: aspectos a considerar durante las entrevistas

Estructura organizacional:

Identificar órganos concernidos con el área logística, su tiempo de existencia, su agenda estratégica, su capacidad de acción, su participación en grupos de trabajo, sus lazos de coordinación con otros organismos y autoridades; siempre el énfasis debe ser puesto sobre el corredor bajo análisis.

Segmentos logísticos:

Deben ser identificados como resultado de las entrevistas con los agentes generales, esta primera segmentación de familias logísticas presentes en el corredor será posteriormente contrastada y validada con los datos estadísticos disponibles.

Importancia relativa de cada segmento:

Debe ser discutida con el entrevistado, registrando los argumentos cualitativos y cuantitativos que sustentan su percepción. Estos datos permitirán una primera aproximación a la importancia de los diferentes segmentos dentro del conjunto de cada asociación o agrupación gremial.





Segmentación: aspectos a considerar durante las entrevistas

Extensión territorial:

Es de particular interés para apreciar la longitud origen-destino de las cadenas, evaluar los tiempos de tránsito, entender el manejo de inventarios, analizar las operaciones de transporte, etc. Debe identificarse también, la red de ciudades, puertos, aeropuertos y centros de distribución utilizados.

Orden de prioridad de las preguntas:

Debe ser definido antes de iniciar la entrevista y estará en función del área de especialidad del agente entrevistado, su importancia, el grado de avance obtenido en entrevistas anteriores, el tiempo disponible, el conocimiento logístico de las personas entrevistadas, la información con que el entrevistado supuestamente cuenta, etc.

Implementación de acciones:

Requerirá de aliados estratégicos a nivel de los *agentes generales*, en ese sentido, será importante identificar y registrar a las entidades y personas que por su conocimiento, interés, preferencias y motivación, podrían ser contactados posteriormente para liderar procesos de cambio en determinado segmento logístico.





Segmentación: lista de entrevistados

- Cámara Nacional de Industria
- Asociaciones de Exportadores/Empresarios
- Asociaciones de Industriales/Productores
- Cámaras Nacionales de Comercio
- Cámaras Binacionales de Comercio
- Ministerio de Comercio
- Ministério de Indústrias
- Ministério de Transportes o Infraestructura
- Administración de Aduanas
- Federación de Transportistas





Segmentación: Ejemplo de Cuestionario (Banco de 56 preguntas)

¿Qué industrias (o sectores de su ramo) están presentes en el área de influencia del corredor logístico bajo estudio?

¿Cuál es la localización de los principales centros de producción y consumo?

¿Cuál es la producción de cada sector industrial? - ¿Qué insumos principales utilizan?

¿Qué volumen de comercio existe entre los países y entre las principales ciudades en el área de influencia del corredor?

¿Cuáles son las principales líneas de producto comerciadas a través del corredor logístico bajo estudio? - ¿volúmenes?

¿Cuáles son los % de producción destinados al mercado interno y externo? - ¿A que mercados principales están dirigidos?

¿Qué términos de compra-venta internacional son utilizados por cada industria?

¿Cómo ha evolucionado el comercio de cada industria en los últimos años?

¿Qué sector es el de mayor crecimiento? - ¿El de mayor densidad de valor (USD/ton)?

