

conecta
logística

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA LA

CONFORMACIÓN

DE COMUNIDADES

LOGÍSTICAS

COMUNALES

Iniciativa liderada por Conecta Logística.



Desarrollado con el apoyo de:



Comencemos

0.0 Introducción	04
0.1 ¿Qué es una comunidad logística comunal (CLC)?	05
0.2 ¿Cómo se si es necesaria una CLC?	06
0.3 Instrucciones para el buen entendimiento de la guía	07

01. Antes de conformar la CLC

1.1 Equipo para conformar la CLC	10
1.2 Caracterización de la comuna	11

02. Conformación de la CLC

2.1 Atracción de empresas e instituciones conformadoras de la CLC	13
2.2 Levantamiento de brechas y oportunidades	14
2.3 Compromiso de participación en la CLC	15
2.4 Hito de conformación de la CLC	16

03. Operación de la CLC

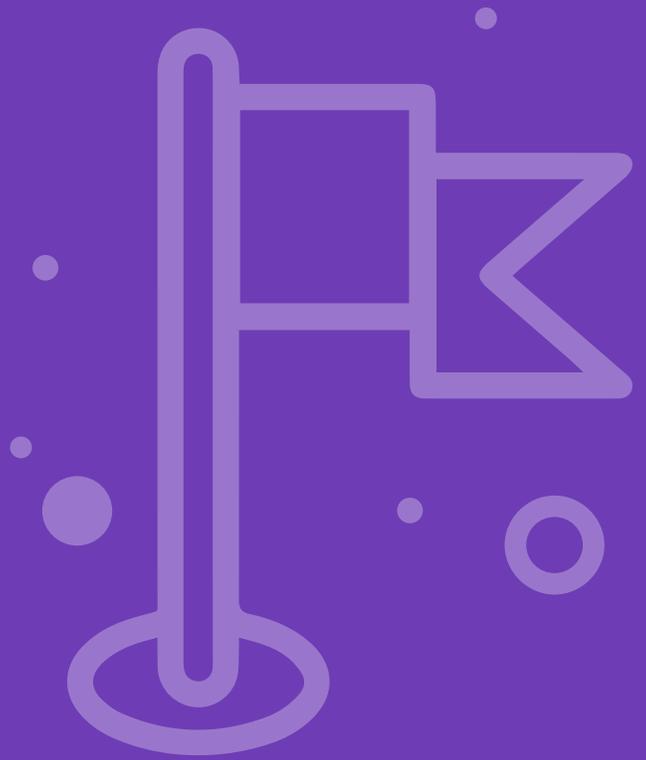
3.1 Definición del propósito común de la CLC	18
3.2 Modelo de gestión y liderazgo	19
3.3 Creación de grupos de trabajo	20
3.4 Metodología para el desarrollo de proyectos	21
3.5 Desarrollo del plan estratégico de la CLC	22

04. Fidelización

4.1 Encuesta de percepción y satisfacción	24
4.2 Potenciar el sentido de pertenencia	25
4.3 Reconocimiento de la participación	26

05. Potenciales líneas de trabajo

5.1 Prevención del delito	28
5.2 Adopción tecnológica	29
5.3 Estrategia de datos	30
5.4 Capital humano	31
5.5 Difusión y comunicación	32



COMENCEMOS

• **Introducción**

• **¿Qué es una Comunidad Logística Comunal?**

• **¿Cómo sé si es necesaria una Comunidad Logística Comunal?**

• **Instrucciones para el buen entendimiento de la guía**

Introducción

La logística es una actividad que normalmente se encuentra invisibilizada, a excepción de cuando comienza a generar externalidades en el entorno en el que desarrolla sus actividades.

Se tiende a olvidar que no sólo necesitamos la logística para el desarrollo económico, sino que también para el desarrollo de nuestra vida diaria. Salud, educación, servicios, comercio, entre otras actividades, requieren productos que deben ser transportados y entregados en las instalaciones en que estas se desarrollan.

Es por lo anterior, que algunas de las ciudades más sostenibles del mundo, como Gotemburgo, han reconocido la necesidad de facilitar la actividad logística para lograr una convivencia armónica con este sector. Con el tiempo, estas ciudades han observado que: mientras más restricciones se incorporan para el correcto desarrollo de la logística, mayores son los problemas. Lo anterior, al considerar que la carga debe llegar de todas formas, si las actividades así lo requieren.

Lograr coordinación entre los distintos actores de la cadena logística es un desafío ampliamente estudiado, que requiere de grandes esfuerzos por parte de instituciones públicas y privadas. En este desafío, en el que un sistema de gobernanza efectivo es fundamental, las comunidades logísticas han destacado como casos de éxito en Chile y otros países. Estas son instancias de colaboración para generar consenso entre los actores, discutir problemas locales y lograr el cierre de brechas de un determinado ecosistema logístico.

Al considerar el aumento de los despachos en ciudades densamente pobladas y la búsqueda de una relación armónica entre los habitantes y las empresas que deben distribuir sus productos, es que vemos una oportunidad de expandir este concepto a la logística de las ciudades.

Desde Conecta Logística, institución diseñada por el Programa de Desarrollo Logístico del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, con apoyo de CORFO, impulsamos iniciativas que promueven el trabajo coordinado de la academia, el sector público y el mundo privado, articulamos proyectos para eliminar brechas del sector logístico y di-

fundimos lineamientos que permitan avanzar en estas soluciones. Por ello, hemos elaborado esta guía de buenas prácticas a partir del conocimiento obtenido desde un piloto desarrollado en la comuna de Renca (que incluye a empresas que realizan actividades logísticas en el entorno urbano) y de nuestra experiencia en el acompañamiento a comunidades logísticas ya conformadas.

Esperamos que este documento sea una herramienta de utilidad para que los municipios puedan generar estas instancias de participación público-privada de una manera sostenible, y logren así una logística armónica en su territorio.

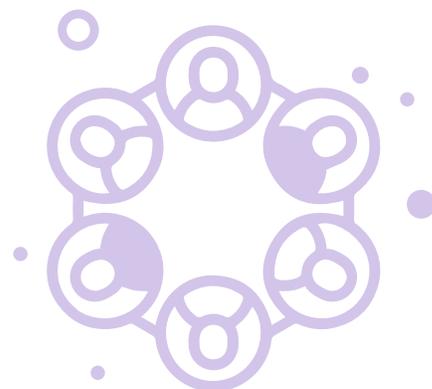
Agradecemos la colaboración de los profesionales de la Municipalidad de Renca, La Fábrica de Renca, y del Programa de Desarrollo Logístico del MTT, así como a las empresas Embotelladora Andina, Megacentro, Prodalam, Correos de Chile, PF Alimentos, Grupo Patio, CCU y Dimerc, que han desempeñado un papel fundamental en el éxito de la primera comunidad logística comunal. Su participación activa y compromiso reflejan una visión compartida: la creencia en la colaboración público-privada como motor de mejora para una logística eficiente y sostenible. Gracias por contribuir al crecimiento y al bien común.



