



# INFORME ANUAL DE IMPACTO

**Enero de 2024**

**Periodo cubierto: enero de 2022 - diciembre de 2023**

Informe redactado por:

- Paul Machado, Coordinador del Departamento de Análisis de Negocios e Investigación
- Edith Fortier, Autora Coordinadora

Con la participación de:

- Jean-Baptiste Lamarche, Director Ejecutivo
- Havva Okur, Encargada de Datos e Informes



Co-funded by  
the European Union



# Resumen ejecutivo

Hulo, la Cooperativa de Logística Humanitaria, comenzó a existir oficialmente en junio de 2021. Está compuesta por 13 organizaciones humanitarias que comparten la firme convicción de que la logística es estratégica para una ayuda más impactante, sobre todo cuando se basa en los datos y en los principios de solidaridad y digitalización.

Nacida de la convicción de que era posible hacerlo mejor (mejor que el habitual trabajo en silos y la costosa duplicación de esfuerzos), hulo se apresuró a poner en práctica una idea innovadora.

Desde entonces, hulo se ha establecido en **6 países** y está llevando a cabo Iniciativas Conjuntas centradas en las compras, el transporte, los recursos humanos y la sostenibilidad medioambiental. A nivel mundial, hulo también está activa con la facilitación del Puente Aéreo Humanitario de la Unión Europea (EUHAB) para más de **35 organizaciones** y el desarrollo de **Soluciones Digitales**, que se integrarán en el próximo Informe de Impacto.

Sin embargo, la iniciativa emblemática de hulo es la Iniciativa Conjunta de Compra, que agrupa las necesidades de las organizaciones de ayuda para obtener ahorros financieros.

A fecha del 31 de diciembre de 2023, **7 Iniciativas Conjuntas de Compra (JPI)** estaban operativas en Burkina Faso, la República Centrafricana (RCA) y la República Democrática del Congo (RDC) —con 4 en uso activo y 3 a la espera de pedidos— y contaban con la participación de **17 organizaciones humanitarias**, entre ellas 9 miembros de hulo.

Los resultados obtenidos demuestran un **ahorro financiero del 15 %** junto con un **aumento general de la calidad de los procesos de compra y de los artículos**. Además, presentan una oportunidad para construir un nuevo tipo de relación con los proveedores, en la que hulo representa un intermediario neutral y profesional, actuando así como **barrera contra cualquier posible exceso**.

Hulo también incluye criterios de selección medioambientales y da prioridad a la

compra local, reduciendo así su **impacto medioambiental** y apoyando la **agenda de localización**.

Mientras las operaciones ganan impulso en Líbano, Jordania (crisis siria) y Colombia, **se confirma la validez del enfoque de hulo**. El único inconveniente sigue siendo el número de órdenes de compra, algo inferior al previsto, necesario para confirmar las tendencias de ahorro.

Esto puede deberse a un malentendido sobre la naturaleza de la mutualización, ya que los equipos sobre el terreno esperan que hulo actúe como un proveedor de servicios cuando en realidad su objetivo es construir un nuevo tipo de organización, un **modelo Humanitario con Humanitarios**, basado en la solidaridad y la transparencia.

La comunidad humanitaria avanza hacia “nuevas formas de trabajo entre organizaciones”, pero también se enfrenta al riesgo de un “lavado de cara compartido” por organizaciones que se limitan a agrupar compras, sin el enfoque colaborativo y la dedicación a la calidad.

El siguiente paso para hulo en 2024 será afianzar su enfoque en los 6 países actuales y en el nuevo país previsto. Con otras 8 JPI en preparación y el desarrollo de un **kit de herramientas de Iniciativas Conjuntas** en marcha, hulo es optimista en cuanto a poder seguir demostrando el impacto claro y positivo de su enfoque.

El impulso inicial para la creación de hulo fue la **necesidad urgente y el deber de hacer más con menos**, de responder a las crecientes necesidades humanitarias de una forma más inteligente e innovadora, basada en la solidaridad. Esto es ahora más cierto que nunca. Las Iniciativas Conjuntas de hulo están ayudando a acelerar el cambio de mentalidad necesario para responder a este imperativo humanitario. Asimismo, hulo cuenta con que la comunidad de logística humanitaria **adopte estas nuevas formas de trabajar** y las integre en los procedimientos internos, para que se conviertan en una nueva norma de la logística humanitaria.

**Construir un nuevo tipo de organización, un modelo Humanitario con Humanitarios.**



## Índice

<b>GLOSARIO</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>DÓNDE TRABAJAMOS</b>	<b>6</b>
<b>EL CAMBIO DE PARADIGMA DE HULO</b>	<b>9</b>
Beneficios confirmados	<b>11</b>
Mayor responsabilidad	<b>13</b>
<b>NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR</b>	<b>15</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>18</b>
<b>APÉNDICE I</b>	<b>20</b>
<b>APÉNDICE II: MUTUALIZACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>23</b>
<b>APÉNDICE III: APOYO AL MERCADO</b>	<b>24</b>

# Glosario

ACRÓNIMOS	DEFINICIONES
4PL	Proveedores Logísticos de Tipo 4 (proveedor de servicios)
AIR	Annual Impact Report ; Informe Anual de Impacto
BAR	Departamento de Análisis de Negocio e Investigación
BF	Burkina Faso
CFT	Licitación
CHORD	Center for Humanitarian Logistics and Regional Development
CLSP	Proveedor de Servicios Logísticos Comerciales
GEC	Comité de Participación Global (Global Engagement Committee)
H2H	De humanitarios a humanitarios
HLSP	Proveedor de servicios logísticos humanitarios
HwH	Humanitarios con humanitarios
JEI	Iniciativa Conjunta Medioambiental
JHRI	Iniciativa Conjunta de Recursos Humanos
JPI	Iniciativa Conjunta de Compra
JTI	Iniciativa Conjunta de Transportes
KLU	Kühne Logistics University
OH	Organización humanitaria
ONG	Organización no gubernamental
PIMF	Marco de Medición del Rendimiento y del Impacto (Performance and Impact Measurement Framework)
RCA	República Centroafricana
RDC	República Democrática del Congo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SCE	Sociedad Cooperativa Europea
SR	« Shared Resources »

# Introducción

La Cooperativa de Logística Humanitaria<sup>1</sup> fue lanzada oficialmente en junio de 2021, siguiendo el trabajo del grupo informal de directores de logística humanitaria lanzado en 2014 llamado “Réseau Logistique Humanitaire” (RLH). En la actualidad, hulo reúne a 13 organizaciones humanitarias (diciembre de 2023) dedicadas a aumentar el impacto de la ayuda humanitaria reforzando las conexiones y la solidaridad entre los participantes de la logística humanitaria y mejorando los resultados mediante la puesta en común de los recursos y la experiencia en logística y cadena de suministro.

En 2023, hulo estuvo presente en 6 países y a nivel mundial, con una amplia gama de servicios, desde el paquete de Iniciativas Conjuntas hasta las Soluciones digitales (Recursos compartidos, LINK, Transporte por hulo), y facilitó una variedad de Iniciativas Conjuntas de Transportes en asociación con participantes humanitarios y logísticos (EUHAB, Fundación Airbus).