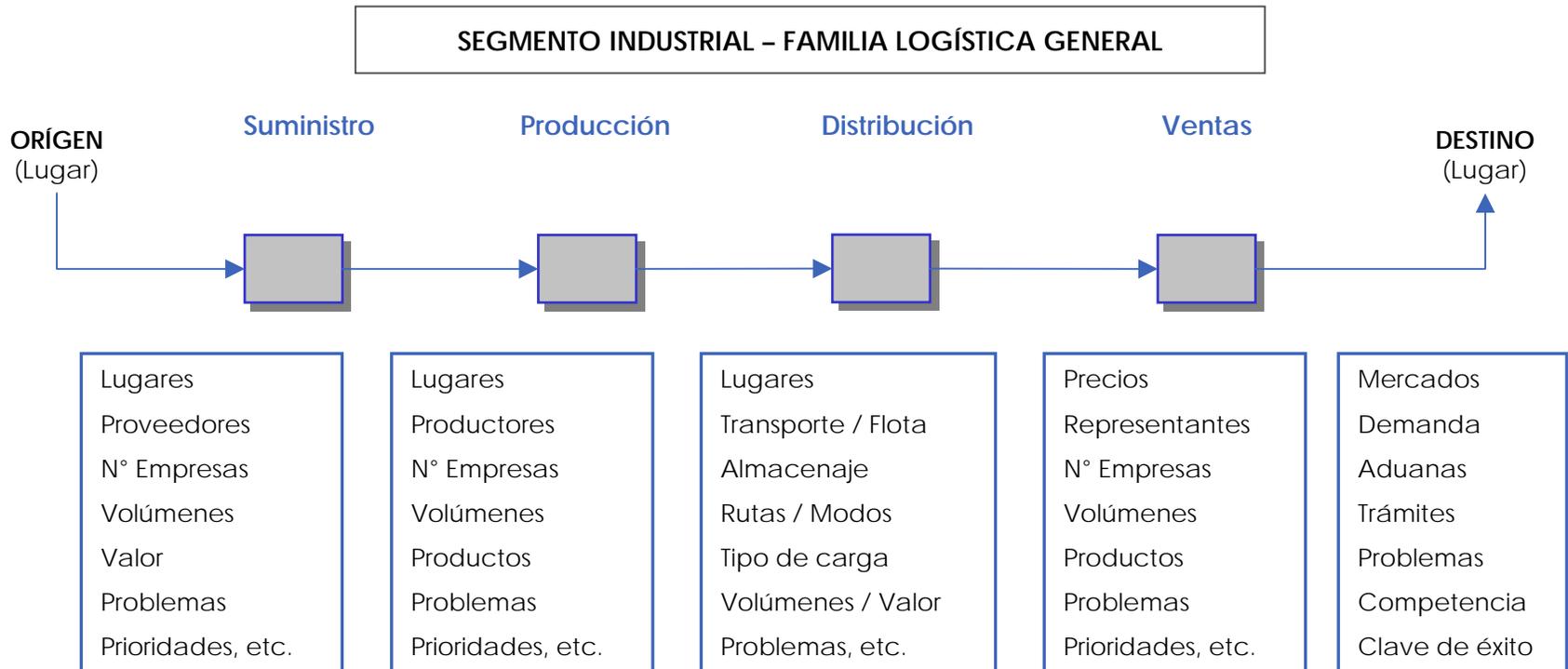
¿Cuáles son las rutas de abastecimiento y distribución para cada tipo de producto? - ¿Tipo de unidad de carga utilizada?

¿Cuántas etapas de transformación/agregación de valor experimenta el producto? - ¿en que lugares?





Segmentación: imagen objetivo



Infraestructura – servicios – comunicaciones – distancias – tiempos de entrega – tecnología - crecimiento económico - impuestos – regulación – problemas - plataformas logísticas - seguridad, etc.



Estructuración: aspectos a considerar durante las entrevistas

Cadenas logísticas en el segmento:

Deben ser identificadas como resultado de las entrevistas con los agentes particulares, esto permitirá en esta misma entrevista identificar a los principales agentes participantes en cada fase (eslabón) de la cadena logística usuaria del corredor bajo estudio.

Estructura logística de cada cadena:

Debe ser entendida a fondo con la ayuda de los agentes particulares y locales, especialmente la actuación de cada participante dentro de la cadena logística, ya sea como empresa focal, miembro autónomo (agrega valor) o miembro de apoyo (provee recursos).

Agentes participantes:

Para cada cadena deben ser identificados con ayuda de los agentes particulares y locales. A este nivel es pertinente obtener referencias sobre las empresas y operadores que participan directamente en cada cadena logística, su eficiencia, su grado de influencia, antigüedad, grado de conocimiento sobre el cadena, peso específico financiero, tecnológico, etc.