¿Qué es una Comunidad Logística Comunal?

Una Comunidad Logística Comunal (CLC), corresponde a una agrupación de actores del mundo público y privado que se conforma para trabajar colaborativamente, generar consensos, discutir problemas y lograr el cierre de brechas asociadas a la actividad logística, primando el orden superior sobre sus objetivos individuales. Las particularidades de las CLC son reflejo del compromiso de sus miembros, las regulaciones y la vocación que tenga la comuna, ya sea industrial, comercial, o de otro carácter.

Las CLC son una oportunidad para potenciar la relación de los habitantes de la comuna con las industrias e instalaciones logísticas que se ubican en ella. A través de una CLC, ustedes podrían: potenciar la capacitación y participación de vecinos en las oportunidades laborales que generan, facilitar el desarrollo de proyectos colaborativos entre la industria y el municipio, generar información que apoye en la toma de decisiones y planificación urbana, y mucho más. Todo lo anterior les ayudará en el desarrollo de una comuna sustentable y con mejor calidad de vida.



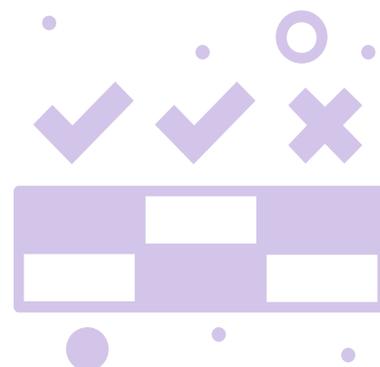
¿Cómo sé si es necesaria una Comunidad Logística Comunal?

Antes de conformar una Comunidad Logística Comunal, deben saber si cumplen con algunos principios básicos que permiten identificar si existe la necesidad y el interés del ecosistema logístico en avanzar en esta iniciativa colaborativa. Para ello, los invitamos a responder las siguientes preguntas:

Principio Básico	Si/No
¿Tenemos necesidades o problemas vinculados a la actividad logística de la comuna? Por ejemplo: conflictos entre los flujos de vehículos logísticos y peatones, falta de capital humano en labores logísticas, entre otros	
¿Necesitamos tener una mejor comunicación entre las autoridades municipales y la industria?	
¿Conocemos empresas que desarrollan actividades logísticas en la comuna con interés de trabajar en conjunto?	
¿Existen instancias en las que participan empresas vinculadas con la actividad logística, pero que no han sido efectivas?	
¿Existe interés del municipio (u otro organismo) en la creación de una CLC?	

Si en el listado anterior las respuestas fueron mayoritariamente negativas, entonces les recomendamos monitorear, al menos anualmente, si estas respuestas siguen siendo iguales, y así evaluar la necesidad de iniciar un trabajo colaborativo con los actores vinculados a la actividad logística. ¡Siempre podemos ser mejores!

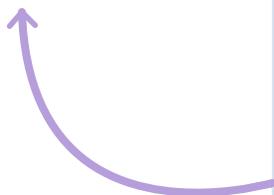
Si en el listado anterior las respuestas fueron mayoritariamente positivas, entonces les recomendamos continuar leyendo esta Guía y avanzar en la generación de una Comunidad Logística Comunal, con lo que obtendrán grandes avances.



Instrucciones para el buen entendimiento de la guía

1. Objetivo:

En este lugar encontrarás el objetivo de la buena práctica.



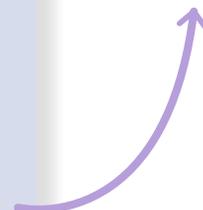
2. Descripción de la BP:

En este lugar encontrarás la definición de la BP, donde también se mencionan las actividades que se recomiendan realizar, más las consideraciones que se deben tener.



5. Ejemplos y/o metodologías:

En el apartado de ejemplos y/o metodologías encontrarás un **ejemplo** de cada caso en que esa recomendación ha sido implementada o una **metodología** para facilitar su adopción.



3. Resultado esperado:

En este lugar encontrarás el resultado que se espera obtener luego de la utilización de esa BP.



4. Costos asociados:

En este lugar encontrarás los costos asociados a considerar.



A lo largo de la guía se utilizarán los siguientes acrónimos:

CLC

Comunidad Logística Comunal

BP

Buenas Prácticas

GT

Grupo de trabajo

MTT

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Las buenas prácticas en esta guía son:

➤ Conformación de la CLC

- Atracción de empresas e instituciones conformadoras de la CLC
- Levantamiento de brechas y oportunidades
- Compromiso de participación en la CLC
- Hito de conformación de la CLC

➤ Operación de la CLC

- Definición del propósito común de la CLC
- Modelo de gestión y liderazgo
- Creación de grupos de trabajo
- Metodología para el desarrollo de proyectos

➤ Desarrollo del plan estratégico de la CLC

- Fidelización
- Encuesta de percepción y satisfacción
- Potenciar el sentido de pertenencia
- Reconocimiento a la participación



01

ANTES DE CONFORMAR LA CLC

• Equipo para conformar la CLC

• Caracterización de la comuna

Equipo para conformar la CLC

Objetivo

Definir un equipo de gestión para la conformación de la CLC.

Descripción de la BP

Para una correcta conformación de la CLC es necesario que quien esté impulsando su creación (municipio u otro organismo que haya mostrado interés) forme un equipo que pueda realizar las gestiones de diagnóstico, congregación y definición de la metodología de trabajo inicial. En primera instancia, dicho organismo tomará el papel de líder para dirigir la gestión. Les recomendamos que este equipo esté integrado por personas de diferentes instituciones que cumplan con las siguientes condiciones (no excluyentes):

- Conocimiento de las características de la comuna.
- Convencimiento de la necesidad de la conformación de una CLC.
- Contactos con diferentes instituciones y empresas que podrían conformar la CLC.

Una vez conformado el equipo, pueden generar una agenda de trabajo para definir tareas claras asociadas a los pasos de conformación de la CLC (que se presentarán en esta Guía).

Resultado esperado

Equipo de gestión definido, coordinado y alineado con el objetivo de conformar una CLC.

Costos asociados

Asociado a los esfuerzos de quienes deben realizar las gestiones para conformar el equipo.

Ejemplos y/o metodologías

Para la conformación de la Comunidad Logística Comunal de Renca se definió un equipo de gestión integrado por profesionales de la Municipalidad de Renca, La Fábrica de Renca, el Programa de Desarrollo Logístico del MTT y Conecta Logística.



Caracterización de la comuna

Objetivo

Generar un diagnóstico de la situación logística actual de la comuna.

Descripción de la BP

La caracterización de la comuna es un requisito básico para la conformación de la CLC. Es importante que identifiquen qué trabajo se ha realizado anteriormente para optimizar los esfuerzos. Puede ayudarles analizar los siguientes documentos:

- ✓ Plan Regulador Comunal.
- ✓ Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIMEP).
- ✓ Estudios de ecosistema empresarial y encadenamiento productivo.