Desde su creación, hulo se ha comprometido a demostrar objetivamente el impacto de su enfoque y a garantizar que las decisiones operativas estén, en la medida de lo posible, basadas en datos. Esto condujo, en primer lugar, a la creación del Departamento de análisis de negocio e investigación (BAR), a lo que le siguió la redacción del Marco de medición del rendimiento y del impacto (PIMF)<sup>2</sup> en diciembre de 2022.



Figura 1: Miembros de hulo en 2023



**La misión del Departamento de análisis de negocio e investigación es proporcionar:**

- **Análisis de datos para orientar la toma de decisiones:** selección de países de intervención, selección de mercados y proveedores, etc.
- **Análisis de datos relevantes para hulo y sus miembros:** tendencias logísticas, económicas, humanitarias, etc.
- Seguimiento y evaluación del rendimiento (**M&E**).
- Apoyo a **las iniciativas de investigación** relacionadas con la mutualización, las cadenas de suministro humanitarias, el análisis empresarial, la inteligencia artificial, etc.
- **Medición del impacto** del enfoque de hulo.

El PIMF esboza los aspectos de la logística humanitaria en los que hulo cree que puede tener un impacto positivo y significativo. Hulo cree que una mayor eficacia puede mejorar la respuesta a las crecientes necesidades humanitarias, en un mundo de recursos cada vez más limitados.

<sup>1</sup>Más conocida como “hulo”.

<sup>2</sup>El PIMF está disponible previa solicitud. Contó con el apoyo de [CHORD](#).



# Dónde trabajamos

El objetivo de este primer Informe anual de impacto es, por tanto, ofrecer una visión general del impacto de hulo en el transcurso de su primer año completo de presencia sobre el terreno. Los datos se recopilaron a lo largo de 2023 y durante **3 visitas anuales de evaluación interna** en **Burkina Faso (mayo de 2023)**, la **República Centroafricana (RCA, agosto de 2023)** y la **República Democrática del Congo (RDC, diciembre de 2023)**<sup>3</sup>. Dado que las oficinas de Líbano, Jordania (crisis siria) y Colombia no se pusieron en marcha hasta abril, julio y diciembre de 2023 respectivamente, las misiones de evaluación no tendrán lugar hasta el verano de 2024<sup>4</sup>.

En total, se realizaron entrevistas a **24 participantes** (incluidos los miembros) y **16 proveedores** (seleccionados y no seleccionados para las JPI). Además, a lo largo del año, **se analizaron 208 158 registros de compra**<sup>5</sup> (que representan aproximadamente 300 millones de euros de gastos de suministro) para conocer las tendencias del suministro y orientar las selecciones de mercado de las JPI.

- Países de intervención actuales
- Países apoyados desde Jordania

## El análisis del rendimiento y el impacto de hulo se basa en 4 fuentes de información (Figura 2, abajo) :



**Figura 2**  
Hulo rendimiento e impacto

<sup>3</sup> La evaluación de la RDC se realizó a distancia debido a las dificultades para obtener visados, en vísperas de las elecciones nacionales de diciembre.  
<sup>4</sup> Burkina Faso empezó en diciembre de 2021, la RCA empezó a distancia en julio de 2022 (la oficina se abrió el septiembre siguiente) y la RDC empezó en octubre de 2022.  
<sup>5</sup> Burkina Faso, la RCA, la RDC, Líbano y la crisis siria.

Esta fase de análisis de datos es especialmente larga, dado el uso continuo de hojas de cálculo por parte de la mayoría de los participantes, y la calidad de dichos archivos, cuando existen y se comparten. Aproximadamente el 25 % de los datos solicitados se entregaron y cumplían los criterios de calidad necesarios. Incluso antes de finalizar la primera JPI, estaba claro que una solución digital de gestión de la cadena de suministro humanitario como **LINK** no solo era relevante, sino esencial para una gestión transparente, fiable y eficaz de la cadena de suministro.

## ¿Qué es LINK?

**LINK es un software de gestión de la cadena de suministro creado por humanitarios, con y para humanitarios. Desarrollado inicialmente por Acción contra el Hambre, miembro fundador de hulo, pronto fue adoptado por otras 2 ONG internacionales. Lo utilizan 5700 usuarios (el 90 % de ellos sobre el terreno) en 100 proyectos de 57 países.**

**El catálogo de LINK cuenta actualmente con más de 4000 referencias.**

**LINK permite que las organizaciones humanitarias racionalicen sus cadenas de suministro y generen datos que pueden conducir a una gestión más estratégica y eficaz.**

**En la actualidad se está desarrollando una nueva versión de LINK para dar cabida a nuevas organizaciones y ofrecer más funciones, como una portabilidad y una personalización mayores, así como una integración más sencilla con las herramientas de análisis de datos.**

[Visite nuestro sitio web para obtener más información.](#)

# 208 000

## se han analizado las líneas de compra

*que representan aproximadamente 300 millones de € - para orientar la selección del mercado de los JPI.*

Los expertos de hulo han podido alivianar en parte la brecha existente en los datos de calidad para proporcionar información valiosa a las organizaciones participantes y ayudarles a tomar decisiones de compra informadas y más eficientes. Sin embargo, para hacer que este proceso sea más eficiente en términos de tiempo, hulo está trabajando en soluciones para agilizar la limpieza y el análisis de los datos contables en el futuro mediante el desarrollo de asociaciones para integrar el **aprendizaje automático** y, con el tiempo, la **inteligencia artificial** en sus herramientas analíticas. Esto acelerará el proceso de las JPI y dará más margen para otros tipos de análisis.

Por ello, el Informe anual de impacto de hulo se centra en estas primeras JPI, demostrando las ganancias cualitativas y financieras conseguidas, la mayor responsabilidad del proceso de las JPI de hulo y cómo las organizaciones humanitarias están aceptando el reto de estas nuevas formas de trabajar. En el Apéndice I también encontrará un resumen de todos los indicadores del PIMF.

# El cambio de paradigma de hulo

El enfoque de hulo se basa en un principio clave: aumentar la eficacia de la ayuda humanitaria mediante la optimización de la logística a través de Iniciativas Conjuntas. La iniciativa emblemática de hulo es sin duda la Iniciativa Conjunta de Compra, en la que hulo centró especialmente sus esfuerzos en 2023. Las JPI agrupan las necesidades del mayor número posible de organizaciones humanitarias locales e internacionales para lograr un ahorro financiero significativo, basándose en los conceptos de economías de escala y solidaridad. La JPI actúa como una evaluación conjunta del mercado, seleccionando a los proveedores que los miembros y participantes contratan individualmente. Hulo también había formulado la hipótesis de que podrían lograrse ganancias cualitativas mediante la compra compartida. Las primeras JPI han permitido que hulo defina mejor la naturaleza de estas ganancias.