Complementariedad:

Debe identificarse si entre cadenas logísticas pueden hacer uso compartido de recursos, la centralización de actividades en plataformas logísticas polivalentes, la utilización de los mismos transportistas, el intercambio de información, la planificación conjunta de operaciones, etc.





Estructuración: lista de entrevistados

- Asociaciones Industriales Sectoriales
- Comités Especializados de las Cámaras de Comercio
- Cámaras de Comercio o Industrias Regionales y Locales
- Grandes Proveedores Industriales
- Direcciones de Comercio (nacionales y regionales)
- Dirección de Industria (nacionales y regionales)
- Direcciones de Transporte (nacionales y regionales)
- Concesionarios de Infraestructura (puertos, aeropuertos, etc.)
- Aduanas Locales
- Grandes Transportistas y Distribuidores
- Operadores Logísticos





Estructuración: Cuestionarios (Banco de 90 preguntas)

¿Cuáles son las fases o etapas de agregación de valor del segmento logístico? - ¿En cual ocurre la mayor agregación de valor? - ¿En que lugares se localizan las fases?

¿Qué cadenas de este segmento son usuarias intensivas del corredor logístico IIRSA bajo estudio? - ¿En que lugares tienen su origen y cual es su destino?

¿Qué empresa es la empresa dominante en cada cadena logística? - ¿Es nacional o transnacional? - ¿Qué empresas son sus afiliadas o aliadas?

¿Cuál el grado de influencia de la empresa dominante? - ¿Liderazgo? - ¿Antigüedad? - ¿Conocimiento del mercado? - ¿Fortaleza técnica y financiera?

¿En la fase de suministro cuantas empresas proveedoras existen? - ¿Cuántas son nacionales y cuantas internacionales? - ¿Están agremiadas?

¿Cuáles de estos proveedores están involucradas en el corredor logístico analizado? - ¿En que cadena logística tienen participación? - ¿Quiénes son sus principales clientes?

¿Cuál es el tipo de insumos que estos proveedores venden a los productores?

¿Cuáles son sus ventas por año (totales, en el corredor y en la cadena logística)?

¿Qué empresas les prestan servicios de transporte, almacenaje, embalaje, información, seguridad, administración, comunicaciones, personal, otros?