Por otro lado, los datos son fundamentales en el diagnóstico y la toma de decisiones. Deben considerarlos en las etapas de la conformación de la CLC y en la definición de las líneas de trabajo a desarrollar, ya que facilitan y permiten definir una visión objetiva de la situación que vive la comuna. Algunos conjuntos de datos que pueden recopilar para caracterizar la comuna en la que desarrollarán sus proyectos, son los siguientes:

- ✓ Ubicación de principales centros de comercio y distribución que reciben y despachan productos. Para esto pueden utilizar la información de patentes comerciales de la comuna.
- ✓ Identificación de principales empresas que desarrollan actividades logísticas.
- ✓ Número de trabajadores asociados a labores logísticas en las empresas anteriores, así como sus perfiles laborales.
- ✓ Número y ubicación de accidentes de tránsito que involucran a vehículos que realizan labores logísticas.

- ✓ Ubicación de principales sectores en los que han existido delitos que afectan a las labores logísticas de la comuna.

En cuanto a iniciativas actuales, les recomendamos identificar lo siguiente:

- Mesas de trabajo públicas y privadas en que participan actores vinculados a la actividad logística de la comuna.
- Proyectos desarrollados (o en desarrollo) vinculados a la actividad logística de la comuna.
- Programas municipales de capacitación técnica.
- Programas e iniciativas asociadas a corporaciones o fundaciones en que participan actores vinculados a la actividad logística de la comuna.

Resultado esperado

Diagnóstico de características comunales vinculadas a la actividad logística e iniciativas en curso que puedan ser potenciadas, ordenadas o coordinadas a través de una CLC.

Costos asociados

Asociados a la gestión de la mesa de trabajo que identificará y consolidará los insumos necesarios para la caracterización.

Ejemplos y/o metodologías

En el año 2020, la comuna de Renca encargó un “Estudio de la caracterización empresarial y propuesta de encadenamiento productivo para la comuna de Renca”. Este informe permitió caracterizar la naturaleza de las industrias en la comuna e identificar oportunidades en el sector logístico.



02

CONFORMACIÓN DE LA CLC

- **Atracción de empresas e instituciones conformadoras de la CLC**

- **Levantamiento de brechas y oportunidades**

- **Compromiso de participación en la CLC**

- **Hito de conformación de la CLC**

Atracción de empresas e instituciones conformadoras de la CLC

Objetivo

Generar lineamientos para contactar a los integrantes públicos y privados que desarrollan una actividad crucial en la cadena logística de la comuna.

Descripción de la BP

Para consolidar la CLC necesitarán atraer integrantes y, por esto, les recomendamos definir una estrategia de acercamiento. Para lograrlo, deben identificar a los posibles participantes y reunirse con ellos de manera individual. Esto les ayudará a explicar la iniciativa, consultar expectativas e indagar en el interés en la conformación de la comunidad. Con esto podrán definir características y objetivos tentativos de la CLC.

Les aconsejamos priorizar la integración de instituciones con importante participación o influencia en las decisiones del ecosistema logístico. Su integración temprana les facilitará la atracción de los demás integrantes.

La búsqueda debe ser amplia, con el fin de generar una comunidad representativa y capaz de establecer mejoras en la comuna. Una vez que identifiquen a los posibles integrantes, pueden analizar sus perfiles para conocer las necesidades o problemas que desean resolver al participar en la CLC.

Resultado esperado

Conformar una CLC, con un mínimo de integrantes influyentes, que permita la atracción de nuevos participantes.

Costos asociados

Gestiones de la mesa de trabajo asociada al contacto de potenciales integrantes de la CLC y la realización de entrevistas.

Ejemplos y/o metodologías

Para atraer a empresas, pueden explicar el propósito de la creación de una CLC en instancias que reúnen a los actores de interés. También, les recomendamos analizar los perfiles de los potenciales integrantes, apoyándose en la metodología de perfiles de usuario (utilizada por diseñadores UX). Esta consiste en caracterizar a las instituciones de acuerdo a sus motivaciones, necesidades, comportamientos, entre otros aspectos.



Levantamiento de brechas y oportunidades

Objetivo

Crear una estrategia clara y plan objetivo a través de un análisis de brechas que indique oportunidades de mejora y pasos a seguir.

Descripción de la BP

Para desarrollar esta BP, les aconsejamos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los principales problemas que la CLC intentará resolver en el mediano y largo plazo. Esto, a partir de la información que obtuvieron en la caracterización de la comuna.
2. Analizar cada problema identificado y proponer soluciones para cumplir con los objetivos.
3. Crear una imagen futura ideal del desarrollo de la actividad logística en la comuna.
4. Comparar el estado actual con el estado futuro ideal y resaltar los factores que faltan.
5. Crear e implementar un plan para cerrar las brechas.

Resultado esperado

Identificación de brechas en los procesos transversales que involucran a los actores públicos y privados de la CLC.

Costos asociados

Asociados a quienes realicen las gestiones necesarias para definir las principales brechas y sus posibles soluciones.

Ejemplos y/o metodologías

Para esta BP, pueden utilizar estrategias de viaje de usuario e historias de usuario, que tienen el objetivo de identificar cuáles son las necesidades y dolores de cada institución influyente en el ecosistema logístico. Adicionalmente, les sugerimos generar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la CLC y seguir la metodología As Is/To Be.

AS IS

La primera fase demuestra la **situación actual** y la realidad de los procesos organizacionales, con sus errores y aciertos.

TO BE

En esta segunda fase, se **rediseña el proceso**, buscando reevaluar las actividades del negocio y encontrando una propuesta para una visión de futuro.

TO DO

Es la fase de **modelado técnico**, cuando se identifica cómo la tecnología puede ayudar en la automatización y gestión de procesos.

Compromiso de participación en la CLC

Objetivo

Definir lineamientos para la participación y compromiso de los integrantes de la CLC.

Descripción de la BP

El éxito de la CLC depende del compromiso y participación de sus integrantes, así como del liderazgo y coordinación del encargado de dicho rol. Para lo anterior, les sugerimos que cada integrante de la CLC, adhiera a los siguientes compromisos:

- Compartir y hacer propios los objetivos de la CLC.
- Participar activamente en las sesiones, identificando oportunidades de mejora y posibles soluciones.
- Estar dispuestos a integrar mesas o grupos de trabajo de la CLC.
- Participar en la creación de soluciones y el desarrollo de proyectos.
- Ser optimista respecto al desempeño de la CLC y de su importancia en el desarrollo del sistema logístico local.

Resultado esperado

Una CLC exitosa con trabajo activo, colaborativo y constructivo de todos sus integrantes.

Ejemplos y/o metodologías

Antes de la conformación de la CLC, les aconsejamos informar a los potenciales integrantes los compromisos mínimos que adoptarán. Se recomienda generar una declaración de dichos compromisos y otros que acuerden incorporar.



Hito de conformación de la CLC

Objetivo

Constituir una CLC a través de la formalización de sus integrantes en una instancia que establezca las bases para el trabajo que realizarán colaborativamente.