A fecha del 31 de diciembre de 2023, había **4 JPI operativas** con un total de **63 órdenes de compra** presentadas por **7 participantes, incluidos 4 miembros**. En otras palabras, se realizaron evaluaciones de mercado completas para 4 mercados, se seleccionaron los proveedores finales y se pusieron a disposición de los participantes de la cooperativa, que realizaron 63 pedidos.

Tres (3) JPI adicionales se pusieron en funcionamiento en diciembre y están listas para su uso, con pedidos previstos para enero. Actualmente se están elaborando otras 8 JPI para 2024. La tabla 1 que se incluye a continuación detalla las 15 JPI actuales.

## Miembros y participantes de hulo

**Los miembros** de hulo son organizaciones que han adquirido participaciones en la cooperativa(SCE), votan en la Asamblea general y participan en su gobierno. Los miembros comparten la voluntad de institucionalizar la mutualización. Un requisito para convertirse en miembro es compartir los datos contables de compras para contribuir al análisis de tendencias y orientar la selección de países y JPI.

**Los participantes** son organizaciones de ayuda, locales o internacionales, presentes en los países en los que hulo lleva a cabo Iniciativas Conjuntas, que incluyen JPI. Participar en una JPI es gratuito actualmente. Los participantes también pueden aprovechar la JPI una vez finalizada, ya que estas están abiertas a toda la comunidad humanitaria.



## Análisis de impacto

País	Mercado	Estado	Nº de participantes	Estimación global del mercado por participante
BF	Kit RRM	Listo para su uso	9	2 200 000 €
BF	Harina infantil	Listo para su uso	9	700 000 €
BF	Mobiliario escolar	En construcción	4	250 000 €
BF	Equipos informáticos	En construcción	14	1 300 000 €
BF	Impresos	En construcción	15	1 400 000 €
RCA	Impresos	Listo para su uso	5	615 000 €
RCA	Materiales de construcción	Listo para su uso	5	800 000 €
RCA	Material de oficina	En construcción	12	400 000 €
RCA	Kits Escolares	Listo para su uso	1	290 000 €
RCA	Kit de higiene personal	En construcción	10	250 000 €
RCA	WaSH Fontanería	En construcción	5	300 000 €
RCA	Transferencia de efectivo	En construcción	14	tbd
RDC	Proveedor de Servicios de Internet	Listo para su uso	5	400 000 €
RDC	Impresos	En construcción	6	1 500 000 €
RDC	Formación en telecomunicaciones	Listo para su uso	9	11 000 €
<b>Total</b>				<b>10 416 000 €</b>

Cuadro 1: JPI operativas y en construcción

Este informe solo analiza las JPI para las que se disponía de órdenes de compra con las que calcular el ahorro financiero. Por tanto, las conclusiones de este informe deben matizarse. Hulo calcula que se necesitan unas 300 órdenes de compra para confirmar las tendencias de ahorro financiero. Cuantas más JPI se completen —y cuantos más pedidos se hagan— más sólido será el análisis.

Un número significativo de órdenes de compra también confirmaría la adopción de la Iniciativa Conjunta de Compra por parte de los miembros y participantes. Este primer informe de impacto ofrece, por tanto, la oportunidad de reflexionar sobre la responsabilidad, la gestión de riesgos y el cambio en la cultura organizativa que el enfoque de hulo está produciendo en la comunidad humanitaria.

No obstante, las 4 JPI analizadas demuestran ya ahorros financieros confirmados y mejoras cualitativas significativas gracias al enfoque conjunto. Estos elementos se presentan en la siguiente sección.



Operación de helicópteros con la Fundación Airbus en Burkina Faso, septiembre de 2023. Foto: hulo

## Beneficios confirmados

Según los pedidos de los participantes, se observó un **ahorro medio global del 15,03%**<sup>6</sup> para las primeras JPI operativas (Tabla 2, abajo), lo que **superó la hipótesis original** de 6,6%.

Esto se debe a la masificación de las peticiones de los participantes y al “efecto de grupo” como palanca de negociación. La agrupación de solicitudes aumenta el atractivo para los proveedores, que racionalizan drásticamente sus costes de gestión de licitaciones gracias al enfoque de hulo. De hecho, los proveedores han confirmado la existencia de economías de escala (menos expedientes que presentar, lo que ahorra tiempo y dinero), y esto reduce las barreras de entrada para presentar una licitación.

País	Mercado	Nº de pedidos	Pedidos	% de ahorro	Ahorro comprobado
BF	Kit RRM	33	452 611 €	17.08%	93 200 €
BF	Harina infantil	9	94 758 €	4.00%	3 947 €
RCA	Material de construcción	13	28 549 €	15.88%	5 390 €
RCA	Impresos	8	3 578 €	-1.88%	-66 €
<b>Suma y porcentaje</b>			<b>579 496 €</b>	<b>15.03 %</b>	<b>102 471 €</b>

Cuadro 2: JPI finalizadas con órdenes de compra

Cuando las JPI engloban varios artículos (por ejemplo, los kits utilizados en los Mecanismos de respuesta rápida o RRM), es frecuente que determinados artículos aumenten de precio debido a un aumento de la calidad. De hecho, la gestión colaborativa de las JPI conduce a menudo a elevar el nivel de los bienes adquiridos y a dar prioridad a la calidad, ya que los participantes comparten sus conocimientos técnicos. Esto representa una **ventaja definitiva para los beneficiarios**.

# +15.03%

**Ahorro global medio logrado con las JPI**

La **inteligencia en materia de compras** de hulo también garantiza que los participantes ahorren considerablemente más en los artículos más estratégicos, lo que hace que por tanto compensen por completo (y superen) cualquier aumento de precio debido a un mayor nivel del producto.

Tras el análisis de los datos que establecen las estrategias de negociación y la priorización de los artículos con márgenes de ahorro elevados, el **ahorro financiero medio acumulado** es, por tanto, superior al ahorro por artículo, estimado en un 10 %. El ahorro total obtenido por los participantes en la JPI es del orden de 102 470 € en todas las compras registradas, lo que supone un total de **579 476 €**.

<sup>6</sup> El ahorro se calcula sobre los precios de referencia dados por los participantes; este indicador se actualiza con cada pedido realizado por los participantes; puede calcularse para todos los mercados o por mercado.

## Inteligencia en materia de compras

Hulo define la inteligencia en materia de compras como la gestión estratégica de las licitaciones. Designa un proceso que abarca la recopilación, el análisis y el uso de datos relevantes para construir una estrategia de negociación informada hacia los proveedores, a favor de los participantes.

Hulo también utiliza sistemáticamente el llamado análisis de Pareto para centrarse en los artículos con mayor valor añadido. El análisis de los datos identifica el 80 % de los gastos generados por el 20 % de los artículos observados. Este análisis permite que los encargados de la logística comparen sus intuiciones con la realidad y basen sus decisiones en hechos claros.

Este enfoque pretende optimizar la carga de trabajo de la licitación centrándose en los artículos o servicios más relevantes, basándose en precios de referencia compartidos por los participantes, generando ahorros financieros para los participantes, mitigando el riesgo y reforzando el rendimiento general de la cadena de suministro.