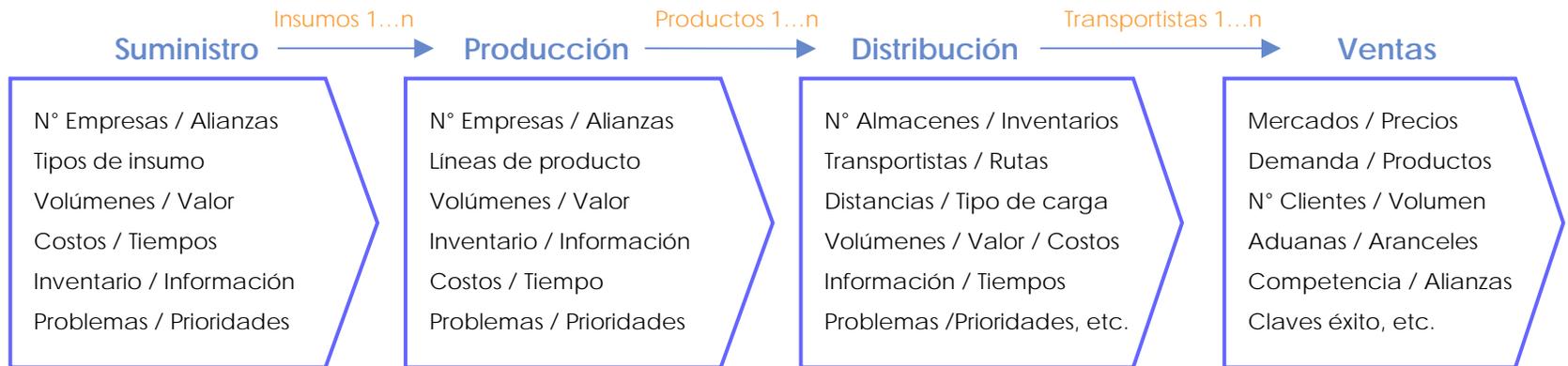
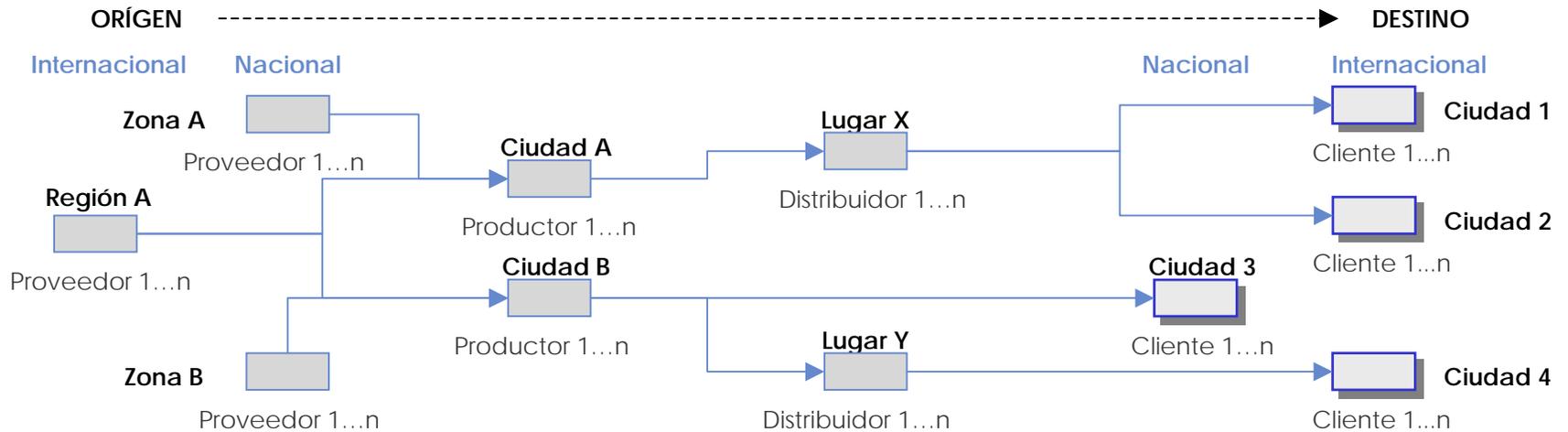
¿En la fase de producción cuantas empresas productoras existen? - ¿Cuántas son nacionales y cuantas transnacionales? - ¿Están agremiadas?

¿Cuáles de estos productores están involucrados en el corredor logístico analizado? - ¿En que cadena logística tienen participación? - ¿Quiénes son sus principales clientes?