Descripción de la BP

Les recomendamos formalizar la constitución de la CLC en una sesión con los actores que mostraron interés en ser integrantes de la comunidad. En esta reunión será necesario:

- Generar acuerdos
- Definir las bases para la redacción de los estatutos o el reglamento de la CLC. Les sugerimos que estos incluyan como mínimo:
 - Qué tipo de organización será la CLC (con personalidad jurídica, de carácter voluntario, entre otras opciones).
 - Cómo se difundirán los compromisos de participación entre los integrantes (a través de actas por correo electrónico, u otras opciones)
 - Cuáles serán las instancias de participación y de trabajo (reuniones periódicas, asambleas, comités, grupos de trabajo, etc.)
 - Establecer un calendario de trabajo de al menos 1 año y reuniones para las distintas instancias de participación.
- Firma de una declaración de compromiso para constituir la CLC, por parte de todos los integrantes.

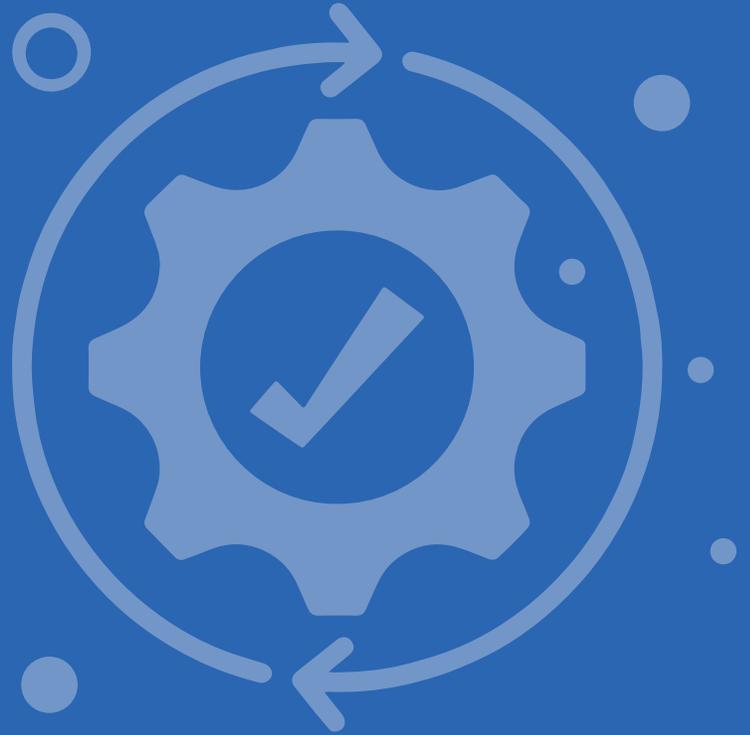
Resultado esperado

Hito de conformación de la comunidad logística en que los integrantes transparenten su compromiso y establezcan los primeros lineamientos de participación.

Ejemplos y/o metodologías

En la conformación de la CLC de Renca, los integrantes firmaron una carta de compromiso en la reunión de conformación, que fue visibilizada a través de una réplica en una gigantografía. El evento también fue difundido en prensa y redes sociales de las instituciones participantes.





03

OPERACIÓN DE LA CLC

- Definición del propósito común de la CLC
- Modelo de gestión y liderazgo
- Creación de grupos de trabajo
- Metodología para el desarrollo de proyectos
- Desarrollo del plan estratégico de la CLC

Definición del propósito común de la CLC

Objetivo

Definir un propósito común de la CLC que represente a sus integrantes.

Descripción de la BP

El propósito común de la CLC tendrá un alcance de largo plazo y se asociará a la razón de haber conformado la CLC. Teniendo a la vista este propósito y los focos de trabajo identificados, podrán definir los objetivos específicos con los cuales trabajar en la CLC. Para su definición, les aconsejamos que el propósito:

- Represente a los integrantes de la CLC
- Tenga un carácter estratégico y superior a los objetivos específicos y temporales que tendrán las líneas de trabajo de la CLC.
- Considere los intereses conjuntos.
- Considere las perspectivas públicas y privadas para el avance de la competitividad de la comuna .
- Sea realista, pero al mismo tiempo suponga un reto.

Resultado esperado

Definición de los objetivos organizacionales que serán la guía de las distintas instancias de trabajo. Estos deben incluir las expectativas de los integrantes de la CLC y destacar las ventajas que se obtendrán al pertenecer a la comunidad.

Ejemplos y/o metodologías

Para la generación de un propósito común de la CLC, les sugerimos consultar modelos que tienen ese fin. Debe ser SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con temporalidad), CLEAR (desafiante, legal, sostenible, valioso y documentado) y PURE (positivo, entendible, relevante y ético).



Modelo de gestión y liderazgo

Objetivo

Desarrollar un modelo de gestión y funcionamiento de la CLC.

Descripción de la BP

Esta actividad es necesaria para establecer el régimen interno de organización de la CLC. Para ello, deben establecer la estructura orgánica y definir los asuntos básicos relativos a la operación, pudiendo plasmar los resultados en reglas de operación de la CLC, que después, si se desea formalizar la institucionalidad, podrían servir de base para el desarrollo de estatutos. Les recomendamos definir:

- Estructura jerárquica.
- Requerimientos de financiamiento para su funcionamiento (gerente).
- Deberes y obligaciones de los integrantes. Les recomendamos utilizar como ejemplo los compromisos definidos en el hito de conformación de la CLC.
- Instancias de participación y trabajo definidas (asambleas, comités, etc.). Al igual que para los deberes, pueden inspirarse en lo acordado en el hito de conformación de la CLC.
- Liderazgo. (*)

Algunos ejemplos de Modelos de Gestión y Liderazgo complementarios son:

- Liderazgo y gestión en su totalidad por un integrante neutral y con recursos para realizar esta función.
- Asignación de personal dedicado en exclusiva a la gestión de la CLC, que puede ser un Gerente General independiente. Este modelo suele estar ligado al pago de cuotas.

Resultado esperado

Determinación, redacción y consenso de las normas y marco de acción de la CLC que considere la reflexión y el entendimiento de los actores para lograrlo. En algunos casos, pueden concluir en la redacción de estatutos de funcionamiento y generar un ente y/o persona jurídica con recursos para liderar la CLC.

Costos asociados

Dependerá del modelo de gestión implementado. Podría implicar cuotas de los integrantes, aportes voluntarios para el desarrollo de proyectos, o utilización de capacidades existentes de sus integrantes.

Ejemplos y/o metodologías

Entre los ejemplos de liderazgo, pueden considerar:

- Modelo de liderazgo exclusivo de la autoridad que impulsa la creación de la CLC. Este es el caso de Valparaíso.
- Modelos con liderazgo independiente (contratación de una gerencia). Este es el caso de San Antonio y Bilbao. Estas Comunidades Logísticas Portuarias tienen Estatutos que declaran los tipos de integrantes, las fuentes de financiamiento, las dinámicas de trabajo, entre otros.
- Modelo Mixto, que en la presidencia de las instancias de colaboración permanente pueden tener a un servicio público u otro agente de la Comunidad Logística Portuaria, pero la gestión diaria la lleva la Autoridad Portuaria. Este es el caso del Puerto de Barcelona.