Hulo confía en que las 7 JPI operativas en la actualidad y las 8 próximas JPI puedan generar las órdenes de compra necesarias en 2024 para obtener un análisis más exhaustivo. Esto significa que la cantidad de ahorro financiero debería seguir aumentando, mientras que la proporción de ahorro (%) fluctuará (y probablemente se reducirá), ya que se basa en los precios de referencia de cada organización. Hulo espera que el ahorro se estabilice en torno al 7 %, centrándose primero en los mercados "al alcance de la mano", que aportarán un mayor ahorro, y luego en otros mercados a largo plazo.

Una característica importante de las JPI es que se centran en las compras locales, trabajando con proveedores locales para apoyar los mercados locales y regionales en lugar de depender de las compras internacionales. Los criterios de selección medioambientales también se integran en el proceso de la JPI, y se da prioridad a los productos respetuosos con el medio ambiente. De este modo se limita el impacto medioambiental de la ayuda al limitar el transporte aéreo de mercancías y se refuerza la capacidad de adaptación de los mercados locales.

## JPI de impresión de la RCA

**"Ahorro negativo"** se refiere a un aumento del precio del artículo en comparación con el valor de referencia proporcionado por el participante. En esta situación, el valor de referencia se basaba en un servicio rudimentario de copiado en la calle, mientras que los nuevos proveedores, elegidos a través de la JPI, ofrecen una mejor calidad de impresión, papel y servicio (posibilidad de enviar documentos por correo electrónico o de que se los entreguen). Hasta ahora se han registrado 8 pedidos y el ahorro negativo se limita a 66 €. Es probable que las compras futuras muestren una disminución de esta tendencia (es decir, un ahorro positivo).

## Mayor rendición de cuentas

Los retos relacionados con la calidad y la disponibilidad de los datos demuestran la naturaleza a veces opaca de las compras humanitarias. Un efecto clave del proceso de la JPI ha sido poner de relieve las disparidades de precios entre los participantes, con el objetivo de comprenderlas mejor (y, esperamos, reducirlas).

La gestión colaborativa de las JPI ha permitido, en primer lugar, tomar conciencia de la amplitud de las disparidades presentes en un contexto y, en segundo lugar, empezar a cuestionarse las causas de dichas disparidades. De hecho, cuando se recopilaron los precios de referencia de los participantes, se encontraron diferencias significativas en los precios unitarios de los mismos artículos entre las distintas organizaciones.

Los precios de referencia tienden a variar según las organizaciones. Esto puede deberse a la capacidad

de negociación individual, a valores de referencia incorrectos (calidad de los datos) o a que no se ha tenido en cuenta la **inflación** reciente. Hulo trabaja con el supuesto de que una variación de precios de referencia del 20 % es aceptable. Estas variaciones, sin embargo, conducen al hecho de que algunos participantes ahorrarán inevitablemente más que otros.

Hulo analizó la **variación del precio de referencia**<sup>7</sup> de los 178 artículos con un valor de referencia de al menos dos participantes diferentes de las 4 JPI operativas con órdenes de compra registradas (Figura 3, abajo). Los precios unitarios medios proporcionados por los participantes de artículos técnicamente muy diferentes de los seleccionados en la JPI no se incluyeron en el análisis.

<sup>7</sup>El "rango porcentual relativo" en términos técnicos.



Operación de helicópteros con la Fundación Airbus en Burkina Faso, febrero de 2024.  
Foto: Faso Aircraft Service

# +60 %

La **variación global estimada de los precios de referencia alcanzó el 60%**, lo que hulo considera significativo.

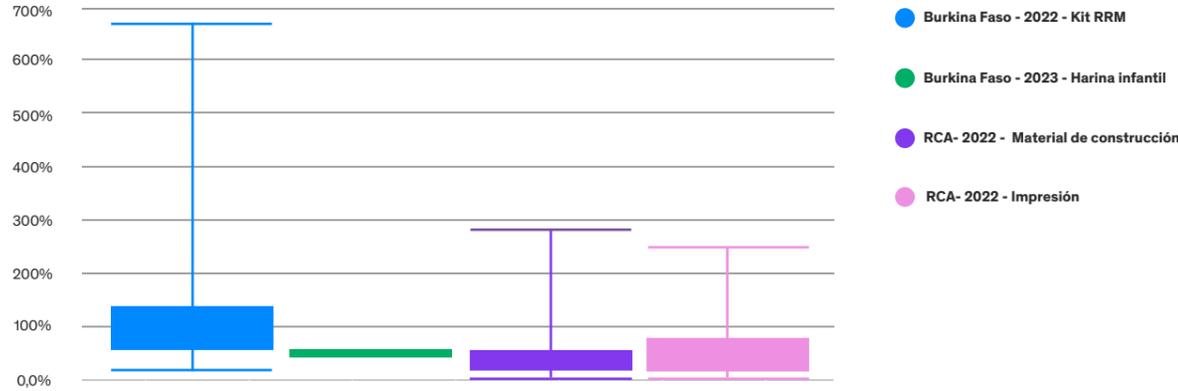


Figura 3 - Variación global del precio de referencia

A continuación, los 178 artículos se clasificaron en 3 grupos en función de la escala de su precio unitario:

Grupos de valores de artículos	Variación de precios de referencia por grupo
Grupo A: 29 artículos con un precio unitario igual o superior a 15 € aprox.	36%
Grupo B: 59 artículos con un precio unitario entre 4 € y 14.99 € aprox.	58%
Grupo C: 90 artículos con un precio unitario inferior a 4 €	68%

Cuadro 3 - Variación del precio de referencia por categoría de precios

Sin juzgar el trabajo de los profesionales sobre el terreno y sabiendo que los coordinadores de país de hulo comprueban la coherencia de la calidad entre los artículos, se observa inequívocamente una amplia gama de precios unitarios medios entre los participantes. Hulo no puede racionalizar los impulsores de los precios unitarios de referencia que podrían justificar una gama tan amplia entre los participantes.

Esta variación puede explicar por qué varios proveedores (8 de 12 entrevistados) señalaron cómo el enfoque de hulo de supervisar las licitaciones entre los participantes (exigiendo **transparencia de precios y condiciones de compra para todos**) se percibía como un elemento clave para gestionar el riesgo.

El enfoque colaborativo de la JPI requiere consenso y un alto nivel de pruebas para permitir precios más

altos, la selección de un proveedor en lugar de otro o un cambio en la calidad o el tipo de bienes solicitados. Son momentos clave en los que pueden producirse fraudes y abusos.

El proceso de la JPI reduce el riesgo de fraude cometido por los proveedores hacia los clientes, así como el potencial de abuso de poder de los empleados de las organizaciones participantes hacia los proveedores.

Juntos, estos elementos pueden ayudar a explicar el limitado número de pedidos observados hasta ahora.

Al separar la licitación (centralizada por hulo) y la compra real (realizada por participantes individuales) el enfoque de hulo tiene el potencial de **limitar los riesgos de fraude y corrupción**. Esto podría dar un significado aún más profundo a las “nuevas formas de trabajar” por las que aboga hulo.