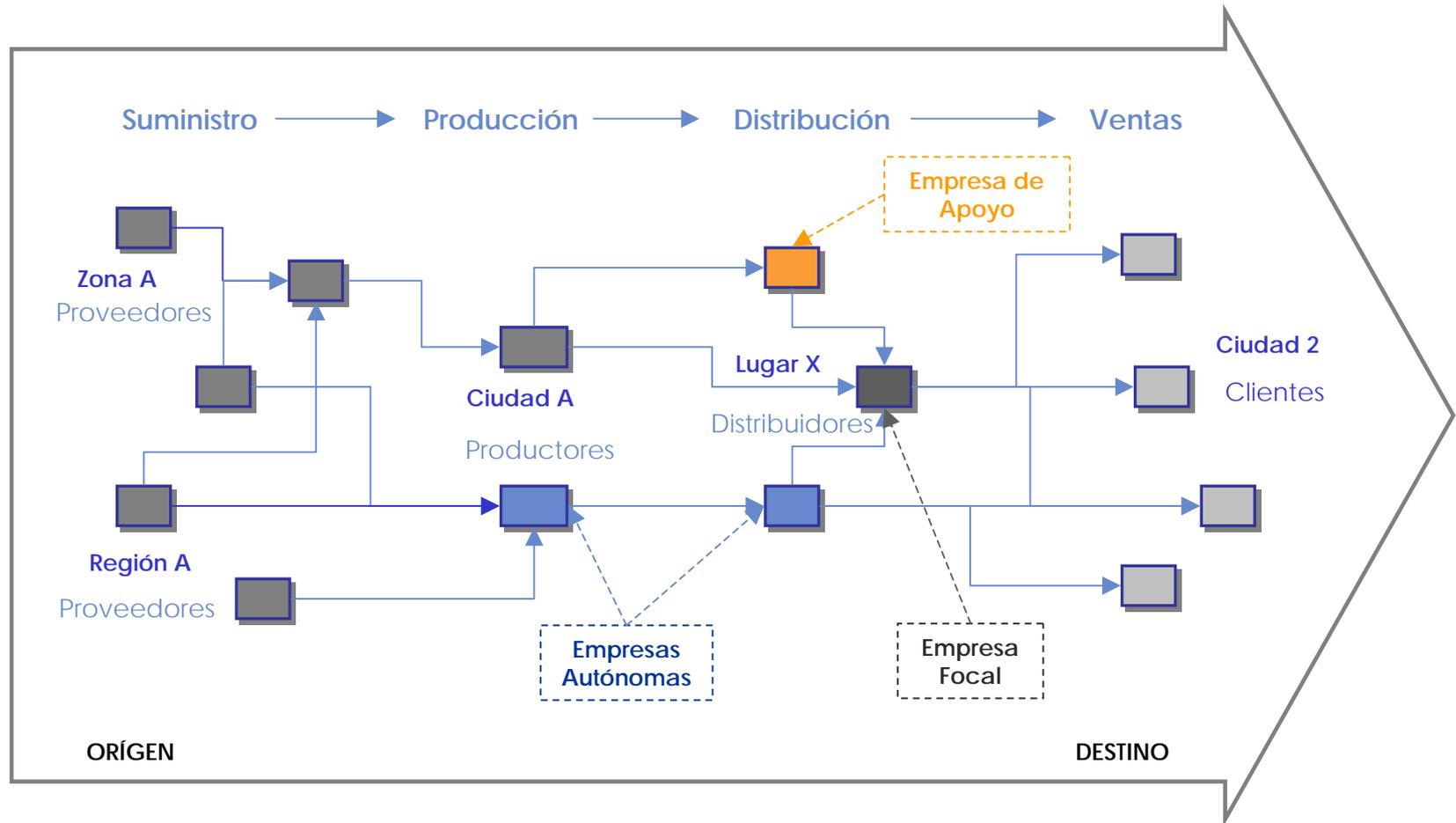
Estructuración: imagen objetivo

SEGMENTO LOGÍSTICO DE INTERÉS – DETALLADO





Cadena logística estructurada





Auditoria: aspectos a considerar durante las encuestas

Criterios de valoración:

Deben ser presentados y explicados a todos los agentes entrevistados

Es probable que algunos agentes no se muestren muy dispuestos a valorar todos los indicadores, en estos casos, una alternativa sería pedirles su opinión solo a nivel de los 5 criterios en lugar de los 25 indicadores.

Grado de importancia percibida:

Cada entrevistado debe asignar en la escala 1 a 5, el valor que mejor expresa la importancia de cada criterio evaluado. Si el criterio no se considera muy útil o tiene un grado de influencia muy bajo en el desempeño logístico, entonces la calificación más adecuada será el número 1 (no es importante). El número 5 (es muy importante) debe reservarse para los criterios considerados fundamentales para la competitividad del segmento o cadena logística evaluada, es decir, aquellos en los cuales un desempeño deficiente ocasionaría en el mediano plazo que el segmento o cadena logística desaparezcan a costa de un fracaso estratégico-funcional y el ingreso de competidores más eficientes.

Grado de madurez y desempeño percibido:

Cada entrevistado deberá asignar en la escala de 1 a 5, el valor que mejor expresa su percepción sobre la situación actual de cada criterio de valoración logística. En este paso, se evalúa si la situación actual de cada indicador es la adecuada para que el funcionamiento del segmento o cadena logística sea lo más competitivo posible según las necesidades del mercado. La calificación de 1 se utiliza si la adecuación del indicador es muy pobre, y una calificación de 5 es reservada para casos en que la situación actual del indicador se adecua de manera excelente a las necesidades.





Auditoria: aspectos a considerar durante las encuestas

Ayuda del entrevistador:

Es fundamental para que el entrevistado (agentes generales, particulares y participantes) pueda opinar sobre la importancia y madurez de cada indicador de la manera más exacta posible. Puede suceder que los entrevistados no tengan un concepto muy claro sobre algún indicador que deben valorar, o no se sientan cómodos con el mismo, en este caso, el entrevistador explicará como es que dicho indicador puede influir en el desempeño logístico sin que eso signifique sugerir una respuesta.

Oportunidades:

Se recogerá la opinión respecto de cual es la evolución esperada para cada criterio de valoración logística bajo análisis. Es decir, habiéndose consultado por el grado de madurez y desempeño actual, se le pregunta al entrevistado sobre el grado que espera alcanzarse en los próximos 2 a 3 años, y como espera alcanzarlo. Esto permitirá identificar oportunidades para promover soluciones logísticas de valor agregado impulsadas por los propios participantes.

Implementación de acciones posteriores:

Requerirá de aliados estratégicos y posibles ejecutores a nivel de los agentes participantes, en ese sentido, será importante identificar y registrar a las entidades y personas que por su conocimiento, interés y experiencia, podrían ser contactados posteriormente para liderar algunas acciones del programa de actuaciones en su respectiva cadena logística.





Auditoría: lista de entrevistados

- Empresas Productoras
- Proveedores de Insumos
- Empresa Focal
- Proveedores de Servicios
- Clientes Principales
- Compradores Mayoristas
- Distribuidores locales
- Empresas de Transporte
- Empresas de Almacenaje
- Operadores Logísticos
- Aduana en los pasos fronterizos





Auditoría: Cuestionario (Banco de 104 preguntas)

¿Observa usted posibilidades para la centralización de actividades en plataformas logísticas polivalentes?

¿Conoce algún plan o estudio relacionado con este tema?

¿Existen actividades de trasbordo (transshipment) y/o porteo cruzado (crossdocking)?

¿Dónde, que facilidades utilizan y quién las realiza?

¿Existen actividades de postergación de la configuración final del producto antes de su entrega al cliente (postponement)?

¿Quién las realiza y en que lugares?

¿Existe en su organización un sistema de medición del desempeño logístico? - ¿Cuáles son los indicadores clave utilizados?

¿Hay posibilidades para el intercambio abierto de información logística con otras organizaciones?

¿Con cuales otros miembros de la cadena?

¿Qué opina de la conectividad informática de la red o cadena?

¿Existen sistemas de Información compartidos? - ¿Bancos de información logística? - ¿Transferencia electrónica de datos?





Análisis y procesamiento de datos

Procesamiento de datos:

Los datos recolectados deberán ser sistematizados y procesados de manera ordenada, produciendo datos clasificados por cada cadena estudiada, por entidad encuestada, y agrupándolos en los cinco criterios de valoración (infraestructura, integración, eficiencia, agentes y costos). De igual manera, las puntuaciones (escala 1 a 5) deben organizarse claramente separadas para los rubros de importancia percibida y situación actual del indicador y criterio.

Línea de base:

Los resultados obtenidos sobre la importancia y la madurez de cada criterio de valoración dentro de una determinada cadena logística, constituyen la línea de base para iniciar la gestión y mejora de cada indicador. Es respecto a estos valores iniciales que se efectuar el seguimiento y monitoreo y se podrá evaluar el desarrollo de acciones dentro del programa de actuaciones.