*El líder debe ser reconocido y validado. Aconsejamos buscar un perfil ejecutivo que tenga autoridad para llevar a cabo sus funciones

Creación de grupos de trabajo (GT)

Objetivo

Crear grupos de trabajo que avancen en una planificación con objetivos específicos asociados a temáticas de interés de los integrantes de la CLC.

Descripción de la BP

Los Grupos de Trabajo (GT) se definen en base a los objetivos específicos acordados por los integrantes de la CLC, con el fin de resolver problemas o buscar oportunidades de mejora específicas. En cada GT existe una línea de trabajo definida en la que participan los integrantes de la CLC con mayor experiencia o interés en abordarla.

Los GT pueden presentar avances y solicitar re-orientación en las reuniones ampliadas de la CLC. También, les recomendamos que cada GT genere y distribuya actas de reuniones a los demás miembros de la CLC.

En un principio, les aconsejamos definir al menos dos GT. Algunas líneas de trabajo podrían ser: prevención del delito asociado a actividades logísticas, adopción tecnológica, estrategia de datos, capital humano, y difusión y comunicación. En el [capítulo de Potenciales líneas de trabajo](#), hemos listado cada una de estas temáticas, junto a recomendaciones para abordarlas.

Resultado esperado

Conformación de GT acorde a las líneas de trabajo y de los objetivos específicos definidos.

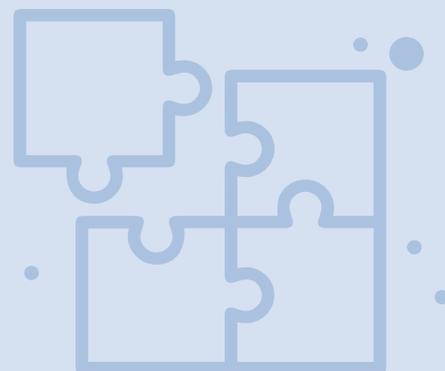
Costos asociados

Dependerá de la necesidad que tengan en la contratación de una persona encargada de la coordinación de los GT. Puede también realizarse por un voluntario entre los integrantes de la CLC.

Ejemplos y/o metodologías

La Comunidad Logística Portuaria de Bilbao cuenta con seis GT, cada uno enfocado en las siguientes líneas de trabajo: (1) Industriales, (2) Aduanas, (3) Contenedor, (4) Inspector de Frontera, (5) Mercancía Convencional, (6) Cargas de Proyecto, dentro de los cuales se revisan las actividades que son transmitidas aguas arriba hacia los Órganos Directivos de la Comunidad Logística. En las Comunidades Logísticas Portuarias chilenas, FOLOVAP, COLSA, COPA, los GT han abordado las siguientes temáticas: Infraestructura. Logística/Procesos. Sostenibilidad. Innovación y Marketing.

Como pueden observar, ¡la definición de las líneas de trabajo depende de su CLC! Pueden utilizar las recomendadas en el capítulo de [Potenciales líneas de trabajo](#), o inspirarse en los temas definidos por otras comunidades.



Metodología para el desarrollo de proyectos

Objetivo

Establecer una metodología para la implementación de proyectos en la CLC.

Descripción de la BP

En los GT definidos, surgirán proyectos que requieren de metodologías para su ejecución. Así, les recomendamos establecer conjuntamente un protocolo para su gestión. Esto les facilitará el logro de objetivos y el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación.

Para planificar, les aconsejamos seguir una secuencia bien establecida con las siguientes fases, como ejemplo:

✓ Inicial:

Se definen los alcances del proyecto (acotación de la temática, expectativas, actores involucrados, etc.).

✓ Planificación:

Se elaboran los planes de trabajo detallados incluyendo objetivos, indicadores y recursos.

✓ Ejecución:

Se gestiona el riesgo, los eventos, los gastos, los recursos y el tiempo.

✓ Cierre:

Se completa formalmente el proyecto, su implementación y las obligaciones contractuales.

✓ Seguimiento y control:

Se realizan los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitoreo del proyecto.

Resultado esperado

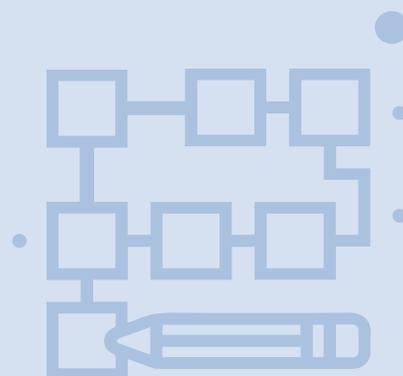
Implementación de proyectos colaborativos a través de la aplicación de una metodología para el desarrollo de iniciativas que impulsen resultados concretos.

Costos asociados

De acuerdo al proyecto o actividad que se realice y los recursos que sean utilizados para dar sostenibilidad a las iniciativas.

Ejemplos y/o metodologías

Dentro de las metodologías tradicionales para el desarrollo de proyectos les recomendamos revisar el modelo de Marco Lógico, que establece que cada proyecto debe ser planificado considerando las fases de inicio, planificación, ejecución, cierre, seguimiento y presupuesto. Si desarrollan sus proyectos a través de metodologías ágiles, pueden utilizar la metodología de Scrum o Kanban, que proponen la planificación constante y a corto plazo de las tareas que generen más valor para el logro de objetivos, con especial enfoque en la generación de frutos tempranos. Existen también metodologías híbridas que combinan lo tradicional y lo ágil. Pueden hacer la elección de la metodología según el tipo de proyecto y los actores involucrados.



Desarrollo del plan estratégico de la CLC

Objetivo

Desarrollar un Plan Estratégico en el que participen activamente los integrantes de la CLC. Este debe asegurar que las metas, visiones y actividades sean pertinentes y realistas.

Descripción de la BP

Cuando la CLC esté operativa en el corto plazo, con grupos de trabajo definidos y proyectos en ejecución, les recomendamos formalizar el compromiso en el largo plazo, a través de un plan estratégico. Si bien, algunas definiciones ya fueron realizadas en la conformación de la CLC, es importante revisarlas periódicamente, ya que los intereses globales de los integrantes pueden cambiar.

Esta recomendación implica un esfuerzo para considerar de manera simultánea los intereses de los integrantes del sector privado y las apreciaciones de los servicios públicos en cuanto a políticas y normativa. Será necesario que el Plan Estratégico tenga, como mínimo:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Análisis FODA
5. Objetivos
6. Lineamientos Estratégicos
7. Plan de acción y seguimiento

También deben fijar el horizonte temporal del plan, que suele ser trienal o quinquenal. Les aconsejamos que los objetivos del Plan Estratégico estén asociados a las temáticas que se trabajarán permanentemente. Un enfoque a desarrollar es el componente de sostenibilidad, que recomendamos se enmarque en tres líneas de acción: económica, social y medioambiental. También es necesario realizar una evaluación anual del Plan Estratégico, para verificar que se estén implementando correctamente sus objetivos.