# Nuevas formas de trabajar

Sería fácil olvidar que hulo se encuentra aún en las primeras fases de su desarrollo y que los cambios de actitudes y prácticas siempre están plagados de resistencias. El cambio lleva su tiempo.

Sobre el terreno, las evaluaciones internas pusieron de relieve algunos de los obstáculos al cambio, tanto en las actitudes como en el gobierno de los proyectos.

Algunos encargados de la logística han percibido el enfoque de hulo como una imposición del departamento de logística de su oficina central y les resulta difícil asignar el tiempo y los escasos recursos necesarios para gestionar con éxito los proyectos conjuntos. Por el contrario, algunos miembros se sintieron frenados por sus oficinas centrales, que no sabían cómo integrar las Iniciativas Conjuntas en sus procedimientos internos.

Hulo ha escuchado a sus participantes y está **desarrollando un kit de herramientas de JPI** para sus miembros y participantes con procedimientos claros y validados por los donantes para simplificar las Iniciativas Conjuntas.

Las nuevas formas de trabajar implican considerar la logística como algo estratégico para optimizar unos recursos limitados y requieren que las organizaciones humanitarias trabajen juntas mediante la puesta en común y la mutualización para aumentar el impacto de la ayuda. Los Comités de participación local (las estructuras locales de gobierno de hulo) incluyen ahora desde el principio a los principales responsables de la toma de decisiones (es decir, los Directores nacionales), apoyados por equipos logísticos clave, para que las Iniciativas Conjuntas sean más rápidas y eficaces.

Aun así, los elementos de “resistencia pasiva” (retrasos en la puesta en marcha de las JPI, un número de órdenes de compra inferior al previsto, importantes variaciones en los precios de referencia y la reacción de los proveedores) ilustran que es necesaria una evolución más amplia de la cultura organizativa humanitaria.

**Los principales obstáculos para el avance del enfoque de hulo pueden ser la falta de comprensión del propio concepto de mutualización.** De hecho, durante las evaluaciones, aunque los profesionales expresaron una buena comprensión del enfoque de hulo, hubo dos preguntas recurrentes:



**1. ¿Qué gana mi organización con esta Iniciativa Conjunta?**



**2. ¿Qué puede hacer hulo por mi organización?**

Estas preguntas tan “egocéntricas” recuerdan que la mayoría de las organizaciones humanitarias se construyeron sobre los principios de autonomía, independencia y competitividad de sus proyectos. Las estructuras más comunes de colaboración externa son las relaciones con donantes institucionales, a través de consorcios o plataformas de coordinación.

# Proceso de trabajo



Hulo 2023 workshop, foto © Nikola KRTOLICA

En estos casos, las organizaciones a veces deben adaptar “ligeramente” su forma de trabajar, pero siempre han visto una ventaja directa, por ejemplo, al obtener financiación de los donantes. Esto explica por qué los participantes formularon la primera pregunta: “¿Qué gano formando parte de hulo?” La esperanza de hulo es que los claros beneficios demostrados en este informe (en términos de ahorro, mejora de la calidad y aumento de la responsabilidad) sirvan de clara respuesta de cara al futuro.

La segunda pregunta, sin embargo, demuestra la confusión entre el concepto “De humanitarios a humanitarios” (H2H) y el concepto “Humanitarios con humanitarios” (HwH).

Las organizaciones humanitarias están acostumbradas a trabajar con proveedores de servicios logísticos humanitarios (HLSP) o proveedores de servicios logísticos comerciales (CLSP). Los HLSP suelen ser organizaciones humanitarias especializadas en la prestación de servicios de apoyo logístico; la mayoría de estos servicios son gratuitos o muy baratos, ya que el HLSP está subvencionado total o parcialmente por los donantes. Por lo tanto, no están sujetos a la obligación de competencia comercial. Sin embargo, los CLSP como Maersk o UPS están sujetos a la competencia comercial.

**Los HLSP pueden compararse a las actividades de tipo H2H. Cuando se facturan sus servicios, es bajo normas estrictas, ya que puede plantear dos problemas:**



## DE CARÁCTER LEGAL

Si una organización humanitaria/HLSP está registrada en el país como organización humanitaria; si tiene derecho a cobrar por los servicios y todo lo que ello conlleva, por ejemplo, declaraciones de ingresos y obligación de pagar impuestos, etc.



## COMPETENCIA DESLEAL

Algunos proveedores perciben la competencia de los HLSP como desleal en determinados segmentos, ya que estos se benefician de una relación Inter organizativa entre las organizaciones humanitarias y no contribuyen a desarrollar las capacidades económicas locales existentes.<sup>8</sup>

**Por lo tanto, la posición de los profesionales del sector, que esperan individualmente que hulo les preste servicios, es esencialmente contraria al concepto de mutualización entre miembros y participantes voluntarios. Esto puede explicar parte de la “resistencia” observada sobre el terreno.**

Sin embargo, hulo no se está posicionando como un HLSP/H2H ni como un CLSP, sino como un facilitador de la mutualización, es decir, en un modelo Humanitarios con humanitarios. Por eso hulo habla de sus **miembros y participantes**, rara vez de usuarios (salvo en el caso de Soluciones digitales), y nunca de clientes. Por supuesto, hulo puede proporcionar apoyo, servicios y asesoramiento, pero siempre a través del ámbito de la mutualización y la solidaridad, en beneficio de las personas afectadas por crisis humanitarias.

La confusión se ve alimentada aún más por el hecho de que cada vez más participantes (CLSP y HLSP) se comunican sobre la puesta en común e incluso ofrecen los llamados servicios “conjuntos”, difuminando las líneas entre H2H y HwH. Por lo tanto, hulo tiene el deber de alertar a la comunidad de logística humanitaria sobre la validez de las ofertas realizadas por los HLSP y otras plataformas. De hecho, ¿ayuda o beneficia a la puesta en común

la compra en grupo por parte de un HLSP a través de una plataforma? Es crucial ser consciente del **riesgo de “lavado de cara compartido”** que está surgiendo en la comunidad.

Hulo ayuda a aunar recursos lo más cerca posible de las operaciones y a crear sinergias sobre el terreno. Esto va más allá de las compras en grupo y los almacenes compartidos. El enfoque de hulo consiste más bien en inculcar nuevas formas de trabajar y de pensar sobre el terreno, **pensando primero colectiva y estratégicamente para el beneficio final de las personas afectadas por las crisis**. En este sentido, las culturas organizativas internas de las organizaciones humanitarias deben evolucionar para dar cabida al concepto de mutualización en sus métodos de trabajo y procedimientos internos y considerarlo como su configuración por defecto para amplificar el alcance y el impacto de unos recursos cada vez más limitados.

Operación de helicópteros con la Fundación Airbus en Burkina Faso - Foto: Faso Aircraft Service



<sup>8</sup> Varios proveedores ven en hulo, como tercera parte, una forma de abordar esta cuestión al facilitar las sinergias entre las organizaciones humanitarias y el sector privado local.

# Conclusión

Este primer Informe anual de impacto muestra el **impresionante progreso** realizado por hulo durante el pasado año, tanto en términos de sus actividades como de su capacidad para medir y analizar su impacto. Hulo pasó efectivamente de la fase de prueba de concepto a una fase plenamente operativa, en la que sigue creciendo e innovando.

Hulo quiere dar las gracias a sus miembros, a las más de 20 organizaciones humanitarias que participaron en las JPI y en otras Iniciativas Conjuntas, a los donantes institucionales y a los equipos que creyeron en la visión de hulo de una ayuda humanitaria más eficaz y colaborativa. En particular, los equipos de Burkina Faso y la RCA trabajaron incansablemente para desarrollar la metodología de la JPI e incorporar a equipos ya sobrecargados de trabajo.

En la actualidad, hulo está firmemente establecida en 6 países y tiene previsto introducir un país más el año que viene. De las **7 JPI operativas**, 4 tienen órdenes de compra que muestran un **ahorro significativo del 15 %**. La experiencia y los comentarios del año pasado han permitido mejorar constantemente el enfoque de hulo y han llevado a creer que este será también el caso de las 3 JPI finalizadas en diciembre y de las 8 JPI que ya están en preparación.

El impacto de hulo en la comunidad humanitaria va más allá. Las Iniciativas Conjuntas, apoyadas en el análisis de datos, han demostrado cómo pueden reducir los costes de las compras al tiempo que aumentan la calidad. También reducen las oportunidades de fraude y abuso de poder. A través de las JPI se puede reducir el impacto medioambiental de las actividades humanitarias y comprender y desarrollar mejor la dinámica del mercado local.

Se trata de un verdadero **cambio de paradigma para la logística humanitaria** y de otro paso importante hacia el establecimiento del enfoque de hulo como la nueva norma para la comunidad.

Es vital que la logística y la mutualización (humanitarios trabajando con humanitarios) se consideren estratégicas para las operaciones de ayuda en un mundo que cambia rápidamente. **Trabajando juntos, somos más fuertes.**

Hulo confía en que el año que viene se produzca un aumento de las órdenes de compra de JPI y una confirmación de los datos mostrados en este informe. Hulo también ampliará sus Iniciativas Conjuntas Medioambientales y verá el lanzamiento de la aplicación Recursos compartidos, junto con la evolución de LINK V2.

Hulo se encuentra ahora en una encrucijada: 2024 será el año en que hulo y sus miembros afianzarán estas nuevas formas de trabajar y confirmarán la validez y el valor añadido del enfoque de hulo.

Las Iniciativas Conjuntas se basan en la transparencia, el análisis de datos y la solidaridad para beneficiar a todos los participantes, y ofrece una nueva vía estratégica para la gestión del suministro humanitario. Por ello, hulo cuenta con sus miembros, donantes y otros participantes para llevar a cabo la promoción interna necesaria para la adopción de su enfoque y establecer un verdadero cambio de paradigma para la comunidad humanitaria, pero sobre todo, en beneficio de quienes más lo necesitan.

**Juntos,  
somos  
más  
fuertes.**



**hulo**  
**Humanitarian Logistics**

[www.hulo.coop](http://www.hulo.coop)

# Apéndice I



## Eficiencia

Una de las principales ambiciones de hulo es generar ganancias de eficiencia a través del ahorro de tiempo y costes, así como ganancias de calidad. Esta sección confirma que el enfoque de hulo está teniendo un impacto positivo a este nivel.



## Sostenibilidad

Como organización humanitaria, hulo desea ir más allá del principio de “no hacer daño” y garantizar que su presencia también tenga una influencia positiva y directa en las zonas en las que opera. Las medidas de sostenibilidad siguen el enfoque de la Triple Cuenta de Resultados (TBL) en los tres ejes del Planeta (Medio Ambiente), las Personas (Social) y la Rentabilidad (Económica).<sup>9</sup>

El concepto de “Triple Cuenta de Resultados” implica que hulo debe centrarse tanto en las preocupaciones sociales y medioambientales como en su rentabilidad (ganancias de eficiencia). Por eso se han añadido a esta medición de impacto los elementos de apoyo al mercado, creación de empleo e iniciativas medioambientales. A finales de 2023 se contrató a un “experto en medio ambiente y ecología” que, con el apoyo de la KLU, perfeccionará el enfoque medioambiental en 2024.



## Experiencia

La ambición de hulo, como experto en Iniciativas Conjuntas, es ayudar a que sus miembros y a las organizaciones participantes sean más estratégicos en la gestión de su cadena de suministro, y más eficientes mediante la mutualización de los mercados, los recursos humanos (RR. HH.) y otros “recursos” (a través de la aplicación Recursos compartidos). Los datos recopilados en esta sección también ayudan a seguir el progreso en el cambio de actitudes generales y la aceptación de la mutualización como un “hábito” para la gestión de la logística humanitaria.



## Solidez

Hulo es una organización innovadora sin base de comparación. Por lo tanto, se seleccionó la solidez como indicador para que el enfoque de la cooperativa pudiera adaptarse rápidamente a un contexto en evolución. Solo una organización sólida puede tener un impacto a largo plazo en la comunidad de logística humanitaria. Los resultados de este primer año demuestran que hulo cumple el criterio de solidez al comprometerse con un número significativo de organizaciones y conseguir financiación de donantes fiables.

En esta sección, se analiza cada indicador presentado en el PIMF (Figura 4) en relación con los resultados disponibles (Tabla 4).

El PIMF se actualiza anualmente en función de los comentarios del equipo y de la evolución de las actividades de hulo. En 2024, el Departamento de análisis de negocio e investigación perfeccionará determinados indicadores como el ahorro financiero y de tiempo y también desarrollará indicadores para evaluar el impacto y el valor agregado del papel de hulo dentro de EUHAB y otras Iniciativas Conjuntas de Transportes (JTI; Líbano, la RCA y a nivel mundial).

El Departamento de análisis de negocio e investigación también estudiará la medición del impacto de otras Soluciones digitales de hulo como LINK (una vez que la V2 esté operativa) y Transporte por hulo. Al igual que hulo, el PIMF seguirá innovando y evolucionando, adaptándose y aprendiendo continuamente.

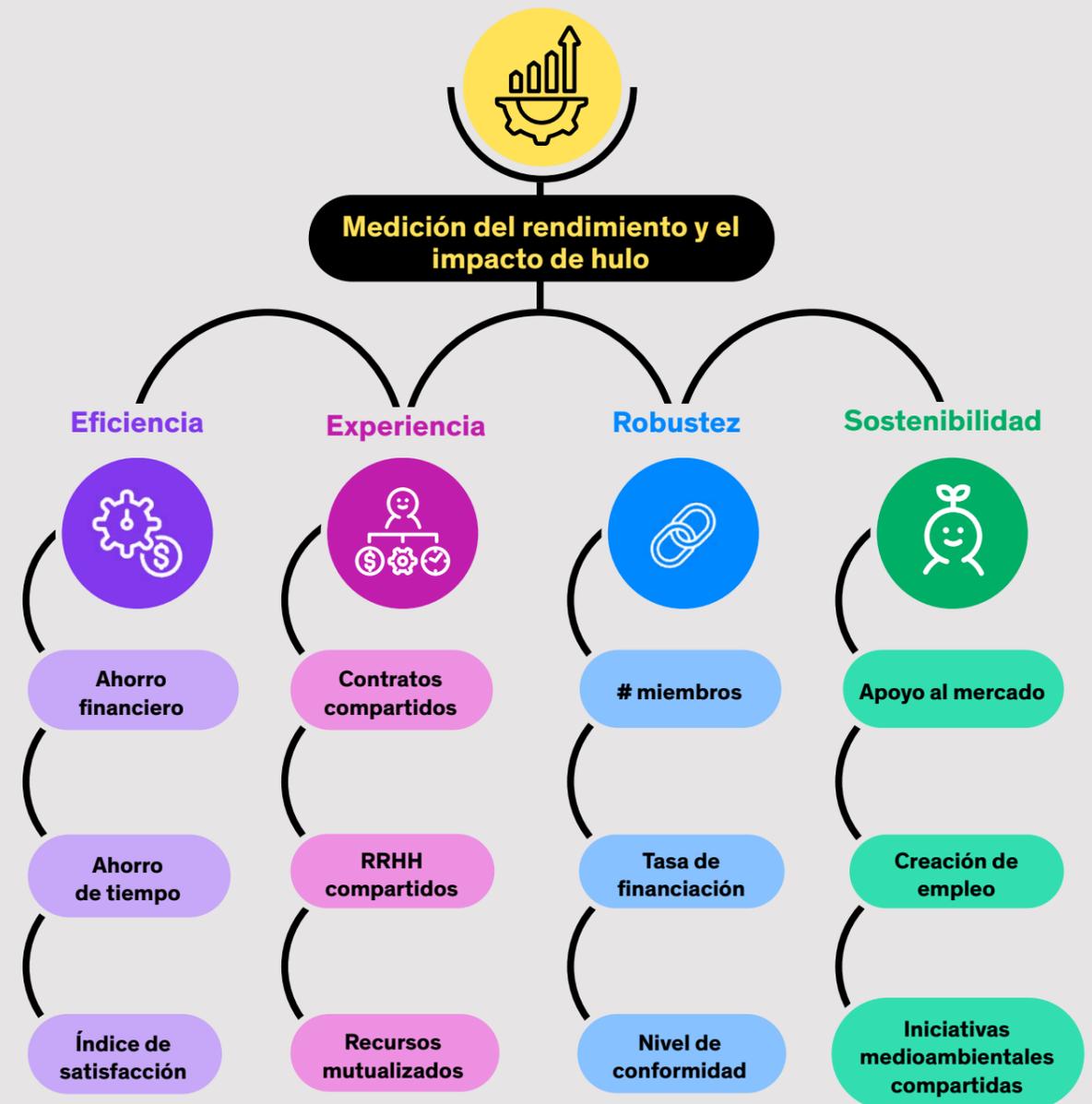


Figura 5 - Indicadores de resultados e impacto de hulo

Categoría	Indicador	Objetivo	Resultados de 2023	Logro	Comentarios
<b>Eficiencia</b>					
Ahorro financiero	General	6.6%	15%	227%	Ahorro de unidades del 10 %.
Ahorro de tiempo	BF	195 días	80 40	40% 20%	Objetivo para todos los participantes.
Tasa de satisfacción	RCA	90%	71%	78%	Vinculado a los retrasos en el lanzamiento de las primeras JPI.
	Porcentaje de logística y mitigación de la cadena de suministro a través de hulo	80%	64%	80%	El sitio web inicial se actualizó a una aplicación móvil con un lanzamiento previsto para marzo de 2024.
	Porcentaje del índice de satisfacción de los Recursos compartidos	50%	100%	200%	Basado en entrevistas a participantes.
<b>Experiencia</b>					
Mutualización del mercado <sup>10</sup>	Ratio de Iniciativa Conjunta de Compra	50%	47%	94%	Basado en una evaluación inicial del potencial de mutualización.
	Volumen de compras agrupadas	80%	17%	21%	Basado en el número de órdenes de compra.
Mutualización de RR. HH.		2	3	66%	
Mutualización de recursos		-	-	--	La aplicación Recursos compartidos llega en marzo de 2024.
<b>Solidez</b>					
Miembros/ Participantes	BF RCA RDC	20	23 14 10	BF - 115% RCA - 70% RDC -50%	Incluidas 4 ONG nacionales en BF.
Tasa de financiación		100%	100%		3 donantes institucionales, 1 privado
Tasa de cumplimiento		100%	100%		
<b>Sostenibilidad</b>					
Apoyo al mercado <sup>11</sup>		+	+0.20		Máx: +1 Min: -1
Creación de empleo	Cargos nacionales	1/país	3/4	75%	Para BF, la RDC, Líbano.
Iniciativas medioambientales	Reciclaje y logística inversa	1/país	2/3	66%	Metodología en desarrollo.

Cuadro 4 - Logros de los indicadores del FMIP

<sup>9</sup> Hulo PIMF, 2023.  
<sup>10</sup> Véase el Apéndice II para obtener más información.  
<sup>11</sup> Véase el Apéndice III para obtener más información.

# Apéndice II: Mutualización del mercado

## Tasa de mutualización del mercado (JPI)

Hulo evalúa el porcentaje y el volumen de JPI completadas con éxito analizando los datos de los participantes y las decisiones de priorización en el lanzamiento del proyecto. Para evaluar la capacidad de la cooperativa para gestionar un número significativo de JPI, hulo pide a los miembros de cada país que definan una lista de mercados que les gustaría agrupar. A continuación, se analizará anualmente el número y el volumen financiero de las JPI finalizadas: cuanto mayor sea el número, mayor será el impacto de la mutualización en la comunidad de logística.

### A. Ratio de Iniciativa Conjunta de Compra: lanzamiento de 7 JPI de los 15 mercados inicialmente previstos (47 %)

JPI	BF		RCA		RDC	
	Lanzado		Lanzado		Lanzado	
Harina infantil	Sí		Alquiler de vehículos	No	Kit NFI	No
Kit RRM	Sí		Material de Construcción	Sí	Alquiler de vehículos	No
Equipos Informáticos	Sí		Kit NFI	No	Internet	Sí
			Impresos	Sí	Alimentos secos	No
					Ferretería	No
					Transporte	No
					Material de construcción	No
					Impresos	Sí

Cuadro 5 - Mercados a los que se dirigen las IPC en el momento de su lanzamiento

### B. Volumen de compras agrupadas: agregación de órdenes de compra basada en el acuerdo marco de hulo: 16.8 %

Dado que el objetivo se define por una media de mercado, esto último aún está en fase de desarrollo y evolucionará en el PIMF evolucionará dentro del PIMF V2.