Recomendaciones:

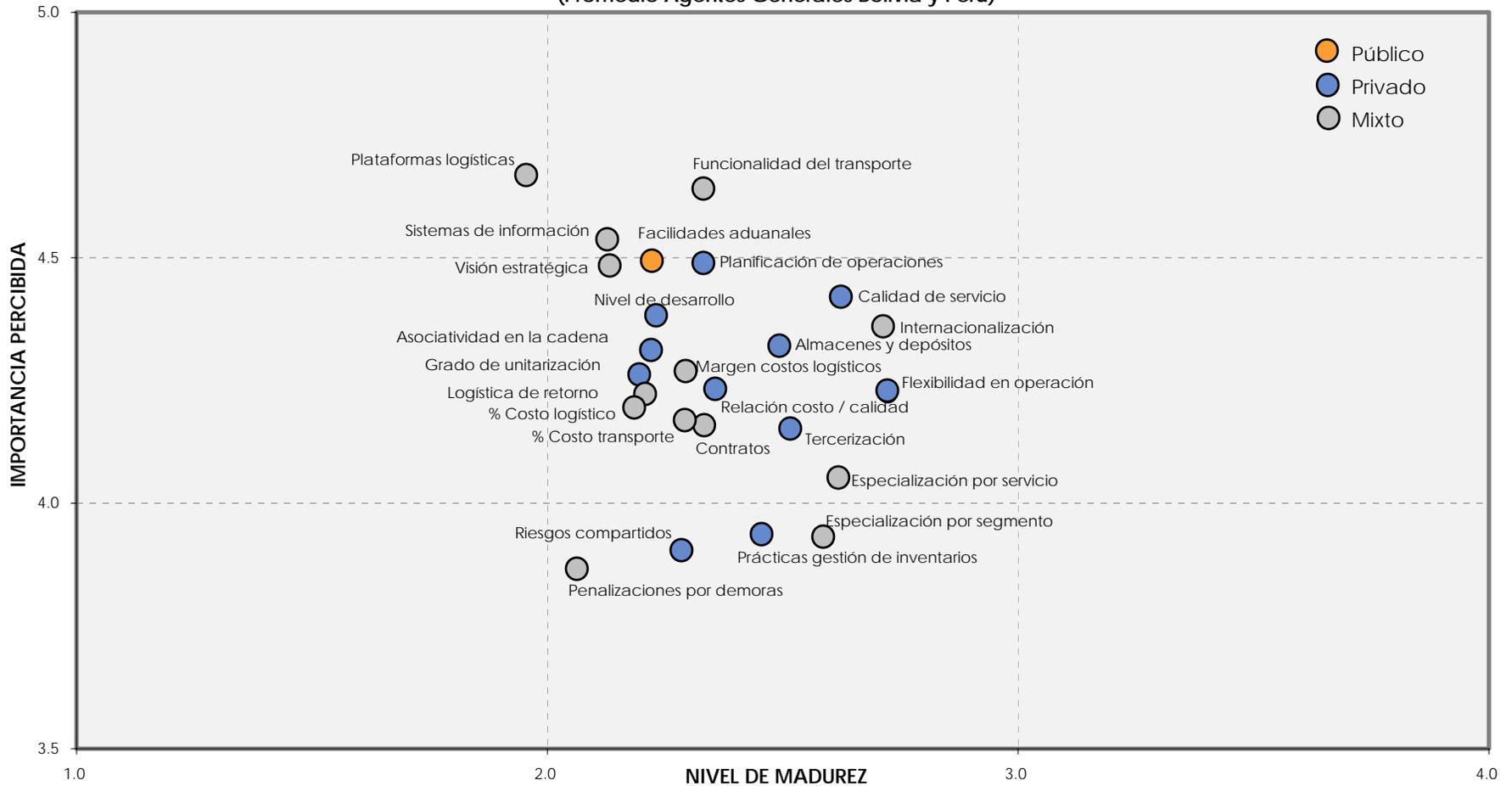
Con los resultados obtenidos en los ejes de importancia y madurez (grado de adecuación), se procede a elaborar recomendaciones básicas sobre la estrategia a conducir con relación a los indicadores de cada criterio de valoración logística. Dependiendo del cuadrante donde resulte ubicado el indicador, se procederá a recomendar un programa de mejora inmediata, una revaloración, o su perfeccionamiento.





Auditoría: imagen objetivo

VALORACIÓN INDICADORES LOGÍSTICOS: CORREDOR EJE ANDINO IIRSA - GRUPO 9
(Promedio Agentes Generales Bolivia y Perú)



Muchas gracias