Resultado esperado

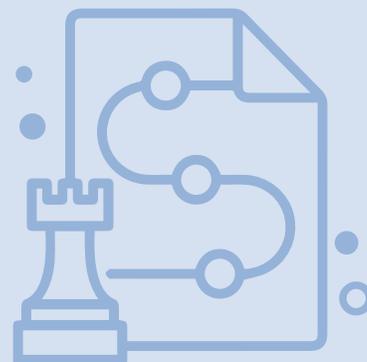
Plan estratégico que defina claramente los objetivos y líneas de trabajo de la comunidad, fijando metas medibles para el corto, medio y largo plazo. Esto a su vez, les ayudará a asegurar que la comunidad tenga una visión clara y una base para evaluar su desempeño respecto a esa visión.

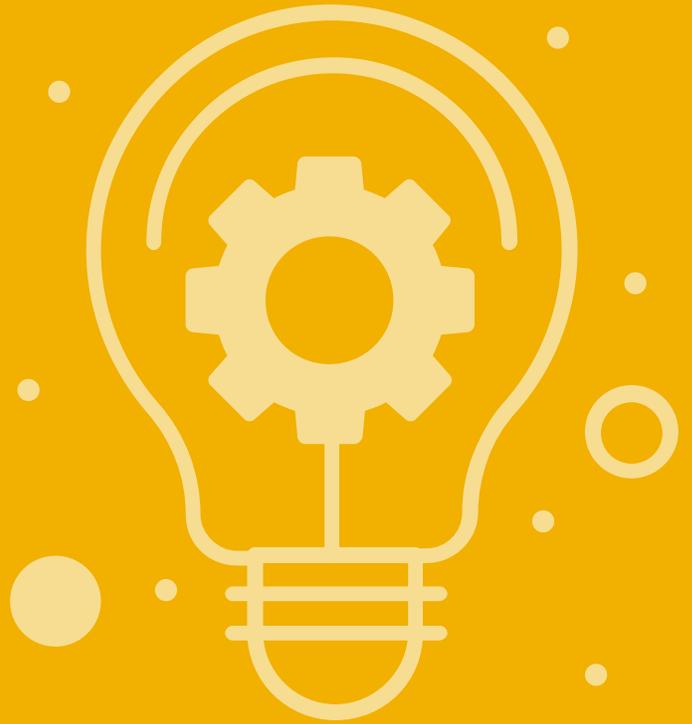
Costos asociados

Les recomendamos que este trabajo lo realice un ente externo a los integrantes de la CLC, para que las percepciones levantadas sean neutrales. Así, el costo será la posible contratación de una asesoría para el desarrollo del Plan Estratégico.

Ejemplos y/o metodologías

La Comunidad Portuaria Uniport Bilbao presentó su plan estratégico 2021-2024, aprobado por su asamblea general. Este plan contiene el objetivo principal, los objetivos funcionales y la visión de la comunidad para ese horizonte temporal. Adicionalmente, el plan señala que mantuvieron sus líneas estratégicas, pero estas fueron ajustadas a los nuevos retos y contingencias.





04

FIDELIZACIÓN

- Encuesta de percepción y satisfacción

- Potenciar el sentido de pertenencia

- Reconocimiento de la participación

Encuesta de percepción y satisfacción

Objetivo

Obtener resultados sobre el desempeño de la CLC con encuestas periódicas a sus integrantes.

Descripción de la BP

Realizar una encuesta de satisfacción a los integrantes de la CLC les ayudará a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico o en el momento de la conformación de la CLC. Pueden aplicar esta encuesta en diferentes etapas de la CLC, lo que les permitirá comparar las respuestas y detectar oportunidades de mejora.

Resultado esperado

Indicador de rendimiento sobre la satisfacción de los integrantes de la CLC con respecto a su funcionamiento. Pueden usar el resultado (bueno o malo) como recurso para un nuevo Plan Estratégico o proyectos específicos de la comunidad.

Costos asociados

Podrían requerir recursos en el diseño, la plataforma y la aplicación de la encuesta.

Ejemplos y/o metodologías

La metodología Net Promoter Score (NPS) es ampliamente utilizada para medir la percepción o satisfacción de actividades. En esta, deben realizar preguntas en las que el encuestado responda qué tan satisfecho está con una afirmación en una escala de uno a diez, en que 1 corresponde a “totalmente insatisfecho” y 10 a “totalmente satisfecho”. Luego, se clasifican a los respondentes en categorías de “promotores”, “detractores” e “indiferentes”, lo que permite adoptar medidas focalizadas de acuerdo a la satisfacción de cada integrante.



Potenciar el sentido de pertenencia

Objetivo

Desarrollar una metodología para potenciar el sentido de pertenencia de los integrantes a la CLC a través de distintas instancias de relacionamiento.

Descripción de la BP

En la definición de los objetivos específicos, que serán la guía de los distintos grupos de trabajo, les recomendamos considerar las expectativas de los integrantes de la CLC respecto a la propuesta de valor de la comunidad. Esto les ayudará a concentrarse en las ventajas que esperan obtener por pertenecer a la comunidad.

Para potenciar el sentido de pertenencia, les recomendamos:

- ✓ Identificar las expectativas de cada actor de la CLC. Deben evitar focalizarse en los intereses particulares, ya que el propósito será alinear objetivos conjuntos.
- ✓ Demostrar una cultura de equipo y ambiente de confianza en que se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso.
- ✓ Utilizar estrategias de comunicación que promuevan la participación al interior del grupo, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo.
- ✓ Identificar problemas e intereses compartidos. En este punto, el rol del moderador es clave.
- ✓ Difundir los logros, lo que les ayudará a aumentar la valoración de la CLC por parte de sus miembros y potenciales integrantes, relevando las ventajas de pertenecer a la comunidad.

Les recomendamos que estos puntos y otros de relacionamiento sean desarrollados en eventos en que participen los distintos integrantes con modelos de interacción en los que puedan compartir experiencias, generar soluciones, manifestar sus intereses, entre otras posibilidades.

Resultado esperado

Desarrollo de actividades que permitan a los integrantes involucrarse con las iniciativas y las metas definidas por la CLC

Costos asociados

Podrían requerir recursos adicionales en la contratación de empresas especializadas en dinámicas de trabajo en equipo y solución de conflictos.

Ejemplos y/o metodologías

El puerto de Barcelona organiza anualmente un taller de un día completo. A este taller, invitan a todos sus miembros a reflexionar conjuntamente sobre la buena marcha de la Marca de Calidad, una certificación que involucra el buen desempeño de las operaciones en que todos los integrantes participan.



Reconocimiento a la participación

Objetivo

Motivar a los integrantes de la CLC a seguir participando activamente en los proyectos a través de un reconocimiento que los destaque frente a otros actores.

Descripción de la BP

Puede ser de utilidad que establezcan un reconocimiento por la contribución en la resolución de problemas que involucran a la CLC. Estos pueden estar relacionados a la participación en grupos de trabajo, apoyo en la gestión de la CLC, asistencia a las reuniones de trabajo, etc.