País	JPI	Volumen de mercado estimado	Objetivo de agrupación : 80%	Pedidos registrados
BF	Kit RRM	2 200 000 €	1 760 000 €	452 611 €
BF	Harina infantil	700 000 €	560 000 €	94 758 €
RCA	Material de construcción	800 000 €	640 000 €	28 549 €
RCA	Impresos	600 000 €	480 000 €	3 578 €
<b>Total</b>		<b>4 300 000 €</b>	<b>3 440 000 €</b>	<b>579 496 €</b>
<b>Coefficiente de cobertura</b>				<b>16.8 %</b>

Cuadro 6 - Volumen de mercados objetivo y compras realizadas

El porcentaje relativamente bajo de volumen de compras alcanzado puede explicarse en parte por los retrasos en la aplicación de las JPI. Este resultado refleja, por tanto, los factores ya mencionados y la necesidad de proporcionar a los participantes documentos (“directrices” validadas por los donantes) para enmarcar las JPI y afianzar el enfoque de hulo en las prácticas recomendadas de logística humanitaria. Este trabajo será la prioridad de hulo para el próximo año.

# Apéndice III: Apoyo al mercado

**Hulo cree que su enfoque (dar prioridad a las compras locales) reforzará la viabilidad de los proveedores nacionales y locales.**

La recopilación de datos consiste en encuestas cualitativas (entrevistas semiestructuradas en las que se establece una puntuación A<sup>12</sup>), centradas en los puntos positivos y los efectos secundarios que las JPI aportan a los proveedores seleccionados para reforzar su propia capacidad de recuperación.

También se consulta a los proveedores no seleccionados que han perdido contratos con las organizaciones humanitarias participantes a raíz de la licitación; esta evaluación también se basa en una encuesta cualitativa (entrevistas semiestructuradas que establecen una puntuación B).

La puntuación final que mide el impacto positivo o negativo se obtiene sumando las puntuaciones A y B. Si la puntuación final es superior a 0, el impacto en la economía local es positivo, y si es inferior a 0, negativo.

Solo los países que han sido evaluados por el Departamento de análisis de negocio e investigación han contribuido al cálculo del indicador.

En el momento de redactar este informe, los resultados eran los siguientes:



## Burkina Faso :

- o 6 evaluaciones de tipo A para una puntuación total de 0,82
- o 2 evaluaciones de tipo B para una puntuación total de -0,25



## RCA :

- o 6 evaluaciones de tipo A para una puntuación total de 0,59
- o 2 evaluaciones de tipo B para una puntuación total de -0,35



## Global :

- o 12 evaluaciones de tipo A para una puntuación total de 0,68
- o 4 evaluaciones de tipo B para una puntuación total de -0,3

Esto da una **puntuación final positiva de +0,20/1**, lo que implica un impacto global positivo en el mercado local. Esta puntuación es relativamente pequeña por el momento, ya que se han realizado pocos pedidos, y será mucho más relevante en 2024 durante la segunda fase de evaluación en Burkina Faso, la RCA y la RDC.

Además, cabe señalar que el Departamento de análisis de negocio e investigación no está del todo satisfecho con este sistema de calificación e intentará mejorarlo en 2024 con apoyo académico.

Según las evaluaciones sobre el terreno, los impactos positivos que puede aportar el trabajo de la cooperativa en el mercado local, y que se comprobarán en los próximos años, son múltiples.

<sup>12</sup> Oscilando entre 0 y 1, cuanto más se acerque la puntuación a uno (1), más positivo será el impacto, basándose en una lista de criterios definidos en el PIMF.

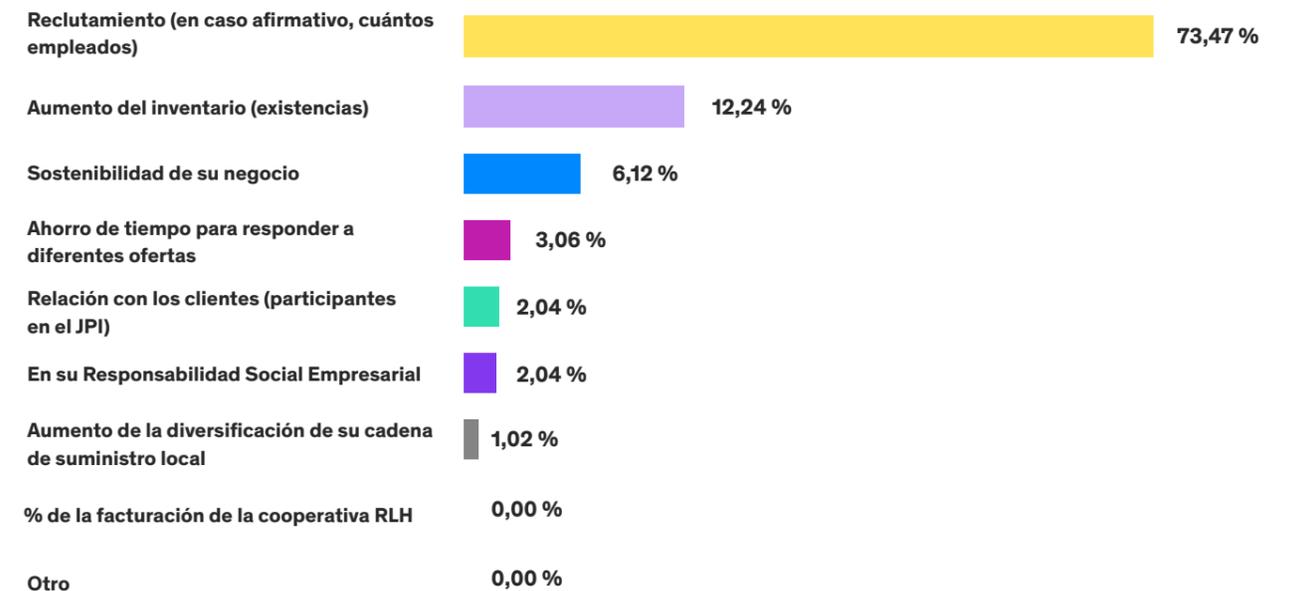


Operación con la Fundación Airbus en Bangui, República Centroafricana. Foto : hulo.

En primer lugar, el enfoque colaborativo permite dirigirse a proveedores fiables, dispuestos a invertir en sus inventarios, con el apoyo de hulo para prever las necesidades de las organizaciones humanitarias (datos presentes en las licitaciones). Con el tiempo, esto podría aumentar la capacidad del mercado local. Un mercado local más sólido permitiría responder a los choques de la demanda debidos a las crisis humanitarias y, en consecuencia, reducir el uso del transporte aéreo de emergencia y la huella de carbono de la respuesta humanitaria.

Gracias al enfoque de asociación de proveedor/hulo, se sensibiliza a los proveedores sobre la importancia de favorecer el empleo formal con contrato (respetando la legislación laboral), en lugar del trabajo informal mediante el recurso sistemático a jornaleros. Además, la participación de los proveedores en las Iniciativas Conjuntas Medioambientales les daría una ventaja de posicionamiento frente a sus competidores, que es de esperar que sigan el ejemplo de los proveedores de hulo para seguir siendo competitivos en los criterios cualitativos (RSE y compromiso medioambiental) de las licitaciones humanitarias.

Figura 7 - Palancas de impacto positivo





Más información sobre hulo: [www.hulo.coop](http://www.hulo.coop)