Les aconsejamos definir las bases de este reconocimiento en una asamblea conjunta de los integrantes de la CLC. En ella, pueden definir su periodicidad, categorías, alcances, lineamientos, objetivo y condiciones.

Es importante que incentiven a los actores y reconozcan su compromiso en las distintas líneas de acción sin focalizarse en su desinterés o menor participación.

Resultado esperado

Mayor colaboración y participación de los integrantes de la CLC. Esto, a través de incentivos que destacan la contribución en el cumplimiento de metas y objetivos conjuntos.

Costos asociados

Asociados a la organización del reconocimiento, la preparación de la metodología para elegir a los ganadores y otros gastos operacionales del evento de premiación.

Ejemplos y/o metodologías

La Comunidad Logística de Barcelona premia a los integrantes de la Efficiency Network, nombre del programa que asegura la calidad de servicio del puerto de Barcelona. Los premios tienen como propósito condecorar a las personas y empresas certificadas que hayan ayudado a transmitir e implantar los compromisos de la Marca de Calidad del puerto. Se tienen cuatro categorías de premios: Personas, Empresas, Colaboración entre empresas y Cliente final (importadores, exportadores y Navieras). Estos premios reconocen el compromiso de personas en el desarrollo y consolidación de la Marca, las cadenas logísticas que hayan implementado herramientas colaborativas y las empresas que hayan adoptado herramientas relacionadas con la mejora de la calidad del servicio.





05

POTENCIALES LÍNEAS DE TRABAJO

- **Prevención del delito**
- **Adopción tecnológica**
- **Estrategia de datos**
- **Capital humano**
- **Difusión y comunicación**

En este capítulo, les presentamos algunos ejemplos de líneas de trabajo que podrían ser abordadas a través de grupos de trabajo. Pueden elegir las de acuerdo a las necesidades logísticas y el propósito común de la comunidad. Les presentamos cada idea en formato de buenas prácticas.

Prevención del delito

Objetivo

Definir necesidades conjuntas de prevención del delito entre los integrantes de la CLC para avanzar en iniciativas colaborativas que permitan mejorar la seguridad.

Descripción de la BP

En el caso de que identifiquen que su comuna tiene problemas de seguridad por delitos cometidos en sectores industriales (o en el que conviven múltiples centros de distribución), les recomendamos trabajar de manera colaborativa en la prevención de éstos, identificando las principales actividades que las empresas integrantes ya están realizando para prevenir este tipo de delitos. Luego, con base en estas actividades, pueden definir proyectos o iniciativas colaborativas en las que se incorpore, por ejemplo, uso de tecnología con un fin predictivo.

Resultado esperado

Disminuir la cantidad de delitos y aumentar la percepción de seguridad en las labores logísticas de la comuna a través de la colaboración de los integrantes de la CLC.

Costos asociados

Asociado a la dedicación de los integrantes del GT que deberán identificar los problemas, la implementación de los nuevos procesos colaborativos, la implementación e integración de herramientas tecnológicas, entre otros.



Adopción tecnológica

Objetivo

Incorporar herramientas tecnológicas en el ecosistema logístico de la CLC.

Descripción de la BP

Muchos de los problemas de coordinación y operación logística pueden ser solucionados a través de herramientas tecnológicas, por lo que les aconsejamos evaluar su inclusión en la CLC. Para ello, puede ayudarles:

- 1.** Evaluar qué brechas (definidas en pasos anteriores de la CLC) pueden solucionarse a través de la tecnología.
- 2.** Revisar las herramientas que han sido utilizadas en casos similares, identificando las alternativas del mercado nacional e internacional.
- 3.** Identificar el nivel de madurez tecnológica de los futuros usuarios de la herramienta tecnológica. Les aconsejamos privilegiar las tecnologías que se adapten al usuario por sobre las tecnologías que requieren que el usuario se adapte a ellas. De esta forma, el proceso de adopción será menos costoso.
- 4.** Elegir la herramienta para mejorar el proceso considerando el impacto de su implementación y la madurez tecnológica de los usuarios.
- 5.** Generar un caso base previo a la implementación de la tecnología. Para esto será necesario definir indicadores de rendimiento del proceso, los que deben ser monitoreados en un horizonte temporal definido.
- 6.** Planificar e implementar un piloto en el que la herramienta sea probada por los potenciales usuarios durante el mismo horizonte temporal que el caso base.
- 7.** Analizar los resultados del piloto y difundir sus resultados, para demostrar su efectividad o aprender de los errores de su implementación.

- 8.** Masificar el piloto. Para esto, les sugerimos hacer talleres a los potenciales usuarios.

Durante el desarrollo de estas etapas, pueden apoyarse en diseñadores UX. Ellos están capacitados para identificar cómo adaptar la tecnología ante usuarios con distintos niveles de madurez tecnológica.

Resultado esperado

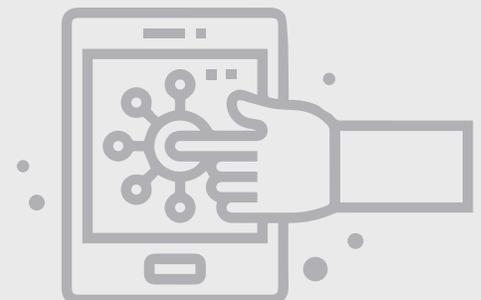
Implementación efectiva de herramientas tecnológicas relacionadas a digitalización de permisos, monitoreo en línea de estado de procesos, sistemas de comunicación interna, entre otros.

Costos asociados

Contratación de profesionales para la gestión de las etapas de la implementación de la tecnología, el diseño de experiencia de usuario, costos del piloto y el desarrollo de la herramienta tecnológica.

Ejemplos y/o metodologías

Las Smart Cities o Ciudades 4.0 son conceptos que se han desarrollado en las últimas décadas para representar los avances tecnológicos en cuanto al relacionamiento entre actores de zonas urbanas densificadas. ¡Les recomendamos revisar estos casos para encontrar posibles tecnologías a implementar!



Estrategia de datos

Objetivo

Generar una estrategia que contenga conceptos de alfabetización, levantamiento, recopilación y generación de datos propios gobernados por la CLC.

Descripción de la BP

Para generar esta estrategia, lo primero que deben evaluar es la alfabetización de datos que tiene la CLC. Esta consiste en las habilidades que las personas tienen en cuanto a la lectura, escritura, análisis, comunicación y razonamiento de los datos. De acuerdo al nivel de alfabetización, pueden realizar capacitaciones a los integrantes.

Luego de las capacitaciones, les sugerimos que recopilen, compartan y analicen datos de manera gobernada, estratégica y colaborativa. Esto les permitirá recopilar información sobre necesidades de la CLC, reducir costos operativos y ambientales, y promover la eficiencia en la gestión de infraestructura a través de información geográfica.

Para definir y levantar los recursos necesarios, les puede ser útil:

- 1.** Identificar el objetivo del levantamiento de información, asociada a cada proyecto, incluyendo a los integrantes de la CLC.
- 2.** Lograr representatividad de los datos al consolidar distintas fuentes o al asegurar que la muestra obtenida representa la realidad analizada.
- 3.** Definir variables, formato de datos (números, texto, fecha, hora, etc.), formatos de intercambio (csv, json, entre otros), horizonte temporal (diario, mensual, anual, etc.) y frecuencia de actualización.
- 4.** Definir la herramienta que consolida la información de manera sostenible en el tiempo. Esta debe considerar las capacidades y habilidades de quienes harán este trabajo, pudiendo usar planillas de cálculo u otros programas computacionales.

5. Definir la información que se hará pública y sus características, asegurando la anonimización de los datos.

6. Extraer oportunidades de mejora y analizarlas, para luego realizar las gestiones necesarias para su solución.

Resultado esperado

Archivos o plataforma en la que los integrantes de la CLC puedan acceder a los datos generados por la CLC y procesamiento de estos datos para la toma de decisiones.

Costos asociados

Desarrollo tecnológico en la consolidación, análisis de los datos recopilados y posibles suscripciones a herramientas tecnológicas. También, podrían necesitar recursos para contratar una asesoría de alfabetización de datos.

Ejemplos y/o metodologías

El Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación gestionó la Mesa de Datos COVID-19 el 2019, con el objetivo disponer de información de Chile durante la pandemia para promover el uso de datos para investigación científica, clínica y para soluciones innovadoras que contribuyan a la toma de decisiones de las autoridades y la ciudadanía frente a la pandemia. Este trabajo se realizó en colaboración con el Data Observatory y contiene información sobre qué datos se recopilan, desde qué fuentes y quiénes son los responsables de su actualización.



Capital humano

Objetivo

Promover capital humano que responda a las necesidades actuales y futuras, considerando los puestos de trabajo tradicionales y también los nuevos roles que surgen de la adopción de nuevas tecnologías, los cuales requieren habilidades y conocimientos para cumplir con las exigencias técnicas y de sostenibilidad en el sector.

Descripción de la BP

Para formar capital humano en logística les proponemos crear una herramienta que identifique las necesidades de las empresas, lo que les ayudará para planificar las capacitaciones y obtener un pulso de demanda logístico. Pueden implementar una encuesta que se aplique una vez al semestre, apoyándose en organizaciones relacionadas al desarrollo de capital humano comunal (fundaciones, corporaciones, o instituciones a nivel municipal).

Esta encuesta les ayudará a generar un flujo de información entre las necesidades de las empresas y la oferta de capacitaciones de la comuna. Con esto tendrán un diagnóstico preliminar sobre los perfiles de las capacitaciones y el conocimiento de las empresas sobre los mecanismos de financiamiento.

La encuesta también servirá para que los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) puedan conocer las necesidades reales de personal, lo que ayudará en la planificación de las capacitaciones. Para desarrollar esta línea de trabajo les proponemos las siguientes actividades:

- ✓ Diseñar y aplicar una encuesta que identifique las necesidades de capital humano de las empresas establecidas en la comuna (pulso de demanda).
- ✓ Entregar los resultados del pulso de demanda logístico a la entidad pertinente a nivel comunal, para que esta pueda planificar las capacitaciones necesarias.
- ✓ Realizar una instancia de difusión sobre capacitaciones disponibles y mecanis-

mos de financiamiento para empresas interesadas.

- ✓ Apoyar en la realización de capacitaciones por parte de la OTEC u otra institución.
- ✓ Realizar instancias de difusión presentando el nuevo capital humano capacitado en las necesidades establecidas en el territorio.

Resultado esperado

Formar capital humano que trabaje en un lugar cercano a su residencia, para aumentar la empleabilidad de la comuna, disminuir las necesidades de contratación en el sector logístico y disminuir los viajes entre comunas.

Costos asociados

Asociado a los recursos humanos requeridos para el diseño del instrumento, su implementación, el análisis de sus resultados y las coordinaciones necesarias para realizar las capacitaciones. De la misma manera, podría contratarse una asesoría para cumplir con estas tareas.

Ejemplos y/o metodologías

En el año 2021, la Ilustre Municipalidad de Renca, en conjunto con la empresa CCU, realizaron un proyecto para crear un programa de capacitación para personal que opera grúas horquillas. Gran parte de los egresados de ese programa fueron contratados por CCU como operadores. CCU y la Ilustre Municipalidad de Renca, a través de la Corporación La Fábrica y la colaboración de Conecta Logística han replicado esta iniciativa, con el objetivo de masificar esta experiencia en otras empresas de la comuna. Para definir el levantamiento de necesidades de puestos de trabajo, Conecta Logística ha generado un instrumento llamado Pulso de Demanda.

Difusión y comunicación

Objetivo

Definir un plan comunicacional para difundir los proyectos y logros de la CLC.

Descripción de la BP

La comunicación estratégica consiste en relacionarse con interlocutores relevantes para apoyar los objetivos de la CLC, lo que es un aspecto crucial en el éxito de las iniciativas. Por esto, les recomendamos desarrollar un plan comunicacional que no sólo genere de contenido e información, sino que también investigue el entorno para relacionarse de forma adecuada con todos sus grupos de interés.

En esta actividad, los incentivamos a definir mecanismos que ayuden a posicionar a la CLC de manera local, regional y nacional como un organismo protagonista en las actividades logísticas industriales y comunales. Algunos insumos que les pueden ayudar son:

- Logo y eslogan que diferencien a la CLC.
- Página web propia y presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.).
- Boletines que proporcionen información técnica y/o relacionada con las actividades desarrolladas por la CLC.
- Planificación para difundir la existencia de la CLC, sus líneas de acción y actividades principales, generando así mayor conocimiento de sus aportes y un mayor grado de acercamiento con el entorno.

Resultado esperado

Estrategia de plan comunicacional para la difusión de actividades y logros de la CLC.

Costos asociados

Requerirán recursos para la contratación de empresas o profesionales con conocimiento en difusión y plataformas de comercio digital.

Ejemplos y/o metodologías

Les recomendamos que la elaboración del plan de comunicación utilice la misma metodología para la gestión de proyectos definida por la CLC. También es necesario definir los canales de comunicación a utilizar (correo electrónico, redes sociales, medios masivos, etc.), la periodicidad de las publicaciones y el público objetivo. Un ejemplo de producto de este plan puede ser la generación de un boletín que informe a las instituciones involucradas sobre los últimos avances de la comunidad.



¡Ahora ustedes son los protagonistas!

Esperamos haberles entregado una buena herramienta para conformar sus CLC. Si tienen dudas o necesitan mayor información, pueden contactarnos en:

www.comunidades.conectalogistica.cl

www.conectalogistica.cl

O en nuestras redes sociales



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

**PARA LA CONFORMACIÓN
DE COMUNIDADES
LOGÍSTICAS COMUNALES**

Iniciativa liderada por Conecta Logística.



**conecta
logística**

Desarrollado con el apoyo de:

