

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Business Consulting – Banco de Alimentos del Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Felipe Bacigalupo Novoa

Renato Manuel Estrella Chávez

David Jorge Soza Minguillo

Ana Olga Yoshikawa Yamasaki

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, marzo 2019

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento al equipo del Banco de Alimentos por brindarnos su confianza y tiempo para hacer, de este trabajo, un aporte en su gestión y, al mismo tiempo, un logro personal en la vida de cada uno de nosotros. Asimismo, a nuestro asesor, Sandro Sánchez Paredes, y cada uno de los profesores por orientarnos con su experiencia y profesionalismo a lo largo del desarrollo del programa y la tesis.

Dedicatorias

A todas las personas importantes en mi vida por entenderme y apoyarme.

Luis Felipe Bacigalupo Novoa

A Ana María Marcela Chávez Salvador quien, desde el cielo, me motivo a seguir adelante.

Renato Manuel Estrella Chávez

A mis padres por ser mi inspiración, a mi hijo por motivarme y todas las personas importantes en mi vida que me dieron su apoyo.

David Jorge Soza Minguillo

A mis padres por su amor y ejemplo, a mis hijas Ana Sofía y Raffaella por ser mi inspiración y a mi esposo Manuel por su apoyo incondicional.

Ana Yoshikawa Yamasaki

Resumen Ejecutivo

El Banco de Alimentos del Perú, conocido también como BAP, es una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro que inició operaciones en el año 2014 con el objetivo de darle valor social a los productos que perdieron valor comercial. La organización asume el rol de intermediario entre las empresas donantes y las organizaciones sociales, generando trazabilidad y seguimiento a las donaciones para asegurar su buen uso. Los beneficios percibidos por las empresas donantes son: (a) reducción de costos administrativos y de almacenamiento; (b) escudo fiscal respaldado con certificados de donación, y (c) fortalecimiento de la marca con la generación de alianzas estratégicas entre las empresas y el BAP. El objetivo de la consultoría fue identificar el problema principal que no le permite al BAP alcanzar sus objetivos, analizando las principales causas y proponiendo un plan que les permita superarlo. Se encontró que el problema principal gira en torno al no-logro de la meta anual de alimentos rescatados que permitan asegurar una regularidad del 70% a las organizaciones sociales registradas con el BAP. La meta anual del Banco de Alimentos para el 2019 es de 3,105 toneladas rescatadas, que equivale a 35% más que el 2018, asimismo esperan crecer en diez nuevas organizaciones sociales. Luego de varias reuniones de trabajo con el BAP, se detectó que la causa raíz a su problema estaría relacionada con la baja difusión que tienen, actualmente, tanto la marca como su propuesta de valor. Es con base en el análisis externo e interno y la literatura investigada que se propone una serie de acciones para que el BAP pueda alcanzar sus objetivos, reforzando su propuesta de valor, planteando una estrategia de comunicación segmentada y estableciendo un sistema de medición que corrobore el impacto generado por las iniciativas recomendadas.

Abstract

The Food Bank of Peru, also known as BAP, is a non-profit non-governmental organization (NGO) that started operations in 2014 with the will of giving social value to products that lost commercial value. The organization assumes the role of intermediary between donor companies and social organizations, generating traceability and follow-up on donations to ensure their good use. The benefits perceived by the donor companies are: (a) reduction of administrative and storage costs; (b) fiscal shield backed with donation certificates, and (c) strengthening of the brand with the generation of strategic alliances between the companies and the BAP. The objective of the consultancy was to identify the main problem that does not allow the BAP to reach its objectives, analyzing the main causes and proposing a plan that allows them to overcome it. It was found that the main problem revolves around the non-achievement of the annual goal of rescued food that allows ensuring a regularity of 70% to social organizations registered with the BAP. The annual goal of the BAP for 2019 is 3,105 tons rescued, which is equivalent to 35% more than 2018, also expect to grow in ten new social organizations. After several meetings with the BAP, it was detected that the root cause of their problem would be related to the low diffusion that both the brand and its value proposition currently have. It is based on the external and internal analysis and the researched literature that several actions are proposed so that the BAP can reach its objectives, reinforcing its value proposal, proposing a segmented communication strategy and establishing a measurement system that corroborates the impact generated by the recommended initiatives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía.....	1
1.2 Modelo de Negocio.....	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía.....	3
1.3.1 Misión.....	3
1.3.2 Visión.....	4
1.3.3 Valores y cultura.....	4
1.4 Objetivo de Largo Plazo.....	5
1.5 Conclusión.....	5
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	7
2.1 Análisis Externo.....	7
2.1.1 PESTE.....	7
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	16
2.1.3 Oportunidades y amenazas.....	23
2.2 Análisis Interno.....	25
2.2.2 Administración.....	25
2.2.3 Marketing.....	28
2.2.4 Operación.....	31
2.2.5 Financiero.....	36
2.2.6 Recursos humanos.....	37
2.2.7 Sistemas de información y tecnología.....	38
2.2.8 Fortalezas y debilidades.....	40

2.2.9 Conclusión.....	42
Capítulo III: Problema Clave.....	44
3.1 Metodología de Trabajo.....	44
3.2 Lista de Problemas.....	45
3.2.1 No logro de la meta anual de toneladas rescatadas de alimentos que aseguren regularidad a las organizaciones sociales registradas con el BAP.....	45
3.2.2 Ejecución limitada de proyectos para rescate de alimentos.....	45
3.2.3 Alcance geográfico limitado para distribución de donaciones.....	46
3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	47
3.4 Problema Central.....	47
3.4.1 Sustancia.....	48
3.4.2 Locación.....	48
3.4.3 Propiedad.....	48
3.4.4 Magnitud.....	49
3.4.5 Tiempo.....	49
3.5 Conclusión.....	49
Capítulo IV: Revisión de Literatura.....	51
4.1 Mapa de Literatura.....	51
4.2 Revisión de Literatura.....	51
4.2.1 Modelo de negocio actual.....	53
4.2.2 Alianzas de alimentos y servicios.....	54
4.2.3 Donaciones monetarias.....	56
4.2.4 Modelo de negocio futuro.....	56
4.2.5 Comunicaciones.....	58
4.2.6 Organizaciones no gubernamentales.....	58

4.2.7	Tablero de control.....	59
4.2.8	Recaudación de fondos.....	60
4.2.9	Segmentación.....	62
4.2.10	Valor compartido.....	63
4.2.11	Conclusiones	64
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz.....		65
5.1	Personas.....	65
5.1.1	Bajo aprovechamiento del uso de voluntarios para asignación de tareas.....	65
5.1.2	Falta de personas exclusivas para la gerencia de estrategia y recaudación de fondo.....	66
5.2	Operaciones.....	66
5.2.1	Transporte insuficiente.....	66
5.2.2	Planeamiento manual de asignación de donaciones.....	67
5.2.3	Captación de donaciones de alimentos insuficientes.....	67
5.2.4	Organizaciones benéficas sin capacidad para hacer cross-docking.....	68
5.3	Marketing.....	68
5.3.1	Baja difusión de las actividades del BAP.....	68
5.3.2	Posicionamiento de la marca.....	69
5.3.3	Falta de segmentación de clientes.....	69
5.3.4	Propuesta de valor incompleta.....	70
5.4	Administración.....	70
5.4.1	Falta de alianzas estratégicas.....	70
5.4.2	No conocer el modelo de negocio de los donantes de alimento.....	71
5.5	Entorno.....	71
5.5.1	Muchos competidores.....	71

5.5.2 Indiferencia de la sociedad y el Estado.....	72
5.5.3 Baja difusión de los problemas sociales.....	72
5.6 Finanzas.....	73
5.6.1 Fuente principal de financiamiento es local.....	73
5.6.2 No todas las organizaciones sociales dan un aporte solidario.....	73
5.7 Matriz Priorización Causa-Raíz.....	74
5.7.1 Factibilidad.....	74
5.7.2 Beneficio.....	74
5.7.3 Resultado.....	74
5.7.4 Conclusión.....	75
Capítulo VI: Alternativas de Solución.....	76
6.1 Publicidad Boca a Boca.....	76
6.1.1 Participación en iglesias u otras organizaciones afines a la misión.....	76
6.1.2 Voluntarios difusores.....	77
6.1.3 Alianzas con las escuelas de negocio.....	77
6.1.4 Referidos de los donantes actuales.....	78
6.2 Publicidad Vía Influenciadores.....	79
6.2.1 Influenciadores y blogueros.....	79
6.2.2 Embajadores BAP.....	79
6.3 Publicidad Vía Alianzas con Empresas.....	80
6.3.1 Publicidad en el Metropolitano.....	80
6.3.2 Empresa de taxi como Uber o Taxi Beat.....	81
6.3.3 Funcionarios de la banca.....	81
6.3.4 Logos en autos.....	82
6.3.5 Participación en eventos corporativos.....	82

6.3.6	Visitas a colegios y universidades.....	83
6.4	Publicidad Vía Contenidos Digitales.....	84
6.4.1	Entrevistas a donantes y beneficiarios.....	84
6.4.2	Emitir en vivo las donaciones.....	84
6.4.3	Creación de contenidos en redes sociales.....	85
6.5	Activaciones.....	85
6.5.1	Participación en conciertos, teatros y otros eventos sociales	85
6.5.2	Publicidad en maratones.....	86
6.6	Publicidad en medios tradicionales.....	86
6.6.1	Publicidad en medios de comunicación tradicionales	86
6.7	Conclusiones	87
Capítulo VII:	Plan de Implementación.....	89
7.1	Fase 1: Definiciones Claves.....	89
7.1.1	Objetivo a largo plazo.....	90
7.1.2	Consolidación de la propuesta de valor	91
7.1.3	Segmentación	92
7.2	Fase 2: Balanced Scorecard.....	93
7.2.1	Crecimiento.....	94
7.2.2	Donantes.....	95
7.2.3	Procesos internos.....	95
7.3	Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución.....	96
7.3.1	Grupo de implementación 1.....	96
7.3.2	Grupo de implementación 2.....	97
7.3.3	Grupo de implementación 3.....	97
7.4	Factores Claves de Éxito.....	98

7.4.1 Habilitadores.....	98
7.4.2 Riesgos.....	99
7.5 Conclusiones	101
Capítulo VIII: Resultados Esperados.....	102
8.1 Conclusiones.....	103
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	104
9.1 Conclusiones.....	104
9.2 Recomendaciones.....	106
Referencias.....	110
Apéndice A: Sesión de Co-creación con el BAP.....	118
Apéndice B: Guía de Entrevista.....	119
Apéndice C: Metodología para Cuantificar el Impacto Económico de las Iniciativas de Comunicación.....	121
Apéndice D: Mejoras Esperadas por las Alternativas de Solución por Segmento Objetivo.....	126
Apéndice E: Gantt de Actividades para el Plan de Implementación.....	128
Apéndice F: Estimación de los Recursos Necesarios para la Implementación del Plan.....	129
Apéndice G: Modelo de Certificado de Donación.....	134
Apéndice H: Modelo de Reporte de Trazabilidad.....	135

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Evolutivo del Producto Bruto Interno</i>	11
Tabla 2.	<i>Evolutivo del Porcentaje de la Población en Pobreza</i>	12
Tabla 3.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	43
Tabla 4.	<i>Matriz de Priorización del Problema</i>	47
Tabla 5.	<i>Mapa de Literatura</i>	52
Tabla 6.	<i>Lista de Priorización de Causas</i>	75
Tabla 7.	<i>Iniciativas y sus Beneficios Esperados</i>	88
Tabla 8.	<i>Segmentación</i>	92
Tabla 9.	<i>Balanced Scorecard</i>	94
Tabla 10.	<i>Iniciativas y sus Beneficios Esperados</i>	102
Tabla C1.	<i>Segmentos Objetivos de Difusión y su Importancia Relativa</i>	121
Tabla C2.	<i>Puntaje de Difusión en el 2015</i>	122
Tabla C3.	<i>Puntaje de Difusión en el 2016</i>	122
Tabla C4.	<i>Puntaje de Difusión en el 2017</i>	122
Tabla C5.	<i>Relación entre Puntaje y Donaciones Recaudadas</i>	123
Tabla C6.	<i>Valores de Regresión entre Puntaje y Nivel de Recaudación</i>	123
Tabla C7.	<i>Lista de Iniciativas con Beneficios</i>	124
Tabla C8.	<i>Tabla de Iniciativas con Beneficios y Factibilidad de Implementación</i>	125
Tabla F1.	<i>Tabla de gastos según grupo de iniciativa y tipo de gasto</i>	133

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo de negocio.	2
<i>Figura 2.</i>	Las cinco fuerzas de Porter.	18
<i>Figura 3.</i>	Organigrama del BAP.	27
<i>Figura 4.</i>	Diagrama de Ishikawa.	65
<i>Figura C1.</i>	Relación puntaje – difusión.	123
<i>Figura C2.</i>	Matriz de Priorización.	125
<i>Figura E1.</i>	Diagrama de Gantt.	128
<i>Figura G1.</i>	Certificado de donación.	134
<i>Figura H1.</i>	Modelo de reporte de trazabilidad, 2018.	135

Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

El Banco de Alimentos del Perú, conocido también como BAP, es una organización sin fines de lucro diseñada para aliviar el hambre de los más necesitados, mediante la gestión de donaciones, dándole un valor social a los alimentos que perdieron valor comercial. En el Perú, esta iniciativa nace a raíz de una visita familiar que realizó uno de sus directores a España, donde pudo apreciar cómo la comida en perfecto estado, que iba a ser desechada por un conocido restaurante, era recogida por su hija para llenar su alacena por dos semanas. Es así como este director comienza a investigar y se entera de la existencia de organizaciones conocidas como banco de alimentos, dedicadas a atender los problemas de inseguridad alimentaria, que corresponde a la situación en la que los miembros de un hogar no disponen, de manera sostenida, de la cantidad de alimentos suficientes, seguros y nutritivos para cubrir sus necesidades. Solo en España encontró cerca de 55 bancos de alimentos (Federación Española de Banco de Alimentos, 2017), interesándose así por el modelo de negocio que estos manejaban.

Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en el 2013 un tercio de la población peruana padecía de inseguridad alimentaria (FAO, 2013). El Banco de Alimentos del Perú inició sus operaciones en el 2014; en el primer año lograron gestionar 100 toneladas de donaciones; durante el 2015, 166 toneladas; a fines del 2016, 852 toneladas de alimentos, y durante el 2017 alcanzaron un pico de 2,640 toneladas debido principalmente al fenómeno de El Niño Costero que se presentó en el norte del país a inicios de año. En la actualidad, gestionan alrededor de 2,300 toneladas de donaciones al año con un equipo de 12 personas, logrando conectar a 90 empresas donantes con 181 organizaciones sociales que necesitan ayuda (Banco de Alimentos Perú, 2017a; M. Gabel & D. Osoreo, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

1.2 Modelo de Negocio

En la Figura 1 se muestra un resumen del modelo de negocio, en donde el BAP recibe alimentos y/o productos de primera necesidad que perdieron valor comercial de las empresas donantes, para luego encargarse de su distribución a las organizaciones sociales registradas y empadronadas en alguna entidad del Estado. A la fecha cuentan con 181 organizaciones sociales beneficiadas, entre las que se encuentran, principalmente, comedores populares y escuelas. A manera de control interno, el BAP se encarga también de elaborar un reporte de trazabilidad por cada donación que recibe, que incluye el destino y la cantidad exacta de los productos donados. Así mismo, hace visitas de seguimiento inopinadas, para validar el buen uso de las donaciones y asegurar que no se estén comercializando. El modelo del reporte de trazabilidad se muestra en el Apéndice G. El BAP trabaja con tres modalidades de donaciones: (a) alimentos o productos de primera necesidad, (b) servicios, y (c) donaciones económicas. A cambio de los productos y servicios recibidos en donación, el BAP ofrece a las empresas donantes un certificado de donación (ver Apéndice H), que puede ser utilizado por las organizaciones para reducir el pago de impuestos a la renta o a las ventas; pues las donaciones se computan como gasto dentro de los estados financieros, disminuyendo la utilidad y, por tanto, el monto para pagar por impuestos a la renta. También puede ser considerado como crédito fiscal.

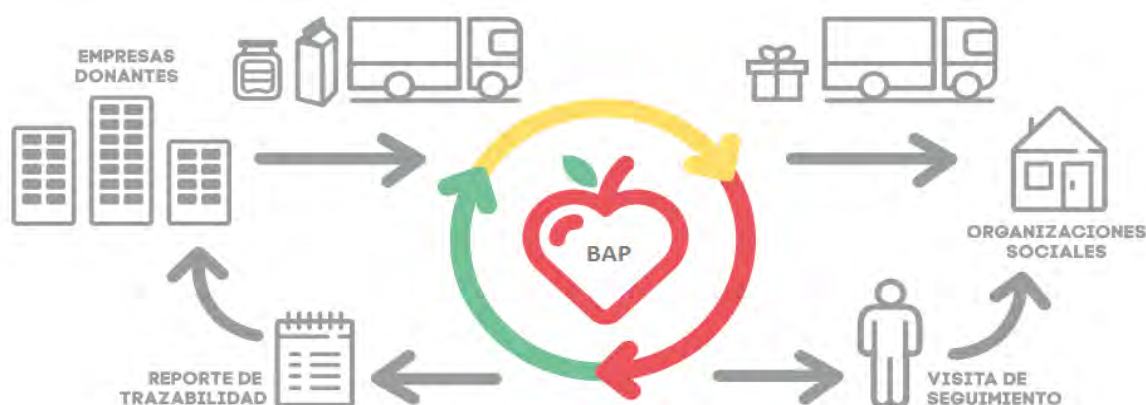


Figura 1. Modelo de negocio. Adaptado de “Modelo de negocio,” por el Banco de Alimentos Perú (BAP), 2017c (<https://bancodealimentosperu.org/>).

En relación con las donaciones de alimentos, el 80% corresponde a productos perecibles. La distribución actual se concentra en Lima, la cual se efectúa bajo dos modalidades: (a) modalidad directa, donde el BAP entrega los alimentos a la organización beneficiaria final; y (b) modalidad indirecta, conocida como *cross docking*, donde el BAP cumple el rol de intermediario (las organizaciones beneficiarias recogen los productos directamente de las empresas donantes). Con respecto a las donaciones de servicios, estas corresponden, en general, a servicios de transporte, almacenaje de productos, y servicios de publicidad en diarios para hacer conocida la organización. Finalmente, se tienen las donaciones económicas que se utilizan para cubrir los gastos administrativos, logísticos, de limpieza, servicios, salarios, entre otros; este tipo de donaciones se reciben de tres maneras: (a) donaciones que son captadas por la página web de la organización, (b) donaciones por parte de empresas nacionales o extranjeras, y (c) la cena benéfica anual, que en la actualidad constituye su principal fuente de captación (M. Gabel & D. Osore, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

La misión de la compañía se presenta como “Ser el intermediario entre los que sufren hambre y los que desean colaborar con donaciones mediante un canal transparente y eficiente” (Banco de Alimentos Perú, 2017b, párr. 3). Este enunciado se analizó bajo el modelo presentado por D’Alessio (2015), validando que se cumplen los siguientes puntos:

- Relación cliente-consumidor.
- Servicio ofrecido.
- Mercado definido.
- Filosofía de la organización.
- Autoconcepto de la organización.

El enunciado no considera los siguientes puntos:

- Objetivos de la organización, como crecimiento, supervivencia y rentabilidad.
- Preocupación por la imagen pública.
- Preocupación de los empleados.

Bajo el análisis propuesto por D'Alessio (2015), la ausencia de los puntos mencionados no permitiría identificar con claridad el objetivo específico, alrededor del cual se deben tomar las decisiones estratégicas para que el BAP pueda alcanzar su visión.

1.3.2 Visión

La ONG define su visión de la siguiente manera: “Contribuir a aliviar el problema del hambre que enfrenta el Perú” (Banco de Alimentos del Perú, 2017b, párr. 4). Este enunciado se analizó bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), identificándose que cumple con:

- Ideología central definida.
- Visión de futuro.
- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por la organización.
- Expresada de tal manera que permite crear un sentido de urgencia.
- Idea clara y desarrollada de adonde desea ir la organización.

Bajo el análisis propuesto por el autor, se identifica que la visión no considera un horizonte de tiempo, lo cual no permite tener claro con qué tiempo cuenta la organización para alcanzar sus objetivos.

1.3.3 Valores y cultura

Los valores de la organización son los siguientes (Banco de Alimentos del Perú, 2017b):

- Confianza
- Compromiso
- Trabajo solidario

La cultura organizacional del Banco de Alimentos se encuentra altamente influenciada por el propósito final de la organización. Algunos de los colaboradores del BAP pertenecieron al programa de voluntariado y participaron en la distribución y supervisión de las donaciones; esto ha permitido que puedan experimentar y generar conciencia sobre la realidad de las poblaciones que sufren hambre. Es así que independientemente del grado profesional de cada uno, todos comparten los valores y el objetivo de principal, que es, en esencia, ayudar a reducir problemas de hambre en la sociedad.

1.4 Objetivo de Largo Plazo

La organización se ha planteado como objetivo de largo plazo conseguir un aumento de 35% en las donaciones respecto al 2018. El presente objetivo se considera como específico, puesto que busca lograr un incremento de 35% de las donaciones; medible, porque se espera un crecimiento de 35% en toneladas; relevante, en razón a que se alinea a conseguir la visión del BAP; y alcanzable, debido a los proyectos con supermercados Makro y el Mercado Mayorista de Lima que se concretaron a inicios de este año. No obstante, no se considera de largo plazo, puesto que solo está definido para un año.

1.5 Conclusión

El Banco de Alimentos del Perú es una organización que presta servicios sociales mediante la gestión de donaciones de alimentos y productos de primera necesidad, para que puedan llegar a los que más lo necesitan en el menor plazo posible; de esta manera, el BAP ayuda a promover el espíritu solidario, reducir la destrucción de alimentos y cuidar el medioambiente. Para las empresas donantes resulta beneficioso la propuesta de valor que ofrece el BAP ya que en su rol de intermediario se encargan de la gestión logística que

considera el traslado y almacenamiento de los alimentos donados permitiendo a las empresas reducir costos administrativos. Adicionalmente las empresas donantes de alimentos o servicios reciben a cambio un certificado de donación que pueden utilizar para reducir el pago de impuestos. El modelo de negocio que administra el BAP permitiría aplicar el concepto de valor compartido que postularon Porter y Kramer donde “la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazada” (Porter & Kramer, 2011).

Como objetivo a largo plazo el Banco de Alimentos se ha planteado crecer 35% en donaciones de alimentos para el 2019, lo cual se traduce en aproximadamente 800 toneladas adicionales de productos que el BAP debe estar en capacidad de gestionar. Ello requiere que a nivel de recursos humanos, procesos administrativos, logísticos y operativos se encuentren preparados para soportar este volumen, lo que demandaría mayor respaldo económico. Si bien existe una meta de incremento en donaciones para el 2019, no se tiene claridad de como esta contribuye a la visión del BAP de aliviar el problema del hambre en el Perú.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Con la finalidad de entender la problemática que le impide al BAP alcanzar sus objetivos, se efectuó la investigación del entorno para identificar posibles oportunidades que puedan ser aprovechadas por la organización, así como las amenazas que perjudican su crecimiento y operatividad. Al mismo tiempo, se realizaron entrevistas con representantes de cada área del BAP para entender a profundidad su modelo de negocio, lo que permitió identificar las fortalezas alrededor de su propuesta de valor, así como las principales debilidades.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 PESTE

Este análisis permite evaluar el entorno de la industria lo que permitirá determinar las oportunidades y amenazas que aplican para este sector. Se evaluarán los siguientes aspectos: (a) político-legal, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y finalmente (e) medioambiente.

Político-legal. En el Perú, el Congreso es el organismo que ejerce el poder legislativo y tiene la función de proponer y aprobar leyes basándose en la agenda de temas que él mismo define y prioriza. Así, en agosto del 2016, mediante el Artículo 108 de la Constitución Política del Perú, fue promulgada la Ley que Promueve la Donación de Alimentos y Facilita el Transporte de Donaciones en Situaciones de Desastre Natural (Ley 30498, 2016). En un primer grupo se resaltan los principales artículos que señalan los mínimos requerimientos de una donación y la responsabilidad y sanción de las entidades receptoras y los donantes: (a) Artículo 5, registro y control de los alimentos donados por parte de las entidades receptoras, donde se detalla la fecha y descripción de los alimentos recibidos, relación de beneficiarios que recibieron los alimentos, y firma y sello del beneficiario. La importancia de este artículo es que permite mantener todo registro de las donaciones, para que pueda ser presentado ante autoridades como la SUNAT; de esta manera, las empresas donantes pueden acceder a

beneficios fiscales; (b) Artículo 6, responsabilidad del donante, donde se especifica que tanto los donantes como las entidades receptoras son responsables civil o penalmente por daño causado en el caso de que se compruebe culpa grave o dolo; y (c) Artículo 18, sanción por no dar a los bienes y/o servicios el destino establecido, donde se especifica que ante el no cumplimiento de la entrega de los bienes y/o servicios, tanto los donantes como las entidades receptoras estarán sujetos a responsabilidad civil, administrativa y penal, según corresponda. La composición de este artículo delimita la responsabilidad de las empresas donantes y beneficiarias, lo cual habilita un sistema de donaciones transparentes. La importancia para el BAP de este artículo está en el respaldo legal que se genera para su propuesta de valor y el uso de las donaciones por las entidades beneficiarias.

En un segundo grupo, se rescatan los principales artículos respecto a los beneficios que obtienen los donantes: (d) Artículo 13, beneficios para la prestación de servicios gratuitos respecto al impuesto a la renta; (e) Artículo 14, beneficios para las donaciones de bienes respecto del impuesto general a las ventas (IGV) e impuesto selectivo al consumo (ISC); y (f) Artículo 15, beneficios para la prestación de servicios a título gratuito respecto del IGV. En estos tres artículos se detalla que siempre que el servicio brindado de manera gratuita sea a título propio, no será de aplicación el Artículo 32 de la Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Legislativo N° 774, 1993) y tampoco será considerado como operación gravada para el cálculo del crédito fiscal. Asimismo, en el caso de las donaciones, siempre que estas se hayan realizado a título propio, no serán consideradas como operación gravada conforme a la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (Decreto Supremo 055-99-EF, 1999). Cabe resaltar que las empresas solo podrán deducir dentro de sus gastos un máximo del 10% de la renta neta o, en el caso de reportar pérdidas, hasta el 3% de la venta neta.

Finalmente, y no menos importante, dentro de las disposiciones complementarias derogatorias se rescata la quinta, que prohíbe desechar o destruir alimentos y obliga a

donarlos a los almacenes de alimentos y supermercados, dentro de los límites de la ley. La norma entrará en vigor a partir de agosto del 2019. Esta ley le permitió al BAP poder intensificar sus labores como intermediario entre las empresas donantes y los beneficiarios, ya que se están incentivando fiscalmente las donaciones. Esto forma parte de su propuesta de valor, pues existen incentivos por los cuales es conveniente donar alimentos para las empresas y ya no destruirlos. Sin embargo, todavía hay mucho por avanzar en las agendas legislativas para lograr que las industrias no destruyan sus alimentos sobrantes.

Por otro lado, la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) establece la obligatoriedad de que las entidades educativas destinen, como mínimo, el 2% de su presupuesto a incentivar el desarrollo de proyectos de responsabilidad social y servicios de extensión institucionales y ambientales. Esta medida ha sido adoptada por las universidades del país, creando programas de voluntariado para los alumnos como requisito para que puedan egresar de las carreras, tal como lo exige esta misma ley en el Artículo 130, lo cual el BAP ha capitalizado, ya que depende de los voluntarios para soportar su operación o trabajo de campo.

El BAP precisa de nuevas leyes para que vayan perfeccionándose y pueda el banco, así, seguir creciendo en donaciones. Al implementar más leyes, el Estado da a conocer con mayor intensidad los problemas sociales que existen en el país y genera más conciencia en las personas y empresas. Sin embargo, en los últimos seis meses no se han dado discusiones relacionadas con la inseguridad alimentaria ni la donación de alimentos (Congreso de la República del Perú, 2018a). Esto impacta en el BAP, ya que depende de nuevas leyes para poder obtener más donaciones y una mayor difusión de su labor. A pesar de que el BAP es un organismo no gubernamental, sus resultados están influenciados por las tendencias políticas relacionadas con la inseguridad alimentaria y las donaciones de alimentos, las cuales no han estado en agenda y no han sido prioridad, según proyectos aprobados en los últimos seis meses (Congreso de la República del Perú, 2018b).

Adicionalmente, el BAP tiene como lineamiento no asociarse con ningún partido político; de esa forma evita ser percibido como parte de una iniciativa o herramienta política, y ser asociado a temas de corrupción o escándalos públicos, pues todo lo anterior mermaría el prestigio del BAP y le impediría alcanzar sus objetivos de largo plazo. Se concluye que si el Poder Legislativo no prioriza en su agenda los temas de donaciones y de inseguridad alimentaria, el BAP no podrá incrementar sus operaciones al ritmo establecido como meta anual, ya que la creación de nuevas leyes ayuda al crecimiento en donaciones del BAP.

Económico. En la Tabla 1 se muestra que el PBI del Perú creció 2.5% y 4% en el 2017 y 2018, respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018). Este crecimiento presenta una tendencia estable en los últimos cinco años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s.f.). Según la FAO (2012), el crecimiento económico tiene una relación directa con el nivel de nutrición del país. Esta relación se evidencia con una disminución de la desnutrición infantil en el país de 5.2% en los últimos cinco años (INEI, 2018a). Asimismo, existe un círculo virtuoso que relaciona el crecimiento económico, el nivel de nutrición y el desarrollo académico (Colquicocha, 2008; Mejía, 2012). Junto al crecimiento económico del país, la industria de alimentos también creció en 2.5% y 9% en el 2017 y 2018, respectivamente. Este crecimiento económico y de alimentos contribuye al cumplimiento de la visión del BAP, puesto que permite que aquellas familias que se encuentran en el límite de la pobreza puedan tener oportunidad de generar recursos y no se sumen al grupo de la sociedad con inseguridad alimentaria. En la misma línea, tal aumento genera una oportunidad al BAP de poder conseguir mayores donaciones, ya sean económicas o de alimentos.

En la Tabla 2 se muestra que el nivel de pobreza se ha reducido de 59% a 21%. Sin embargo, en el Perú se desechan entre cuatro y nueve millones de toneladas de alimentos al año, lo cual representa entre el 15% y 30% de la producción total anual de alimentos. El valor

de los desmedros mencionados es de aproximadamente 300 millones de soles al año, lo cual equivale al 0.06% del PBI (INEI, s.f.). Finalmente, el proceso de desecho de estos desmedros genera gastos adicionales e impacto en el medioambiente, así como la pérdida de poder generar beneficio social. Esto último representa una oportunidad para el BAP, pues existe un potencial de desmedros que el BAP puede capturar como donaciones y canalizarlas a las organizaciones benéficas.

Tabla 1

Evolutivo del Producto Bruto Interno

Año	PBI	Variación del PBI
2000	222,207	2.7
2001	223,580	0.6
2002	235,773	5.5
2003	245,593	4.2
2004	257,770	5.0
2005	273,971	6.3
2006	294,598	7.5
2007	319,693	8.5
2008	348,923	9.1
2009	352,584	1.0
2010	382,380	8.5
2011	407,052	6.5
2012	431,273	6.0
2013	456,449	5.8
2014	467,376	2.4
2015	482,676	3.3
2016	502,191	4.0
2017	514,618	2.5
2018	535,171	4.0

Nota. Tomado de “BCRPData: Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/ 2007) - PBI,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>).

Tabla 2

Evolutivo del Porcentaje de la Población en Pobreza

Año	Pobreza (%)
2004	59
2005	56
2006	49
2007	42
2008	37
2009	34
2010	31
2011	28
2012	26
2013	24
2014	23
2015	22
2016	21

Nota. Tomado de “Series nacionales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

Social. Uno de los problemas sociales del Perú es el hambre. Según el Instituto Nacional de Salud, más de 2.5 millones de personas padecen de inseguridad alimentaria (FAO, 2018b). La inseguridad alimentaria corresponde a la situación en la que los miembros de un hogar no disponen, de manera regular, de alimentos suficientes, seguros y nutritivos para cubrir sus necesidades, lo que se traduce en anemia y desnutrición. En el Perú, la desnutrición infantil afecta a casi el 13% de la población, con mayor prevalencia en el área rural que en la urbana. Según cifras del INEI, el mayor índice de desnutrición se reportó en niñas y niños con madres sin educación (27.6%) y en la población infantil menor de tres años (13.6%). Adicionalmente, Francisco Costa Aponte, jefe del INEI, informó que la prevalencia de la anemia en menores de tres años fue de 43.6% en el 2017, con una disminución de 0.9 puntos porcentuales en los últimos cinco años (“Desnutrición infantil,” 2018).

En el 2017, durante la gestión de Patricia García Funegra como ministra de Salud, el Ministerio de Salud (MINSA, 2017) publicó el *Plan Nacional para Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil* aplicable para los años 2017-

2021. El plan establece como objetivo principal la reducción de prevalencia de anemia materno-infantil y desnutrición crónica infantil. La meta del plan nacional es reducir a 6.4% la tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años para el 2021, y a 19% la tasa de anemia en niños de entre seis a 36 meses de edad. Para lograr dichas metas y objetivos, el plan detalla una lista de aliados estratégicos dentro de los cuales están consideradas las organizaciones no gubernamentales (ONG). Este plan genera una oportunidad con un horizonte de cinco años para el Banco de Alimentos, puesto que incentivará la canalización de alimentos a través de las ONG y, a su vez, generará un nivel de exposición importante a nivel nacional sobre las ONG que intervengan. Sin embargo, existe una preocupación ante la comunicación de los problemas del país, y es que muchos analistas concuerdan en que los peruanos son indiferentes ante los problemas sociales, no los sienten cerca (“Editorial: ¿Incapacidad o indiferencia?,” 2018; Monzón, 2018). Este desconocimiento o indiferencia puede dificultar la difusión de la visión y misión del plan nacional.

Por otro lado, está la generación Z o *centennials* (1998 - s.f.), los cuales son la nueva fuerza laboral; los mayores de esta generación ya tienen 21 años de edad y se calcula que para el 2020 serán el 40% de la población (Sparks & Honey, 2015). Las características principales de esta generación son las siguientes: (a) sus integrantes están acostumbrados a ambientes cambiantes, por lo que buscan crear carreras no lineales; (b) son sobrevivientes de las grandes recesiones mundiales, lo cual los hace más conscientes del dinero; (c) han vivido el terrorismo y el cambio climático de cerca; (d) son conservadores con su dinero y se estima que el 50% de los adolescentes están ahorrando dinero para su futuro; y (e) son más sensibles a los problemas sociales y buscan el bien superior. El 26% de los adolescentes de entre 16 y 19 años están involucrados en voluntariados. En el corto y largo plazo, esta generación representa una importante oportunidad, puesto que al ser el futuro del país, el BAP podría tener mayor llegada a la población para conseguir donaciones económicas y de alimentos, así

como podría fomentar entre ellos el voluntariado, con la consiguiente mayor cobertura para satisfacer más beneficiarios.

En la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) se encuentra el Artículo 130, “Servicio Social Universitario”, donde se menciona que las universidades están obligadas a establecer un programa de responsabilidad social que exija labores sociales a los estudiantes para el proceso de acreditación y obtención del título de bachiller. Estas labores pueden realizarse en el mismo programa de responsabilidad social de la universidad o en uno externo; para este último es necesario contar con un certificado del servicio. Esta ley es una oportunidad para el BAP, pues facilita el proceso de enrolamiento y captación de voluntarios *ad portas* de ser profesionales. Actualmente, el BAP entrega certificados a las personas que hacen voluntariado con ellos, siendo válidos para el proceso de acreditación de las universidades.

Tecnología. En el Perú, se estima que el 53% de las personas usa Internet diariamente; para el segmento más joven, esta cifra llega a niveles de 82% (GFK, 2017). Esto ha permitido que se desarrollen nuevos modelos de negocio y soluciones soportadas por las nuevas tecnologías. Dentro de estos nuevos modelos de negocio se encuentran las *fintechs*, el consumo colaborativo, y los sistemas para la gestión y administración de las empresas. Se define a las *fintechs* como las empresas de servicios financieros basadas en la tecnología. Este modelo de negocio ha logrado poner a disposición servicios que se pensaban eran exclusivos de bancos; para ello, han utilizado la tecnología a fin de cambiar la estructura de costos tradicional y así han logrado reducir costos y precios, además de reducir los tiempos de atención. Existen diversos modelos de *fintechs*; uno de ellos es el *crowdfunding*, que consiste en la financiación de proyectos y emprendimientos de forma colectiva a través de una plataforma tecnológica. En el Perú es la solución tecnológica menos usada y menos conocida, pues solo el 3.5% de las organizaciones la consideran (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2017). Conocer los

distintos tipos de financiamiento es indispensable para el BAP, a fin de poder aumentar el flujo de dinero.

Por otro lado, existe también el concepto de economía compartida o consumo colaborativo; este es un amplio y variado movimiento que coloca el uso compartido de bienes y servicios por encima de la propiedad de estos, dentro del cual existen tres grupos: (a) basados en productos (se paga por el beneficio de usar un producto sin necesidad de comprarlo), (b) mercados de redistribución (basados en la redistribución de bienes usados), y (c) basados en estilo de vida colaborativo (formados por personas con intereses comunes que comparten bienes y servicios). Ejemplos relevantes son uso compartido de vehículos, plataformas como Ebay, las criptomonedas o los bancos de tiempo (ECODES, 2013). Esto se presenta como una oportunidad para el BAP, pues puede aprovechar estas tendencias para poder digitalizar sus procesos y así volverlos más eficientes; por ejemplo, podría utilizar un modelo de consumo colaborativo basado en el producto para conseguir, alquilados o prestados, artefactos, útiles o herramientas que necesita de forma temporal y así evitar realizar compras de artefactos que con el tiempo quedarán sin uso. El BAP también podría evaluar la opción de desarrollar una plataforma virtual para crear ecosistemas de valor en donde pase de ser el operador logístico a ser el medio por el cual se comuniquen directamente los donantes y beneficiarios, sin perder la propuesta de valor que actualmente les ofrecen como Banco de Alimentos.

Medioambiente. La diversidad en la agricultura del Perú permite que la industria alimentaria del país represente el 27.6% del PBI industrial, el 49% de los tributos internos de la industria y el 38% del consumo de los hogares. Dentro de la industria, el procesamiento de frutas y vegetales está valorizado en S/ 1,338 millones; sin embargo, esta cifra no es ajena a la problemática debido a que un tercio de los alimentos producidos en el Perú nunca son destinados a su consumo; es decir, existe un potencial de donaciones valorizado en 446

millones de soles (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2018). En el Perú, cada año se desechan más de nueve millones de toneladas de alimentos que pueden ser aún utilizados (“Banco de Alimentos recupera,” 2018); sumado a esto, los supermercados desechan alrededor de 300 millones de soles anuales en alimentos. Existe una importante producción de alimentos valorizados en millones de dólares que podrían ser aprovechados por las empresas mediante donaciones que les generen escudo fiscal y, a su vez, aportar a la reducción del hambre en las zonas más pobre del país.

Por otro lado, el Perú es uno de los países que, de forma cíclica, en un intervalo de entre dos y siete años, sufre las consecuencias del fenómeno de El Niño, que incrementa bruscamente la temperatura de sus mares y tiene como consecuencia intensas lluvias en la costa y sierra del país. El desastre viene acompañado de enfermedades y arrasa con cultivos y ganados, afectando los recursos naturales de las poblaciones y, por ende, de las industrias (Autoridad Nacional del Agua, s.f.). El fenómeno de El Niño Costero que aconteció en el 2017 afectó significativamente a la industria alimentaria, básicamente por la destrucción de carreteras y de terrenos agrícolas. A nivel nacional desaparecieron más de 4,000 kilómetros de carretera rural (“Javier Zúñiga: Plan integral,” 2019). Al mismo tiempo, a nivel nacional se destruyeron 50,114 áreas de cultivo y 22,674 canales de regadío en el sector agricultura, siendo la región La Libertad la que sufrió mayor impacto. El fenómeno de El Niño resulta una de las amenazas más importantes de la industria alimentaria, lo cual es relevante para el Banco de Alimentos, pues genera mayor pobreza, reduce el nivel de producción de alimentos, desvía las donaciones de alimentos hacia las personas afectadas por este problema e incrementa la inseguridad alimentaria.

2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar cómo se genera la rentabilidad del mercado en el entorno de una compañía permitiendo identificar su ventaja

competitiva para poder desarrollar una estrategia de negocio adecuada. Este modelo considera como parte de su estudio los siguientes aspectos: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los clientes, (c) amenazas de sustitutos, (d) amenazas de nuevos ingresantes, y (e) competidores (Porter, 2017). El resumen del análisis se muestra en la Figura 2, la cual se desarrollará en los siguientes puntos.

Poder de negociación de clientes (Alto). Los clientes del Banco de Alimentos del Perú se dividen en tres grupos: (a) los donantes de alimentos, (b) los donantes económicos y (c) los beneficiarios. En la actualidad, son alrededor de 96 empresas donantes de alimentos, siendo las principales: Gloria S.A., Supermercados Peruanos S.A., Procter & Gamble Perú S.R.L., Alicorp S.A., Compañía Cervecera del Perú S.A., entre otras. En este caso, el poder de negociación de los clientes es alto, concentrándose principalmente en las grandes empresas, ya sea porque podrían decidir donar directamente a través de sus unidades de responsabilidad social o porque ven al BAP como una obra de caridad. Como propuesta de valor el BAP ofrece a las empresas donantes principalmente un servicio logístico que les permite gestionar sus desmedros de alimentos generándoles: ahorros, beneficios tributarios e imagen reputacional. Sin embargo, quienes no conocen los servicios que ofrece el BAP ni su propuesta de valor, lo perciben como caridad dificultando su posicionamiento como parte de la cadena de suministro de los clientes (donantes).

En el 2017, el BAP recibió S/ 13.5 millones en donaciones de alimentos, lo cual representó la emisión de un total de 298 certificados de donaciones y 76 cartas de agradecimiento. Este monto donado en alimentos permitió ayudar a más de 160 organizaciones sociales, que suman una población superior a 100,000 personas distribuidas en Lima Metropolitana. Si bien el BAP no mantiene poder de negociación sobre las empresas donantes, su propuesta de valor permite convencer en la negociación que el BAP es la mejor alternativa para donar los alimentos a cambio de un ahorro en la gestión logística y un

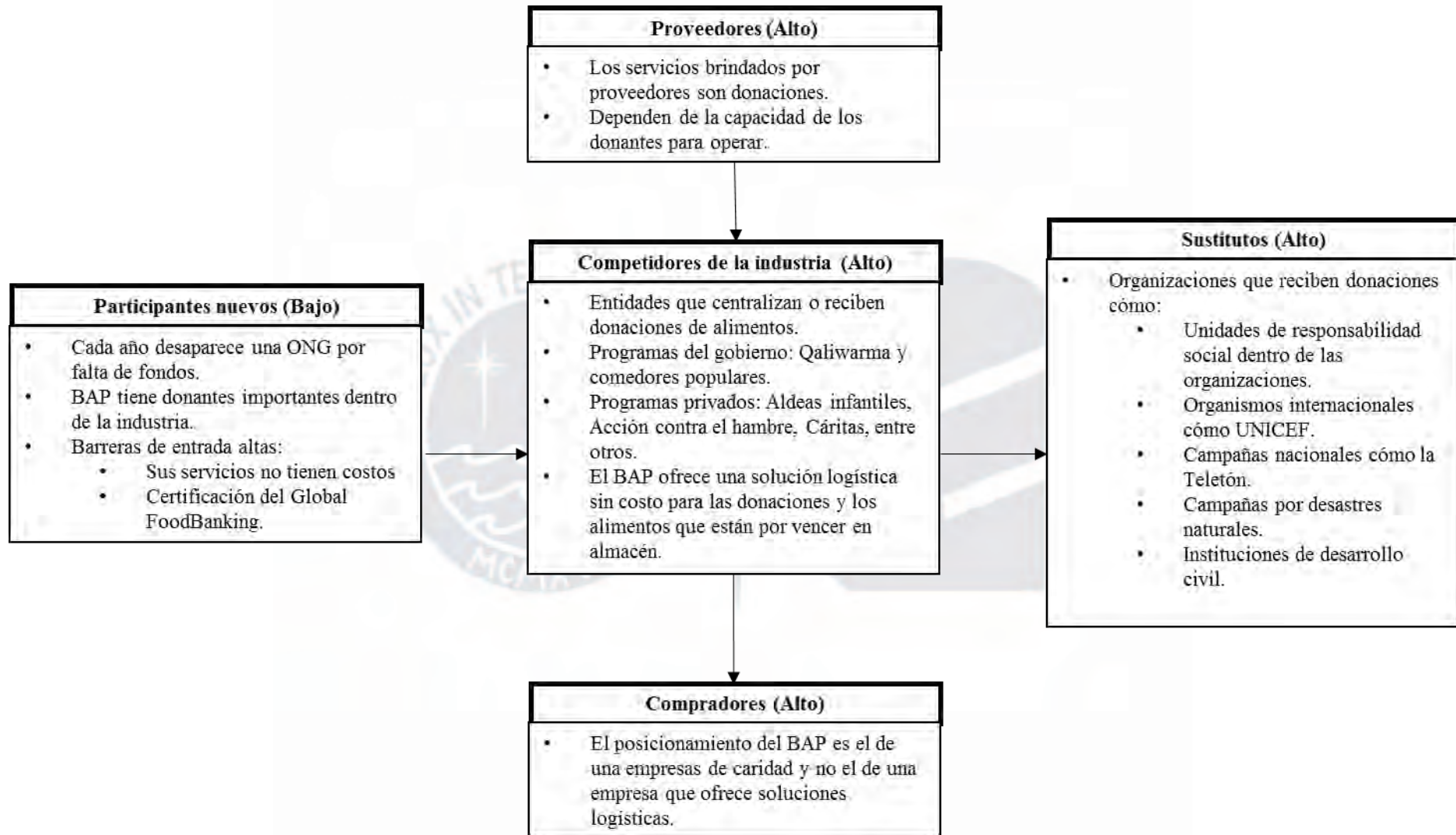


Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (9a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2017, Madrid, España: Deusto.

certificado de donación, que permite deducir impuestos por gastos. Las consecuencias de que el poder de negociación de sus clientes en su modelo de negocio sea alto es que las donaciones de alimentos sean insuficientes para el cumplimiento de sus metas anuales. Por otro lado, las organizaciones sociales beneficiarias son otro grupo de clientes en el modelo de negocio del BAP. El 60% de las organizaciones cuentan con recursos para realizar *cross-docking*; sin embargo, cada vez son menos las organizaciones con recursos logísticos para este modelo. Esto quita poder de negociación a los clientes desde el lado de las organizaciones sociales, aunque tampoco resulta beneficioso para el BAP, ya que se convierten en organizaciones no satisfechas, afectando el ratio de regularidad en donaciones.

Poder de negociación de los proveedores (Alto). El BAP trabaja con un número reducido de proveedores, siendo los principales Esmeralda Corp. y RANSA, responsables del recojo, traslado y distribución de alimentos. En este caso, el poder de negociación de los proveedores es alto, dado que estos servicios, en su mayoría, son donados y dependen de su disponibilidad y alcance territorial a cambio de certificados de donación. Según el área logística del Banco de Alimentos, los servicios logísticos están disponibles después de cada temporada alta de las empresas; sin embargo, existen dos maneras que el Banco de Alimentos utiliza para compensar las temporadas en las que no cuenta con los servicios donados. La primera es que destina una parte del presupuesto anual recaudado en la cena benéfica para pagar servicios logísticos a estas mismas empresas, buscando dar continuidad a las actividades y que no se pierda la propuesta de valor; y la segunda manera es realizar una estrategia de *cross-docking* en conjunto con las organizaciones sociales beneficiarias.

Poder de los sustitutos (Alto). Las empresas que realizan donaciones al BAP podrían también elegir entre las siguientes opciones: (a) efectuar donaciones directas a través de sus unidades de responsabilidad social, (b) realizar donaciones a otras instituciones como Unicef, (c) donar a eventos como la Teletón, (d) donar en campañas específicas como las que se

dieron en el 2017 por el fenómeno de El Niño (FEN), o (e) donar a instituciones para el desarrollo de obras civiles como Techo. En este tipo de organizaciones existe un alto nivel de ingreso de nuevos sustitutos, debido a que todas las ONG o campañas de ayuda social demandan donaciones económicas. Si bien la actividad central del BAP es conseguir donaciones en alimentos para cumplir con su objetivo principal, las donaciones en efectivo permiten cumplir con el presupuesto de capital de trabajo requerido para operar durante el año. Las campañas realizadas de manera temporal, como las llevadas a cabo por efectos del FEN, se vuelven prioridad ante la urgencia de las poblaciones vulneradas por los desastres; sin embargo, estas coyunturas también son oportunidades para que el BAP canalice las donaciones de alimentos y las haga llegar a las zonas afectadas. De hecho, en el 2017 ante la ocurrencia del FEN, las donaciones se incrementaron en un 50% porque estas fueron canalizadas a través del BAP; no obstante, se identificó que el BAP no cuenta con un plan de acción ante desastres naturales, donde las donaciones se incrementan de manera significativa y demandan de un gran apoyo logístico. Techo es uno de los principales sustitutos en donaciones en efectivo, pues en el 2017 recaudó más de US\$ 19 millones; seguido de Aldeas Infantiles, que genera campañas de recaudación en centros comerciales para fechas festivas. En el 2017, el fenómeno de El Niño registró millones de soles de donaciones de alimentos y, finalmente, la Teletón que se realiza cada año tiene por objetivo recaudar más de 10 millones de soles como mínimo en cuatro días. El poder de los sustitutos es alto debido a su gran capacidad para obtener fondos, lo cual afecta a las oportunidades de crecimiento del BAP.

Poder de los nuevos ingresantes (Bajo). El riesgo de nuevos ingresantes para el segmento al cual está dirigido el Banco de Alimentos es bajo, pues cada año desaparece una ONG por falta de fondos en vez de crearse una nueva (“Cada año desaparece,” 2018) . A pesar de que el banco de alimentos cuenta con poca difusión en medios de comunicación tradicionales y digitales, y bajo posicionamiento de marca en la sociedad, tiene

aproximadamente 90 compañías donantes y el respaldo del directorio compuesto por importantes representantes del mundo empresarial a nivel nacional; no obstante, la mayoría de donantes empresariales no son constantes. La amenaza de nuevos ingresantes para el BAP es calificada como baja, pues al cierre del 2018 administra 181 beneficiarios compuestos por más de 171,000 personas, lo cual otorga un respaldo importante en su labor social y le genera una fortaleza para atraer nuevos donantes.

Adicionalmente, existen otras barreras de entrada altas como la certificación del Global Food Banking Network (GFN), que les permite a los bancos de alimentos tener acceso a herramientas para mejorar su rendimiento. Este certificado del GFN es una barrera de entrada para los nuevos ingresantes, ya que acredita internacionalmente poder operar y permite tener prestigio como organización dedicada a rescatar alimentos y proveerse de una red de contactos importantes para la generación de nuevas donaciones. Es por esto que el poder del BAP frente a los nuevos ingresantes es alto.

Poder de la competencia actual (Alto). Las empresas que realizan donaciones al BAP también podrían hacerlo a otros organismos o instituciones con una naturaleza social similar, cuya clasificación depende de la entidad que los dirige. Por un lado, se encuentran los programas sociales que impulsa el Estado, como los comedores populares y el Qali Warma, programa del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) que brinda alimentación variada y nutritiva a niños de educación inicial y primaria en las escuelas públicas de todo el Perú. También se encuentran las instituciones dirigidas por entidades privadas como Aldeas Infantiles, enfocadas en la atención de niñas, niños, jóvenes y familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad, impulsando su desarrollo y autonomía mediante el acogimiento temporal en entornos de cuidado protectores y seguros; Acción contra el Hambre, organización humanitaria internacional que lucha contra las causas y efectos del hambre; y Cáritas, dirigida al desarrollo de comunidades consideradas en extrema pobreza en los

provincias del país, entre otras. El poder de la competencia actual es alto, ya que existe un alto nivel de organizaciones con varias opciones de donación y beneficios similares a nivel de ahorro y tributarios.

Conclusión. El contexto nacional habilita importantes oportunidades que permitirían desarrollar estrategias alineadas con la visión que tiene el BAP. El Perú presenta un crecimiento estable, lo que genera un escenario favorable de oportunidades para el desarrollo de iniciativas que permitan incrementar las donaciones de alimentos. Esta oportunidad de incremento de donaciones es reforzada por iniciativas políticas como el desarrollo de la Ley que promueve la donación de alimentos y facilita el transporte de donaciones en situaciones de desastres naturales (Ley 30498, 2016), que a partir de agosto del 2019 hará que las donaciones de alimentos para almacenes y supermercados sean obligatorias. No obstante, la actual coyuntura política, sumada a la falta de interés del Congreso en plantear nuevas leyes o mejorar las actuales relacionadas con la donación de alimentos, dificulta a las organizaciones como el BAP incrementar sus donaciones o conseguir fondos económicos. El impacto de esta coyuntura política no favorable para el BAP puede ser mitigado con iniciativas como el desarrollo del plan de reducción de desnutrición y anemia propuesto por el MINSA, el cual toma como aliados estratégicos a las ONG.

Por otro lado, a nivel social se identifica a los *centennials* como un importante grupo de la sociedad que, siendo aprovechado, podría conseguir un incremento de las donaciones económicas y de alimentos de manera sostenible en el largo plazo. Sin embargo, la falta de información e interés sobre los problemas que presenta actualmente la sociedad genera un problema en el corto plazo que puede perjudicar el largo plazo. En cuanto a las tendencias tecnológicas, se plantea como reto desarrollar ecosistemas de valor soportados por plataformas tecnológicas que le permitan al BAP mejorar su ratio de eficiencia operativa, así como crear un nuevo canal de financiamiento digital a través de modelos de *crowdfunding*,

en el cual el BAP publique sus proyectos y busque donaciones de personas interesadas en solventarlos. Finalmente, por el lado del medioambiente se identificó que en el Perú existe una oportunidad de canalizar los alimentos que son desechados, así como la posibilidad de generar un plan de contención ante un próximo fenómeno de El Niño en el cual el BAP se ubique como canalizador nacional entre las empresas donantes y las personas afectadas por dicho fenómeno.

El BAP no tiene un poder alto sobre cuatro de las cinco fuerzas de Porter; sin embargo, tiene barreras de entrada altas para nuevos competidores, lo cual es un punto a favor para concentrarse en incrementar su poder sobre las demás fuerzas.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Oportunidades. El siguiente es el listado de las oportunidades detectadas:

- Según la Ley que Promueve la Donación de Alimentos y Facilita el Transporte de Donaciones en Situaciones de Desastre Natural (Ley 30498, 2016) a partir de agosto del 2019 entrará en vigor la quinta disposición que dará obligatoriedad de donación de alimentos para los almacenes de alimentos y supermercados; esto facilitará la obtención de donaciones de alimentos para el BAP.
- La FAO estima una población de 2.8 millones de personas con inseguridad alimentaria.
- La Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) exige que las universidades tengan un presupuesto de al menos dos por ciento destinado a un programa de voluntariado, así como que el estudiante acredite haber realizado servicio social para poder egresar; ello facilitará el enrolamiento de voluntarios.
- Existe un potencial de nueve millones de toneladas anuales de donaciones, que actualmente son quemadas; el BAP tiene la oportunidad de captar ese potencial y convertirlo en donaciones para los beneficiarios.

- El Gobierno cuenta con el Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: 2017-2021, con el cual se espera mejorar la calidad de alimentación en los niños, aportando también a la visión del BAP. Esto representa una oportunidad, pues se podrían realizar campañas en conjunto con el Gobierno y aprovechar la cobertura que este tiene para canalizar donaciones y llegar a más personas.
- El incremento de la generación *centennials*, personas con mayor conciencia sobre los problemas sociales, facilitará el desarrollo de proyectos orientados a fines sociales en los próximos años.
- La posibilidad de desarrollar plataformas tecnológicas que soporten ecosistemas de valor entre donantes y beneficiarios le permitirá al BAP continuar con su misión, con una mayor eficiencia operativa, incrementando así su cobertura.
- Existe un universo importante de empresas relacionadas con el rubro de alimentación, todas ellas representan una oportunidad importante para el BAP de cara a establecer alianzas estratégicas para donaciones de alimentos.

Amenazas. El siguiente es el listado de las amenazas detectadas:

- Las prioridades estatales del Perú están establecidas en el Plan Bicentenario, que finaliza en 2021. Dicho plan abarca la seguridad alimentaria y contiene metas para reducir la prevalencia de la malnutrición crónica (hasta el 6.4 %). A pesar de su importancia, el pleno del Congreso no consideró ningún tema relacionado con la seguridad alimentaria ni con las donaciones de alimentos como parte de su agenda del segundo semestre del 2018.
- El surgimiento de problemáticas sociales, como el movimiento Ni una Menos, podría distraer la asignación de recursos económicos hacia el BAP.

- La falta de difusión de problemas sociales relacionados con el propósito del BAP, tales como la inseguridad alimentaria y el desperdicio de alimentos, genera desconocimiento y, por tanto, poco involucramiento de las empresas y las personas.
- Indiferencia de la sociedad ante los problemas sociales.
- Alto nivel de competencia entre organizaciones sociales.

2.2 Análisis Interno

Como resultado de las diferentes sesiones que se realizaron en las instalaciones del BAP, se pudo levantar información con cada uno de los representantes asignados a las diferentes unidades, lo que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta el BAP.

2.2.2 Administración

La gestión del BAP se divide en dos unidades. La primera es la Gerencia de Operaciones, que concentra todas las responsabilidades que hacen posible trasladar los alimentos y es responsable del área de coordinación logística, la cual está encargada de distribuir y asignar todas las donaciones que el BAP recibe. Luego se encuentra el área de Administración y Finanzas, la cual planifica y monitorea el presupuesto anual del BAP y los indicadores de gestión del banco y cada uno de los colaboradores. Al mismo tiempo, tiene bajo su reporte las siguientes subáreas: (a) coordinación de proyectos, encargada de investigar, desarrollar e implementar nuevas formas de crecimiento del BAP, como por ejemplo el último proyecto con Makro y el mercado mayorista UNICACHI; (b) comunicación y marketing, encargada de gestionar iniciativas relacionadas con difusión y eventos liderados como la cena benéfica; (c) coordinación de voluntarios, la cual provee de 50 voluntarios aproximadamente para distribuir entre las tareas de rutas o acompañamiento a las organizaciones beneficiarias al recojo de alimentos bajo la modalidad de *cross-docking*; y (d) coordinación

de gestión social, área encargada de la gestión y relación con las organizaciones beneficiarias, que evalúa para el empadronamiento y el mantenimiento de estas.

La administración del BAP está alineada con las políticas internacionales que tiene el Global Food Banking Network (GFN), entidad supervisora de los bancos de alimentos a nivel global, el cual exige establecer procesos y requerimientos mínimos para la gestión de beneficiarios. Adicionalmente, el GFN ofrece al BAP herramientas para la mejora de gestión, donantes de alimentos y, lo más importante, respalda sus operaciones para dar validez a la emisión de certificados de donación que otorga el BAP. En el 2018, se han logrado documentar todos los procesos y funciones actuales, así como establecer los indicadores de gestión y las metas periódicas. Asimismo, también se observó que las áreas de contabilidad y legal son tercerizadas; sin embargo, esto no debilita la estructura organizacional, debido a que no son áreas determinantes en la operación de la organización.

El BAP es liderado por la gerenta general, quien reporta al directorio conformado, principalmente, por Leslie Pierce, ex CEO de Alicorp; Moisés Dannon, presidente del Directorio de Anixter Jorvex S.A.C.; el director de Pesquera Diamante y Salomón Lerner, exrector de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Las reuniones con el directorio son mensuales y se presentan los resultados sobre la base de alimentos rescatados, fondos recaudados y cantidad de personas atendidas. La organización completa del BAP se muestra en la Figura 3, la cual contiene el organigrama actualizado. Las personas que conforman el directorio, por trayectoria y experiencia, han sido guías para las decisiones que se han tomado dentro de la organización y les han dado el respaldo necesario para poder relacionarse con grandes entidades, no obstante, hoy en día el banco tiene solo dos alianzas estratégicas con empresas de servicio logístico de manera perenne y otras alianzas con donaciones puntuales. Esto evidencia que el BAP carece de alianzas estratégicas que permitan conseguir resultados más eficientes para su objetivo anual.

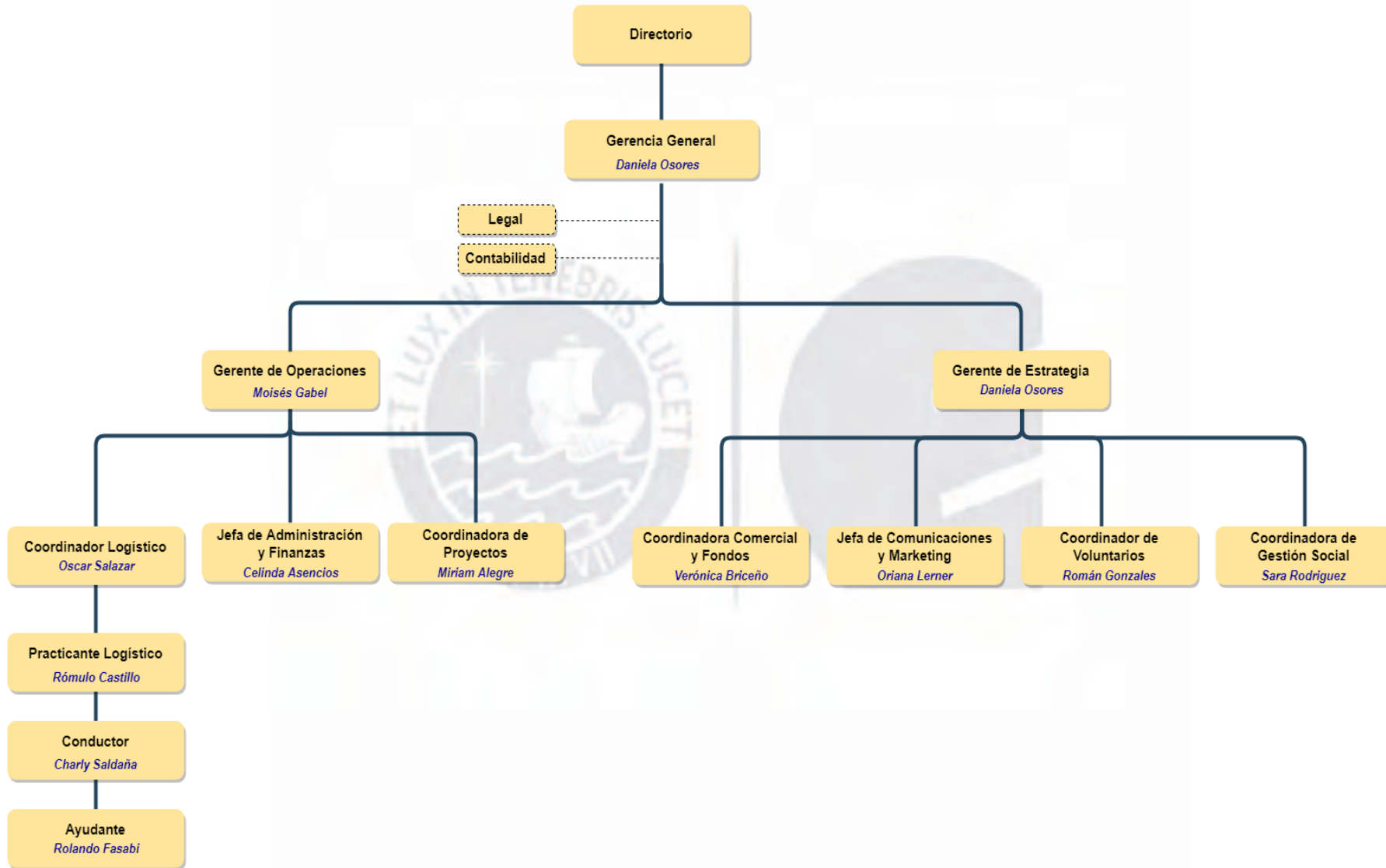


Figura 3. Organigrama del BAP. Tomado de *Organigrama* (p. 1), por el Banco de Alimentos Perú (BAP), 2018c, Lima, Perú: Autor.

2.2.3 Marketing

La propuesta de valor que ofrece el Banco de Alimentos considera el ahorro generado por la gestión logística de las donaciones, la emisión del certificado de donación para deducción de impuesto a la renta y la exposición en comunicaciones. Adicionalmente, el BAP ofrece un servicio posdonación que brinda información sobre la trazabilidad de las donaciones. Con la finalidad de difundir sus servicios, el BAP participa en eventos y congresos como la feria expo alimentaria y la semana de la inclusión social. Para la captación de empresas donantes utiliza como principales canales de contacto el correo electrónico, las visitas presenciales, alianzas estratégicas ya existentes con empresas donantes y el Global Food Banking Network.

Dentro de las estrategias de difusión de la marca, durante el 2017 el BAP logró un convenio con el diario *La República* para lograr cobertura en prensa a cambio de un certificado de donación y, en el 2018, firmó un convenio con la cadena CineStar para conseguir publicidad en cines. Por otro lado, la estrategia de difusión también implica el uso de comunicación en redes sociales, tales como: (a) Facebook, el cual tiene 28,954 seguidores y un promedio de 20 reacciones por publicación en promedio; (b) Instagram, con 1,227 seguidores y 35 reacciones por publicación en promedio; (c) Youtube, con 32 suscriptores, cuatro videos institucionales y 50 reproducciones en promedio; y (d) Twitter, con 346 seguidores y 167 post. Si bien todas estas estrategias contribuyen a la difusión de las actividades del BAP y a generar una red de contactos, se hace indispensable conseguir más publicidad, aumentar el ritmo de difusión y la cantidad de seguidores, puesto que hoy en día la marca Banco de Alimentos no se encuentra posicionada en la sociedad y mucho menos su misión.

Adicionalmente, se identificó una baja reacción por parte de los seguidores del BAP, generada por una baja difusión de actividades y desconocimiento de la marca. Al

mismo tiempo, se identificó que los mensajes en las redes sociales no están orientados a un público específico, debido a que no se cuenta con una segmentación de clientes que permita a la organización definir qué información le interesa a cada grupo social de interés para el BAP.

Para lograr sus objetivos, el BAP requiere incrementar el portafolio de empresas donantes. Para ello ha creado el programa Destrucción Cero, que busca la conformación de alianzas estratégicas entre el banco y empresas privadas. Este programa tiene como objetivos: (a) establecer un plan anual enfocado en la destrucción cero de alimentos, (b) reemplazar el servicio de destrucción por una propuesta alineada a reducir la inseguridad alimentaria, (c) sumar a los grupos de interés a la causa, (d) contribuir al desarrollo de las comunidades en la zona de influencia, y (e) difundir la alianza con el Banco de Alimentos Perú. Este programa ofrece una serie de beneficios económicos y sociales para las empresas donantes como el impacto social al contribuir en la lucha contra el hambre e impacto ambiental al reducir la contaminación por efecto de la destrucción de alimentos; reducción de costos asociados al desmedro, dado que toda la gestión logística para recoger y trasladar los alimentos es realizada por o a través del BAP, y servicio post donación para garantizar que las donaciones sean consumidas debidamente. El reporte de trazabilidad incluye un detalle por donación que considera indicadores clave de impacto social como organizaciones sociales atendidas, cantidad de beneficiarios atendidos, cantidad de raciones entregadas, CO₂ evitado durante el año y cantidad equivalente de árboles sembrados.

Como fuentes de recaudación de fondos económicos el BAP maneja diferentes eventos, campañas y servicios. Estos fondos son utilizados para solventar los costos asociados a la operación. Uno de los eventos principales corresponde a la cena benéfica anual que normalmente se realiza en el mes de noviembre. En este evento se presentan los principales logros del BAP animando a las empresas a seguir donando. El costo por asiento

es de S/. 350 por persona y en promedio asisten unas 200 personas. Como parte de las campañas, en el 2018 se lanzó el proyecto Producto Solidario, campaña en la que se unen supermercados y una marca de alimentos con el fin de dar a conocer a los consumidores la alianza con el BAP. Para ello se selecciona un producto y marca específica; se establece un monto económico para beneficio del BAP, que puede ser un porcentaje del monto vendido del producto o un monto fijo; se organiza un evento de lanzamiento de campaña acompañado de publicidad y comunicación; se asigna la presencia de voluntarios del BAP en puntos de venta de los supermercados, y se realiza el seguimiento y medición de los resultados de la campaña. El primer lanzamiento de esta campaña se efectuó con los productos Don Vittorio, gracias al apoyo de Alicorp y la cadena de supermercados Tottus Perú, con una duración promedio de un mes. Este proyecto ha permitido recaudar S/. 150,000 en el 2018.

Otro modelo de campaña se llevó a cabo con la empresa Subway, cadena de restaurantes de comida rápida especializada en la fabricación de sándwiches, la cual contribuyó con una importante donación de raciones de alimentos al BAP con la promoción 2x1, que lanzó en octubre del 2018. Este tipo de campañas motiva a los consumidores a ser solidarios con las demás personas y a tomar conciencia sobre el desperdicio de alimentos. Adicionalmente, el BAP ha desarrollado convenios con universidades extranjeras para que mediante un pago de US\$ 15 por persona, los alumnos puedan realizar una visita guiada a un grupo de organizaciones beneficiadas por BAP. Como parte de la visita, se les habla sobre el propósito que tiene la ONG y se les explica sobre el modelo de negocio. Un servicio adicional que brinda el BAP para recaudar fondos es el voluntariado corporativo, que consiste en la gestión y organización logística para que las empresas puedan realizar trabajos de voluntariado con sus trabajadores, trayendo como beneficio el involucramiento de la empresa con organizaciones benéficas en su zona de influencia, la integración de sus trabajadores y el mejoramiento de su reputación corporativa. Este tipo de servicios podría ser aprovechado por

las pequeñas y medianas empresas que no cuenten con un área de responsabilidad social empresarial.

De todo el portafolio de empresas donantes, solo el uno por ciento contribuye con donaciones económicas; la recaudación de fondos económicos a través de la página web es de apenas seis por ciento del presupuesto total. El ingreso generado por los eventos, campañas y servicios es muy variable, lo cual limita el crecimiento del BAP, impacta en el desarrollo de nuevos proyectos y no permite ampliar su cobertura para que pueda beneficiar a más personas.

2.2.4 Operación

Esta área tiene como principal objetivo lograr que todas las donaciones obtenidas por el área comercial lleguen a la mayor cantidad de beneficiarios registrados con el BAP, gestionando los recursos de manera eficiente. Como parte de su estructura organizacional, considera también a la unidad de Administración y Finanzas, así como a la Coordinación de Proyectos. Para ello, cuenta con un equipo de siete personas, un gerente de operaciones, un jefe de logística, un practicante de logística, un chofer, un auxiliar de carga, un jefe de administración y un coordinador de proyectos.

La unidad de Administración y Finanzas es responsable de la gestión presupuestal del BAP, que incluye el pago de los servicios a los proveedores, el seguimiento a la ejecución del presupuesto, el pago de planillas, así como la elaboración de los informes financieros. Por otro lado, la unidad de Coordinación de Proyectos es responsable de evaluar y armar el plan de proyecto para los diferentes convenios con las empresas donantes que se incorporan al BAP con el objetivo de incrementar la cantidad de alimentos rescatados que hoy resultan insuficientes para atender con regularidad a las organizaciones beneficiadas. Este plan considera tres aspectos. Estos son los siguientes: (a) una proyección anual de la cantidad de alimentos rescatados y distribuidos traducida en número de kilogramos distribuidos, (b) la

cantidad estimada de instituciones que recibirán el apoyo alimentario regular, (c) la cantidad de personas atendidas. Así mismo, comprende las siguientes acciones: (a) valida y orienta a las empresas para tramitar los permisos necesarios, (b) coordina la habilitación de una zona especial de despacho de donaciones, (c) gestiona las capacitaciones al personal de la empresa, y (d) supervisa y monitorea el cumplimiento de las normas y lineamientos para la gestión de donaciones. Durante la etapa previa al convenio con las nuevas empresas donantes existen una serie de coordinaciones y visitas de campo que deben realizarse para entender el proceso logístico, que considera la manera cómo la empresa contabiliza la donación en sus sistemas (por paquetes, cajas o unidades), el proceso de acopio y la documentación de entrega.

En promedio, la evaluación de un proyecto nuevo puede demandar de dos a tres meses, como fue el caso del proyecto con Makro —cadena de tiendas de autoservicio de ventas al por mayor de insumos comerciales—, que inició trabajos con el BAP a finales del 2018. Otro proyecto importante que se encuentra en proceso de implementación es el del Mercado Mayorista, con un potencial de recupero de 60 toneladas de alimentos; en este caso, el modelo de acopio es diferente al tradicional porque son los voluntarios del BAP quienes tendrían que recoger los alimentos puesto por puesto. Un reto adicional que enfrenta el BAP en este caso es el de sensibilizar a los comerciantes para que se animen a donar, ya que normalmente están acostumbrados a ir bajando sus precios conforme el producto pierde su frescura para tratar de obtener al menos algún ingreso económico. En la actualidad, el BAP solo cuenta con una persona para realizar el proceso de evaluación, gestión, implementación y seguimiento de los nuevos proyectos, lo que podría impactar en el tiempo de evaluación y análisis de los mismos, dado que ella sola debe gestionar también su implementación y efectuar el seguimiento.

Actualmente, Operaciones presenta nueve procesos en la cadena de valor del Banco de Alimentos: (a) apoyo a Gestión Social en la admisión de beneficiarios, (b) elaboración y

entrega de certificado de donación, (c) recepción de donaciones, (d) carga de productos al camión, (e) entrega de donaciones a almacén, (f) coordinación de entrega de donación *cross-docking*, (g) entrega de donaciones desde el almacén, (h) ingreso de donaciones al SAP, e (i) elaboración de cronograma para distribución de donaciones. Se identificó que estos procesos están correctamente registrados y formalizados en un manual, los cuales han sido revisados y aprobados por el directorio y el Global Food Banking para la certificación.

Considerando que el BAP cuenta con organizaciones que realizan donaciones de manera semanal, resulta lógico deducir que este pueda generar una planificación de las donaciones para el recojo, asignación y entrega; sin embargo, esta planificación no es posible debido a que la cantidad y los tipos de donaciones son muy variables, sumado al hecho de que las organizaciones donantes no pueden estimar qué y cuánto donarán de cada producto cerca de su vencimiento, pues dependen de la demanda que estos productos tienen en el mercado. Como consecuencia, esto ha generado algunas ineficiencias en el proceso de distribución, que se traducen en donaciones recurrentes de alimentos a las mismas organizaciones sociales, dejando de beneficiar a otras. Al mismo tiempo, esto genera carga operativa, ya que Operaciones tiene que lidiar día a día con la coordinación de las donaciones y su inmediata asignación y entrega a los beneficiarios. Este proceso ocurre sin considerar que semana a semana también llegan donaciones cortas no planificadas, es decir, hay organizaciones que contactan al BAP para coordinar la entrega de donaciones de alimentos perecibles que están cerca de su fecha de expiración, y estas deben ser incluidas en la distribución de la semana de manera rápida y oportuna.

Otro de los procesos a cargo de Operaciones es el cálculo de la distribución. Esta asignación no se encuentra automatizada y se realiza en una hoja de cálculo en Microsoft Excel. La fórmula para la distribución de las donaciones consiste en hallar la proporción de personas beneficiadas de una organización social respecto al total de personas de todas las

organizaciones beneficiarias registradas con el BAP. Este factor obtenido se multiplica por la cantidad recibida de cada producto para finalmente ajustar el resultado bajo criterio experto del jefe o practicante de logística; es decir, el resultado es ajustado a un número entero, dando prioridad a las organizaciones con mayor cantidad de personas. Esta asignación tiene como desventaja la alta dependencia del criterio experto del jefe o practicante de logística y un alto sesgo a poder duplicar la asignación de recursos a un mismo beneficiario. Este factor es una causa de la baja cobertura de organizaciones beneficiadas.

Luego de la asignación de las donaciones, el siguiente proceso administrado por Operaciones es la coordinación del transporte. El Banco de Alimentos cuenta con un solo camión para transporte de carga de hasta tres toneladas y media; sin embargo, este no es suficiente para la cantidad de donaciones que se administra de manera semanal. Para reforzar esta desventaja, el BAP ha conseguido desarrollar dos modelos de recojo. El primer modelo considera la tercerización con empresas logísticas como Esmeralda Corp. y RANSA, ambas empresas donan el 50% de sus servicios de almacén y transporte a cambio de certificados de donación; el otro 50% es presupuestado y asumido por el Banco de Alimentos. Asimismo, se encuentra en negociaciones con otras empresas para atender el incremento del nivel de donaciones que se tiene como objetivo.

El segundo modelo de recojo es el *cross-docking*. Para el desarrollo de este modelo se utiliza a Google Maps como herramienta de planificación; en este caso, las mismas organizaciones sociales se encargan de recoger las donaciones en las instalaciones de los donantes, siendo el Banco de Alimentos el canal de comunicación y responsable del seguimiento. Este modelo ha permitido al BAP generar ahorro en costos y llegar a mayor cantidad de beneficiarios; sin embargo, la desventaja es que la mayoría de organizaciones sociales no cuentan con los recursos apropiados para el recojo de las donaciones, tales como seguro, casco, botas especiales y jabas. Existe una importante oportunidad de mejora en el

transporte del BAP. El jefe de logística estima que se necesitaría por lo menos dos camiones adicionales de similares condiciones para llegar y atender a casi el 80% del total de beneficiarios. Esto requiere un presupuesto adicional.

Una de las principales mejoras del área de Operaciones fue la adquisición del software SAP Business One en el 2017. Tanto el jefe de logística como el practicante se encargan de ordenar la información de los ingresos y salidas de las donaciones y registrar producto por producto en el sistema. Esta información se encuentra detallada en las guías de remisión o facturas electrónicas que emiten los donantes. Una vez ingresada la información en el SAP, este cuenta con un módulo anexo denominado SAP Crystal, el cual genera de manera automática el certificado de donación para ser firmado por el gerente de operaciones y entregado al donante. El SAP ha permitido al BAP tener eficiencia en los procesos de emisión de certificados de donación y administrar data para los reportes de trazabilidad. Uno de los planes previstos es que el SAP pueda emitir los reportes de trazabilidad y planificar la asignación de donaciones en el corto plazo.

Actualmente, Operaciones tiene dos indicadores de gestión: (a) rotación de productos por mes, y (b) costo de tonelada rescatada. El objetivo del primer indicador es que sea menor a 1, lo que mide la eficiencia del costo de las donaciones en almacén. El segundo indicador mide el costo logístico de gestionar una tonelada de alimento y considera el costo de almacén y transporte. El BAP aún no tiene un objetivo determinado para este indicador; sin embargo, su medición es muy importante, pues determina el costo por la administración de una tonelada de donación. El costo promedio de tonelada rescatada en el 2018 fue de S/ 33.78, cifra proporcionada por el responsable de planeamiento logístico. El objetivo sería conseguir mayor cantidad de donantes de servicio de almacén y transporte para bajar los costos ante un incremento en las donaciones. El área de Operaciones es la unidad principal del Banco de Alimentos, pues la eficiencia en sus procesos impacta en la satisfacción y fidelización de los

donantes, la oportuna atención de los beneficiarios y la efectividad en la cobertura de los beneficiarios atendidos. Actualmente, el BAP solo puede atender al 55% de los beneficiarios de manera periódica y constante, y el otro 45% recibe donaciones en menor frecuencia.

2.2.5 Financiero

Los estados financieros del Banco de Alimentos son auditados por la consultora Ernst & Young año a año. Si bien no es obligatorio que sean auditados por una de las firmas más importantes del mundo, esto brinda tanto respaldo como la certificación del Global Food Banking para la propuesta del BAP en gestionar los desmedros de alimentos, además de mostrar transparencia en los resultados y uso de los recursos confiados al BAP. No resulta una fortaleza pero sí un atributo a la confiabilidad de la gestión de la organización. Al cierre del año 2018, el BAP logró rescatar y gestionar 2,301 toneladas con un presupuesto recaudado de S/ 860,000. Considerando que las toneladas rescatadas tienen un valor aproximado de S/ 14 millones, el resultado de la gestión operacional y financiera del BAP fue rescatar y gestionar aproximadamente S/ 15 de alimentos por cada sol gastado en su operación. Este resultado no superó el del 2017, debido a que en dicho año se gestionaron más donaciones de alimentos por el fenómeno de El Niño; sin embargo, sí supera por casi el doble a la gestión del 2016.

Para el 2019, el Banco de Alimentos tiene un presupuesto proyectado de S/ 1'018,570 para gestionar aproximadamente 3,000 toneladas de alimentos; es decir, un 35% más que el 2018 como meta. En la revisión del presupuesto del 2019 se identificó que el 10% es financiamiento extranjero de aportes puntuales una vez al año; por lo que el otro 90% depende de la gestión de recaudación que se haga a nivel nacional. Esto evidencia una alta dependencia y concentración de su presupuesto a nivel local. Por otro lado, también se identificó que el 7% del presupuesto viene del aporte solidario realizado por parte de las organizaciones sociales beneficiadas. Esto significa que solo ocho organizaciones

contribuyen a la recaudación económica, identificándose una baja afiliación y captación de las organizaciones sociales que deseen contribuir con un aporte económico voluntario.

2.2.6 Recursos humanos

El BAP cuenta con un equipo de 12 colaboradores a tiempo completo, quienes tienen a su cargo las diversas áreas y funciones de la organización. En las visitas realizadas se identificó que los colaboradores del BAP no solo ejecutan tareas relacionadas con las funciones de su área, sino también de otras áreas, debido principalmente a la falta de más recursos. Un ejemplo de ello es la gestión de recursos humanos, que no cuenta con un equipo dedicado, lo que ocasiona que algunas personas asuman la función de pago de planillas o selección de personal. Otro ejemplo se identificó en la entrevista realizada en las oficinas del BAP al coordinador logístico, quien comentó que en ocasiones la persona responsable de la gestión social toma decisiones sobre el destino final de las donaciones, cuando esta tarea es del equipo de logística. El BAP cuenta con un promedio de 50 voluntarios, adicional a los colaboradores a tiempo completo, quienes son gestionados por el coordinador de voluntarios, responsable de reclutar y capacitar a los voluntarios en la misión, visión y los procesos del Banco de Alimentos. Los voluntarios cumplen un rol fundamental, pues ellos son los encargados de supervisar las donaciones de alimentos desde los donantes hasta los beneficiarios. La fuente principal de voluntarios la constituye actualmente las universidades, pues estas solicitan a sus alumnos horas de voluntariado para que puedan egresar. Esto último le facilita al BAP el reclutamiento de voluntarios.

En las visitas realizadas al BAP también se identificó que los equipos y colaboradores no cuentan con una planilla de desempeño que refleje los objetivos anuales de la organización; ello puede generar que se pierda el vínculo entre las actividades diarias y los objetivos de mediano y largo plazo. El perfil de profesionales del BAP considera a comunicadores, ingenieros industriales, ingenieros de sistemas, administradores. En el caso

específico del gerente de operaciones, este cuenta con estudios de posgrado con especialización en logística. Si bien el BAP no tiene un reglamento interno definido y aprobado por el directorio, su cultura organizacional está altamente influenciada por la misma esencia de la ONG explicada a través de la visión, misión y valores establecidos. Algunos de los colaboradores que pertenecen actualmente al equipo del BAP, previamente pertenecieron al programa de voluntariado. La cultura organizacional se caracteriza por el alto interés de ayuda social. La edad promedio de las personas que conforman el BAP es de 30 años, que destacan por su vocación de servicio y por su identificación con la visión.

A pesar de las condiciones favorables para reclutar voluntarios, estos son asignados principalmente a actividades de supervisión de donaciones. No se aprovechan las diferentes especialidades disponibles que requiere el Banco de Alimentos para actividades logísticas, sistemas, finanzas o comunicaciones, por ejemplo, que ayudarían a potenciar las actividades actuales del BAP. Asimismo, se identificó que la coordinadora responsable de Ventas y Comercial debe compartir sus funciones entre recaudar más alimentos y conseguir mayor financiamiento, siendo ambos frentes críticos e indispensables. Igualmente, se pudo saber que la gerente general también se desempeña como gerente de estrategia y que la coordinadora responsable de Ventas y Comercial comparte sus funciones principales con otras actividades operativas del día a día; esto genera pérdida de foco y por tanto retraso en el cumplimiento de sus metas.

2.2.7 Sistemas de información y tecnología

El BAP no cuenta con un área de tecnología dentro de su planilla; sin embargo, el soporte a su red es tercerizado con profesionales de ingeniería de sistemas o técnicos en instalación y configuración de red. Debido a que la estructura de redes del BAP no es de alta complejidad, esta tercerización genera ahorro económico de gasto administrativo para la planilla del BAP y su presupuesto. En el 2017, el BAP presupuestó la compra con

financiamiento del SAP Business One como software de gestión empresarial. Esta herramienta es utilizada principalmente por el equipo de operaciones para el registro de todas las donaciones que se reciben, lo cual permitió automatizar la emisión de los certificados de donación y brindar información para realizar los reportes de trazabilidad que el BAP ofrece como propuesta de valor. Si bien el SAP ha sido una inversión importante para el BAP, esta se ha convertido en una fortaleza dentro de su propuesta de valor, porque permite brindar información relevante a las organizaciones como el impacto social generado por las donaciones en los beneficiarios. Actualmente, el BAP ha tercerizado la configuración del SAP con un ingeniero de sistemas especializado en el ERP. Con esta tercerización, el SAP ha generado un ahorro anual de S/ 1,680, debido a que el costo por hora del ingeniero contratado es S/ 140 menor que un ingeniero especializado de la empresa Seidor, la cual instaló el software. El SAP aún se encuentra en proceso de configuración y se está capacitando al personal de operaciones para aprovechar sus recursos al 100%. Dentro de los planes del 2019 se tiene previsto que para el segundo semestre el SAP debería estar habilitado para generar información procesada para las presentaciones mensuales con el directorio del BAP. Asimismo, el SAP también podrá planificar la distribución de las donaciones que van llegando entre los beneficiarios, con el fin lograr una mayor cobertura.

Entre las herramientas tecnológicas que se utilizan además del SAP, el Banco de Alimentos emplea y aprovecha la herramienta Google Maps para el registro y ubicación de todos los beneficiarios y organizaciones donantes dentro del mapa. Esta aplicación ha permitido que el área de Operaciones del BAP pueda planificar la entrega de las donaciones de manera diaria, aprovechando la distancia entre algunas organizaciones donantes y los beneficiarios que se ubican alrededor del mismo. Otra herramienta que utiliza el BAP para el desarrollo de sus funciones es Microsoft Excel, útil para la asignación de las donaciones a las organizaciones beneficiarias. La desventaja de esta herramienta es que no está automatizada y

depende del criterio experto del equipo de operaciones para la repartición de las donaciones. El BAP aún tiene una oportunidad de mejora para la planificación de la distribución de las donaciones con el fin de conseguir una mayor cobertura de beneficiarios atendidos.

Por otro lado, el BAP también utiliza las redes sociales y su página web como canal de difusión de la organización y canal para captación de fondos por parte de nuevos donantes. Este portal institucional brinda información acerca de la propuesta de valor del BAP, quiénes conforman el directorio y respaldan las operaciones del BAP, noticias y novedades, cómo colaborar, y servicio para donar; no obstante, la web se encuentra desactualizada, perdiendo atractivo y oportunidad de nuevos donantes. El uso de Internet les ha permitido atraer microdonaciones; sin embargo, solo representan el 5% del presupuesto recaudado en el año. Existe una oportunidad de mejora en el uso y explotación de recursos de la web, considerando que el presupuesto del mantenimiento es mayor que las donaciones económicas recaudadas por la web. Asimismo, la audiencia en las redes sociales no ha generado el impacto esperado, pues en Facebook solo cuenta con 28,374 seguidores y un promedio de 20 reacciones por publicación, y en Instagram tienen 1,227 seguidores con un promedio de 35 reacciones por publicación. El BAP pierde oportunidad de exposición y captura de donantes potenciales a través de las redes sociales.

2.2.8 Fortalezas y debilidades

Fortalezas. La siguiente es la lista de fortalezas detectadas en la organización, caracterizadas por el prestigio que ostenta gracias a su *staff* de profesionales, la certificación internacional conseguida, la transparencia en el manejo de las donaciones y la posibilidad de que los donantes se beneficien tributariamente:

- La composición actual del directorio le da alta credibilidad al BAP. Las personas que lo conforman tienen amplia trayectoria empresarial, tienen contactos a nivel corporativo y la experiencia necesaria para ayudarla a definir sus estrategias.

- El BAP es la única entidad que tiene un certificado del Global Food Banking Network en el Perú, lo cual le genera prestigio y respaldo como certificación internacional.
- El SAP permite al BAP brindar dentro de su propuesta de valor la trazabilidad de las donaciones de las empresas y un seguimiento posdonación a los beneficiarios.
- Reserva del nombre del Banco de Alimentos del Perú.
- El BAP emite certificados de donación a los donantes de alimentos o servicios como parte de su propuesta de valor, a fin de que las empresas puedan utilizarlos para obtener beneficios tributarios.
- Los colaboradores del BAP comparten como característica común la vocación de servicio para con la misión de esta organización en la sociedad.
- Facilidad para conseguir voluntarios debido a convenios con universidades.

Debilidades. La que sigue es la lista de debilidades detectadas, que indican una gestión soportada en trabajo manual para algunas unidades del BAP, cierta sobre carga de funciones, falta de difusión de la naturaleza de la organización, presupuesto insuficiente, y un manejo logístico dependiente de las empresas donantes de servicios:

- Falta de aprovechamiento de los voluntarios para actividades especializadas.
- Ausencia de personas que realicen de forma exclusiva las funciones de gerencia de estrategia y recaudación de fondos.
- La donación de alimentos es insuficiente para asegurar la regularidad.
- Bajo posicionamiento de la marca Banco de Alimentos, se percibe como caridad.
- Baja difusión de las actividades del BAP en redes sociales, con lo que no se aprovecha el impacto que estas generan en la sociedad.
- Falta de segmentación de clientes, para poder brindarles el servicio que mejor se ajuste a su necesidad y para orientar la comunicación de forma efectiva.

- El presupuesto actual captado por donaciones económicas no permite desarrollar los proyectos que tienen en curso para su ejecución.
- El único transporte con el que cuenta el BAP no le permite incrementar la cobertura de beneficiarios atendidos y satisfechos con donaciones.
- El BAP depende altamente de los proveedores de servicios logísticos y su disponibilidad.
- Carencia de una planificación automatizada de asignación de donaciones.
- Los servicios actuales no generan ingresos suficientes para nuevos proyectos.
- Dependencia del criterio experto del equipo de logística y gestión social.

A continuación, en la Tabla 3 se muestra la matriz FODA con un resumen de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en la dinámica con el Banco de Alimentos. Cabe precisar que el FODA es el principal insumo para el análisis del problema clave. Al desagregar lo hallado se procesó la información para la generación de los problemas.

2.2.9 Conclusión

El análisis interno ha permitido entender el modelo de negocio del BAP y su importancia en la cadena de suministro de los donantes de alimentos en términos de generación de ahorro en logística. Sin embargo, también ha permitido identificar los factores que no permiten reforzar la propuesta de valor para hacer de esta una opción atractiva a los potenciales donantes de alimentos. Asimismo, ha permitido identificar a las gerencias de operaciones y marketing como las áreas más críticas para la operación del Banco de Alimentos, y que la gestión de ambas repercuten en mayor medida al logro de los objetivos de corto y largo plazo versus el resto de áreas del BAP, pues también son las áreas con la mayor cantidad de debilidades por afrontar.

Tabla 3

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Oportunidades		Amenazas	
1	Plan Nacional de Reducción y Control de Anemia	1	Interés nulo del Congreso por leyes de inseguridad alimentaria
2	En el Perú, nueve millones de toneladas son quemadas	2	Problemas sociales podrían distraer la asignación de recursos económicos
3	Ley 30498, obligatoriedad de donación para almacenes y supermercados (agosto 2019)	3	Falta de información de problemas sociales
4	Generación <i>centennials</i> : Mayor conciencia social	4	Indiferencia social
5	Ley Universitaria (Ley 30220, 2019) exige a los universitarios a hacer voluntariado para egresar	5	Existen muchos competidores en el mercado
6	Plataformas tecnológicas que ayudan a promover nuevos esquemas de recaudación		
7	Empresas con capacidad para dar servicios al BAP y Alianzas estratégicas		
8	Se estima que hay 2.8 millones de personas con inseguridad alimentaria según la FAO		
Fortalezas		Debilidades	
1	Certificación del Global Food Banking Network	1	Falta de alianzas estratégicas con proveedores
2	Implementación de ERP para dar trazabilidad de información financiera y donaciones	2	Multifunción de roles en las diferentes posiciones del BAP
3	Composición actual del directorio con alta credibilidad	3	Baja difusión de la marca BAP y de su visión y misión
4	Equipo de colaboradores identificados con la visión del BAP	4	Presupuesto insuficiente. Financiamiento internacional escaso.
5	Único Banco de Alimentos del Perú	5	Transporte insuficiente, solo cuentan con un camión
6	Emisión de certificados de donación para obtener beneficios tributarios	6	La asignación de donaciones se realiza de manera manual
7	Facilidad para conseguir voluntarios	7	Bajo aprovechamiento de voluntarios
		8	Falta de segmentación de clientes
		9	Servicios y proyectos actuales no generan ingresos suficientes
		10	Donaciones de alimentos insuficientes
		11	Dependencia del criterio experto del coordinador logístico y gestión social
		12	Bajo posicionamiento de la marca BAP. Se percibe como caridad.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo III: Problema Clave

Luego del análisis realizado tanto del contexto como de la situación general del Banco de Alimentos, en el presente capítulo se explicará cómo se identificó el problema clave, el mismo que será materia de análisis y desarrollo en este informe de consultoría. Para el desarrollo del capítulo se describirá la metodología utilizada junto con el BAP para la identificación de los problemas principales, se desarrollará cada uno de ellos y, seguidamente, se presentarán los criterios empleados para la priorización de los mismos. Como parte del levantamiento de información se identificó que los problemas principales giran principalmente en torno a tres temas: (a) toneladas rescatadas de alimentos, (b) ejecución de proyectos, y (c) alcance geográfico.

3.1 Metodología de Trabajo

Para la identificación de los problemas principales se decidió emplear la metodología de *design thinking*, que utiliza métodos creativos, amigables, visuales, pero sobre todo colaborativos. Se desarrolló una dinámica de cocreación que se llevó a cabo en las oficinas del BAP y se trabajó en conjunto con diferentes representantes, tanto de la Gerencia de Estrategia como de la Gerencia de Operaciones, para identificar los problemas principales. Esta dinámica consideró cuatro etapas: (a) presentación del FODA para validar los hallazgos identificados por el grupo de tesis como resultado de las diferentes sesiones de trabajo que se sostuvieron con cada una de las unidades del BAP, (b) presentación de los problemas detectados por el grupo de tesis producto del análisis realizado, los cuales se compararon con los problemas que el BAP manifestó como parte de las primeras sesiones que se sostuvieron al inicio de la consultoría; (c) invitación a los representantes del BAP para discutir sobre los problemas presentados con el objetivo de retirar aquellos sobre los cuales ya se tenía un plan de acción, y (d) priorización de los problemas con la ayuda de una matriz de complejidad y beneficio. A continuación, se detallan los problemas principales.

3.2 Lista de Problemas

3.2.1 No logro de la meta anual de toneladas rescatadas de alimentos que aseguren regularidad a las organizaciones sociales registradas con el BAP

A la fecha, el Banco de Alimentos ha logrado proporcionar alimentos a por lo menos 160 organizaciones sociales beneficiarias que, a su vez, hacen llegar los alimentos a 138,267 personas en los distritos que tienen mayor índice de pobreza en Lima Metropolitana y que se ubican, principalmente, en las periferias de la provincia (Banco de Alimentos Perú, 2019). Sin embargo, no todas las organizaciones beneficiarias son atendidas con regularidad en la distribución de alimentos, entendiéndose como regularidad a la frecuencia con que las organizaciones sociales reciben alimentos donados en un mes que en el caso del BAP han definido un 70 por ciento de días en el mes, lo que equivale a 20 días. De hecho, de acuerdo con la información proporcionada por Daniela Osore, gerente general del BAP, se estima que solo el 55% del total de organizaciones beneficiarias son atendidas con frecuencia y de manera regular. Al cierre del 2018 el BAP benefició a cerca de 171,000 personas (Banco de Alimentos Perú, 2019).

Según la FAO (2018a), en el 2017 se calculó que el Perú tiene una población de 2.8 millones de personas subalimentadas; por tanto, se estima que el BAP habría alcanzado una cobertura de 6.84% en cuatro años desde que inició funciones, convirtiéndose en uno de sus principales problemas y retos, considerando que esta situación está directamente relacionada con su propósito como organización no gubernamental, que es reducir la inseguridad alimentaria en el país.

3.2.2 Ejecución limitada de proyectos para rescate de alimentos

Como se mencionó en el análisis interno del BAP, para poder implementar proyectos que permitan incrementar la cantidad de alimentos rescatados se requiere principalmente de capacidades logísticas para recolectar y distribuir los alimentos rescatados, gestionar

permisos y licencias con organismos municipales, asignar personal a tiempo completo responsable de la operación, adquirir un seguro contra accidentes para los trabajadores, equipo, entre otros. Todas estas actividades precisan de financiamiento para que puedan llevarse a cabo. Para conseguir los recursos financieros, el BAP presenta los proyectos ante diferentes organizaciones, siendo una de las principales el Global Food Banking Network. Sin embargo, esto implica entrar a competir con otras organizaciones a nivel mundial y con un modelo de negocio más maduro y consolidado que el del BAP, lo cual lo coloca en una situación de desventaja.

3.2.3 Alcance geográfico limitado para distribución de donaciones

Actualmente, el BAP tiene alrededor de 96 empresas donantes de alimentos, siendo las principales empresas Gloria S.A., Supermercados Peruanos S.A., Procter & Gamble Perú S.R.L., Alicorp S.A. y Compañía Cervecera del Perú S.A. El BAP solo cuenta con un camión con capacidad de 3.5 toneladas para efectos de distribución de donaciones. Esto representa un problema dado que resulta insuficiente para el volumen de donaciones que reciben. Una evidencia de esto es el caso de las donaciones de Supermercados Peruanos, que ha crecido más rápido que la capacidad del BAP para atenderlas. Esto ha generado que existan sucursales de Supermercados Peruanos que realizan donaciones directas a otras entidades. A esto se suma el hecho de que los servicios que reciben por parte de los dos operadores logísticos con los que trabajan actualmente, en calidad de donación de servicios, están sujetos a la disponibilidad de los mismos; además de que en algunos meses hay rescate de donaciones extraordinarias, dependiendo de la empresa, y su servicio se ve restringido. Si bien el *cross-docking* fue creado para mitigar la capacidad limitada que tiene el BAP para recoger alimentos, este proceso depende directamente de las capacidades que tengan las organizaciones sociales, siendo cada vez más difícil encontrar organizaciones que cumplan

con los requisitos mínimos previamente explicados en el modelo, pues requieren de una inversión económica que no están dispuestas a asumir.

3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se utilizó para priorizar los problemas identificados en conjunto con el BAP. Esta considera dos ejes: (a) complejidad, que se determina según la cantidad de unidades de negocio del BAP que intervienen en la resolución del problema; y (b) beneficio, basado en el nivel de impacto sobre el cumplimiento del objetivo definido por el BAP. La dinámica consistió en discutir y definir el puntaje para complejidad y el puntaje para beneficio. Finalmente, con base en el peso asignado a cada problema y al puntaje obtenido, se priorizó el de mayor puntaje que represente el problema más crítico, tal como se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de Priorización del Problema

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Falta de regularidad en las donaciones a las organizaciones sociales registradas con el BAP.	0.5	3	1.5
Ejecución limitada de proyectos para rescate de alimentos.	0.3	1	0.3
Alcance geográfico limitado para distribución de donaciones.	0.2	2	0.4

3.4 Problema Central

Como resultado de la matriz de priorización, se identificó que el problema central que presenta el Banco de Alimentos está relacionado con no poder lograr la meta anual de toneladas de alimentos rescatados que aseguren una regularidad del 70% de las organizaciones sociales registradas con el BAP. La regularidad del 70 % permitiría que las organizaciones sociales dispongan de alimentos al menos 20 días del mes, contribuyendo a reducir los problemas de inseguridad alimentaria. Para lograrlo, el Banco de Alimentos requiere ampliar sus capacidades de gestión, automatizar procesos internos y reforzar su

operación logística, pero, sobre todo, crecer en donaciones y alimentos rescatados, pues hoy solo llegan a una regularidad del 55%.

3.4.1 Sustancia

Luego de las reuniones sostenidas con diferentes miembros del BAP se identificó que el 70% de las funciones y actividades apuntan a incrementar la cantidad de alimentos rescatados, y el 30% restante se enfoca en actividades de operación y administración. En la actualidad, el BAP solo cuenta con 90 empresas que les donan alimentos con cierta periodicidad, e incrementar el portafolio de empresas donantes les demanda bastante tiempo y esfuerzo de sensibilización. A eso se suma el hecho de que además del BAP existen otras organizaciones benéficas que también demandan donaciones de alimentos, o que no todas las empresas relacionadas con el rubro de alimentación conocen de la visión y misión del BAP, y prefieren declarar como pérdida los alimentos vencidos.

3.4.2 Locación

Las funciones principales de recaudación recaen en la unidad de Comercial y Fondos, que trabaja de la mano con la Gerencia de Estrategia para conseguir más empresas donantes. Otra de las unidades que participa de manera activa es la unidad de Desarrollo de Proyectos. Ambas unidades, en cada caso, cuentan solo con una persona a dedicación completa, quienes también brindan soporte a las operaciones del día a día, distrayéndolas de sus funciones principales.

3.4.3 Propiedad

Este problema tiene un impacto transversal pues imposibilita al BAP a alcanzar su principal propósito, que es reducir los problemas de inseguridad alimentaria. Sobre la base de las entrevistas y reuniones realizadas con el equipo del BAP, el volumen de donaciones se ha venido incrementando en el tiempo, pasando de gestionar 200 toneladas a fines del 2015 a 2,300 toneladas en el 2018. Para poder gestionar este volumen de donaciones, el BAP se vio

obligado a duplicar su planilla de personas de seis a 12 en el 2017. También se ha visto en la necesidad de adquirir un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) para automatizar parte de sus operaciones; sin embargo, aún existen trabajos manuales en la gestión y distribución de donaciones a las empresas beneficiadas que podrían inducir al error.

3.4.4 Magnitud

Al no incrementar la cantidad de donaciones de alimentos, el BAP no podría brindar regularidad a las organizaciones sociales con las que trabaja actualmente, ni podría crecer en más organizaciones sociales en Lima. Se seguirían atendiendo a las mismas personas beneficiadas y el radio de cobertura simplemente se mantendría. Si bien las actividades actuales del Banco de Alimentos se concentran en la capital, la idea es poder aliviar, en lo futuro, los problemas de inseguridad alimentaria en los diferentes departamentos del Perú.

3.4.5 Tiempo

En los cuatro años que tiene operando el BAP en el Perú, han pasado de gestionar de 200 toneladas a 2,300 toneladas. No obstante, según cifras de la FAO, al 2017 existían 2.8 millones de personas en condiciones de inseguridad alimentaria en todo el territorio nacional (FAO, 2018a). Durante el 2018, el BAP logró llegar a 138,267 personas beneficiadas (Banco de Alimentos Perú, 2019). Estas cifras demuestran que existe aún un universo importante de personas por atender.

3.5 Conclusión

El modelo de negocio del Banco de Alimentos considera a las empresas donantes, las organizaciones sociales beneficiadas y el servicio logístico que permitirá recoger y distribuir las donaciones; sin embargo, el punto de partida y la base para que el modelo funcione lo constituyen principalmente los alimentos rescatados. Una variable que complica esta figura lo representa la aleatoriedad en el volumen de las donaciones y en el tipo de alimentos que se

recibirán como donación, porque está supeditado a lo que las empresas puedan donar. En este sentido el desarrollo de proyectos como el del Mercado Mayorista de Lima o Delosi S.A cobran un papel muy importante. Con base en lo expuesto, se puede concluir que, de no incrementar la cantidad de alimentos rescatados, difícilmente el BAP podrá brindar la regularidad del 70% a las organizaciones sociales que tienen registradas actualmente y por tanto tampoco podrían atender a nuevas organizaciones ni expandir su cobertura, lo que los alejaría de su objetivo de reducir el índice de inseguridad alimentaria en el Perú y de alcanzar su objetivo de largo plazo.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

En este capítulo se revisó la literatura disponible en las bases de datos facilitadas por CENTRUM Católica y la disponible en Google Scholar, procurando utilizar siempre fuentes primarias que permitan asegurar la calidad de la información y la investigación. Este estudio se centró en la falta de regularidad en las donaciones a las organizaciones sociales registradas con el BAP.

Para poder entender el problema principal y buscar alternativas de solución, se investigó el modelo de negocio actual de los bancos de alimentos a nivel mundial, los tipos de alianzas que estos pueden generar, así como los tipos de donaciones que deben recibir para poder ser sostenibles. Adicionalmente, se profundizó sobre la innovación que pueden generar los bancos de alimentos y las tendencias futuras del mercado. Como parte de la innovación, se revisaron los conceptos de valor compartido y las leyes peruanas sobre las ONG. Finalmente, se buscaron herramientas de comunicación, segmentación y medición de resultados. La finalidad de esta revisión de literatura es poder circunscribir el problema para un mejor entendimiento de este.

4.1 Mapa de Literatura

Se utilizó la técnica del mapa de literatura para ordenar las fuentes y poder extraer los conceptos más relevantes para la investigación del problema en mención. Todos los puntos ofrecen perspectivas diferentes sobre distintas aristas de los bancos de alimentos, por lo que se han considerado casos de éxito alrededor del mundo. En la Tabla 5 se muestra el esquema propuesto. Cabe anotar que el mapa de literatura profundiza sobre los temas principales investigados en diferentes países por los académicos con respecto al problema clave.

4.2 Revisión de Literatura

En este apartado, se describirán los conceptos del mapa de literatura, con el fin de profundizar en el problema clave, en el siguiente orden: (a) modelo de negocio actual,

Tabla 5

Mapa de Literatura

	Modelo de negocio actual	Modelos en el mundo Problemas del modelo actual Impacto en la sociedad	Los bancos de alimentos alivian el hambre y generan impacto social. Sin embargo, la solución es de corto plazo.	Mejía et al. (2015); Coque y González-Torre (2017); The Global Foodbanking Network (2017); Dey y Humphries (2015); Cunha, Moroney, Banegas y Morgan (2015)
	Alianzas en alimentos y servicios	Alianzas de alimentos Alianzas de servicios	Los bancos de alimentos dependen de las alianzas para operar. A cambio, las empresas generan impacto social y medioambiental.	The Global Foodbanking Network (2017)
	Donaciones monetarias	Financiamiento de empresas privadas Financiamiento de personas naturales Financiamiento del Estado	Las operaciones de los bancos de alimentos dependen de donaciones monetarias de empresas, personas naturales y del estado.	Banco de Alimentos Bogotá. (2018); “Tottus” (2018); Food Banks Canada (2016); Feeding America (s.f.)
	Modelo de negocio futuro	Problema de fondo Posibles soluciones.	Los bancos de alimentos generan soluciones a corto plazo, sin embargo, estas no nos sostenibles. La innovación en este campo busca generar soluciones a largo plazo.	Rose y Booth (2017); Harvey, Proudlock, Clay, Riley y Jaspars (2010); Cunha et al. (2015); Janine de la Salle & Associate (2016)
No lograr la meta anual de toneladas de alimentos rescatados para asegurar regularidad	Comunicaciones	Formas de difusión	Es necesario dar a conocer las operaciones para conseguir alianzas y donaciones. Se revisó las mejores prácticas.	Janine de la Salle & Associate (2016); Steer It Up (2014); Caralt, Carreras y Sureda (2017)
	ONG	Funcionamiento de ONG Reguladores	Las ONG no generan utilidades, deben invertir todo el dinero donado. Los reguladores se encargan de asegurar el buen uso de las donaciones.	Pérez, Arango y Sepúlveda (2011); Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI (Ley 27692, 2001) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2018); Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI, 2019)
	Tablero de control	Importancia de uso Indicadores claves	Herramienta estratégica clave para poder saber si se está llegando al objetivo. Se detallo el uso para las ONG.	Kaplan y Norton (1996); Alfirević, Pavičić, Adžić, Šimurina y Bratić (2005); Reddy y Nimeesha Posa (2007)
	Recaudación de fondos	Factores claves para recaudar fondos	Es importante generar confianza en el público objetivo para que estos quieran donar.	Charity Commission for England and Wales. (2018); Everyaction (2018)
	Segmentación	Segmentación	Los mensajes no son iguales para todo el mercado, es importante saber que se debe comunicar a los distintos segmentos.	Camilleri (2018); Mun Yee (2015); Osterwalder y Pigneur (2010)
	Valor compartido	Valor compartido	Incrementar el bienestar social o medioambiental también puede ser rentable.	Porter y Kramer (2011)

(b) alianzas de alimentos y servicios, (c) comunicaciones, (d) donaciones monetarias, y (e) modelo de negocio futuro.

4.2.1 Modelo de negocio actual

Modelos en el mundo. Los bancos de alimentos son organizaciones sin fines de lucro que reciben donaciones de dinero para poder soportar sus operaciones, las cuales consisten en almacenar alimentos o productos de primera necesidad, donados o rescatados, para luego distribuirlos a entidades que se encargan de repartir los alimentos o productos a las personas necesitadas (Mejía et al., 2015). Estas organizaciones tienen staff fijo y voluntarios para soportar las extensas actividades, logrando así canalizar los recursos económicos a la operación en sí. Los voluntarios se encargan de actividades tales como distribución de los productos, empaquetado, almacén, entre otras. El espíritu altruista de estas personas las convierte en aliados valiosos para los bancos de alimentos (Coque & González-Torre, 2017).

Los bancos de alimentos emiten certificados de donación a las entidades que les donen alimentos, artículos de primera necesidad y servicios. Pueden tener alianzas de servicios como transporte para poder completar sus actividades. En algunos modelos de banco de alimentos, existe el denominado aporte solidario, en donde las entidades que reciben los alimentos del banco de alimentos dan una retribución del 10% o 15% del valor comercial de los alimentos para que el banco pueda soportar los costos de operación (Mejía et al., 2015). En conclusión, los bancos de alimentos son operaciones logísticas apoyadas en la buena voluntad de las personas y organizaciones. Tienen dos fuentes de ingresos: las donaciones y los aportes solidarios. Sin embargo, esta última no está implementada en el Perú.

Problemas con el modelo actual. Los bancos de alimentos nacen con la misión de aliviar la inseguridad alimentaria de las personas que no tiene acceso a alimentos. En esta actividad, los bancos de alimentos han tenido éxito, ya que han podido canalizar los

alimentos a las personas que más los necesitan, logrando redistribuir cerca de 948 millones de toneladas de alimentos a nivel mundial (Global FoodBanking Network, 2017). Sin embargo, Dey y Humprhries (2015) y Cunha, Moroney, Banegas y Morgan (2015) concuerdan en que los bancos de alimentos alivian el problema del hambre en el corto plazo, pues son recursos de emergencia para combatir el hambre, pero no solucionan el problema de raíz.

Los bancos de alimentos alivian la inseguridad alimentaria a corto plazo, pero no disminuyen la inseguridad alimentaria a largo plazo. La proliferación de estos bancos puede, por ello, distraer a las autoridades de buscar soluciones al problema de fondo. Si bien los bancos de alimentos están ayudando, hay que generar las capacidades para poder atender el problema y solucionarlo a largo plazo; se debe evitar normalizar los bancos de alimentos como soluciones de fondo para la inseguridad alimentaria de un país (Dey & Humprhries, 2015). Teniendo en cuenta el problema del modelo actual, se puede potenciar la propuesta de valor de tal manera que el público tenga más conocimiento de las actividades y así poder conseguir más recursos como donaciones o voluntarios.

Impacto en la sociedad. Los bancos de alimentos tienen un impacto positivo en la sociedad, pues atienden situaciones de emergencia y llegan donde más se necesita ayuda, donde el Estado no ha podido intervenir por falta de recursos o de interés. Adicionalmente, no solo tiene impacto aliviando el hambre; según Lawson y Kearns (2018), el impacto también se puede dar en el desarrollo de las personas que reciben ayuda, en la mejora de su autoestima, mejoras físicas y en la comunidad, empatía entre todos los miembros de esta y los voluntarios, y en la generación de empleos por medio de contactos. También beneficia en temas de salud mediante la ayuda con productos de primera necesidad.

4.2.2 Alianzas de alimentos y servicios

La conformación de alianzas estratégicas con empresas de productos y servicios permite apoyar los intereses de ambas partes; por un lado, las empresas incrementan su

impacto social positivo, y, por el otro, permite a los bancos de alimentos aumentar su portafolio de proveedores para atender las necesidades básicas de los beneficiarios y ampliar su cobertura, llegando a más comunidades y personas.

Alianzas de alimentos. En la medida en que más empresas apoyen a un banco de alimentos, se podrían disminuir las carencias alimentarias, evitando la desnutrición, y se lograría sensibilizar a más personas sobre problemas de inseguridad alimentaria. En este punto, Katia Freiwald, directora de Alianzas Globales de Unilever —empresa multinacional dedicada a la comercialización de productos relacionados con la alimentación, bebidas y cuidado personal—, manifestó que su alianza con The Global FoodBanking Network (GFN) apoya directamente la misión de su empresa de reducir su huella medioambiental mientras incrementa su impacto social positivo a través de productos de primera necesidad para beneficio de muchas comunidades (Global Food Banking Network, 2017).

Alianzas de servicios. Este tipo de alianzas considera, principalmente, tres tipos de servicios: (a) logístico, actividad crítica para el funcionamiento de un banco de alimentos, pues abarca el almacenaje de productos así como su distribución a los diferentes beneficiados; (b) salud, para el despistaje de enfermedades de desnutrición crónica o anemia; y (c) educativo, para fomentar una alimentación más saludable. En el Perú, el Banco de Alimentos (BAP) tiene alianzas con empresas de distribución importantes como RANSA y Esmeralda Corp, compañías logísticas que le permiten al BAP retirar los productos de las empresas que cuentan con excedentes y entregarlos a los beneficiados,

Como resultado de estas alianzas, los bancos de alimentos pueden destinar sus recursos financieros a otras actividades críticas para sus funciones; en el caso del BAP, por ejemplo, parte de los recursos financieros se utilizaron para adquirir licencias de SAP Business One, *software* de gestión empresarial diseñado para pequeñas y medianas empresas, que les permite automatizar funciones comerciales en finanzas, operaciones y recursos humanos.

4.2.3 Donaciones monetarias

De la revisión de literatura realizada se identifica que las donaciones monetarias provienen de tres fuentes principales: (a) empresas privadas, (b) donaciones de personas naturales, y (c) del gobierno. Este último caso solo se aplica en algunos países.

Financiamiento de empresas privadas. En el caso de las empresas privadas existen diferentes formas de donación, siendo las más comunes: (a) donaciones periódicas de un monto fijo, y b) donaciones de una parte de las ganancias recolectadas por la venta de algún producto. Tal es el caso de Subway, empresa dedicada a la venta de sándwiches y ensaladas con presencia en 112 países y más de 44,000 franquicias por todo el mundo (Banco de Alimentos Bogota, 2018) o la campaña del Producto Solidario que lanzó el Banco de Alimentos del Perú en alianza con los supermercados Tottus y el producto Don Vittorio (“Tottus,” 2018).

Financiamiento de personas naturales. Con respecto a las donaciones de personas naturales, estas se pueden realizar ingresando a la página web del Banco de Alimentos u organizaciones afines, o mediante la modalidad del cargo automático a una cuenta que especifique la persona.

Financiamiento del gobierno. Esta modalidad de financiamiento se presenta solo en algunos países, entre ellos Canadá, donde se consideraron 65 millones de dólares canadienses como parte del presupuesto federal para expandir los planes de nutrición en comunidades aisladas del norte de Canadá (Food Banks Canada, 2016) y en Estados Unidos a través de instituciones como Feeding America (Feeding America, s.f.).

4.2.4 Modelo de negocio futuro

Problema de fondo. Los bancos de alimentos nacieron para resolver los problemas de inseguridad alimentaria, que son latentes y van en crecimiento en varios países; sin embargo, proveen alivio a corto plazo y no atienden los problemas centrales, como la disminución de la

inseguridad alimentaria por otros medios. El problema de fondo es la incapacidad del Estado de poder disminuir la inseguridad alimentaria o la asistencia alimentaria para las comunidades (Rose & Booth, 2017). Tales acciones son diferentes a la ayuda alimentaria, porque la ayuda está enfocada en el corto plazo y la asistencia en el largo plazo; ambas son complementarias y no excluyentes (Harvey, Proudlock, Clay, Riley, & Jaspars, 2010). Por ello, no debe dejarse de lado, como visión, poder generar y desarrollar comunidades y programas para que las personas puedan salir adelante, y para que el Estado u otras organizaciones puedan prever las necesidades de desarrollo. Este pensamiento ha generado innovación en los bancos de alimentos, con el objetivo de generar empleo y desarrollar a las personas para que sean autosuficientes. Un ejemplo de esto es Mary's Food Bank (Cunha, Moroney, Banegas, & Morgan, 2015), el cual ha instruido a adultos con discapacidades y ha conseguido generar empleo para el 80% de las personas del programa. Adicionalmente, han aparecido *foodhubs*, cuyo objetivo es poder acercar a los pequeños productores locales a los consumidores, a través de programas de capacitación a los productores y comunicación a los consumidores. Finalmente, identificar el problema de raíz de la inseguridad alimentaria ayuda a prever los nuevos intereses del público, Estado y entidades sobre sus donaciones, con el objetivo de generar innovación en el modelo de los bancos de alimentos.

Posibles soluciones. La tendencia de los bancos de alimentos es atender también los problemas de largo plazo y esto lo hacen a través de *food hubs*, centros que ayudan al desarrollo de las comunidades de agricultores mediante los servicios de recolección, acopio, distribución y marketing de sus productos para conseguir precios competitivos frente a las grandes industrias (Cunha et al., 2015). Mediante estos servicios se aseguran de crear empleos y disminuir la inseguridad alimentaria sostenible en las comunidades, generando mayores ingresos y acceso a otros servicios. Muchos bancos en Estados Unidos están optando por esta modalidad, creando segundas líneas de negocio para atender estas

necesidades. Por otro lado, están los *community food security model*, que, a diferencia de los *food hubs*, crean y acompañan en el diseño de planes estratégicos para los bancos de alimentos y sus comunidades. Es así como no solo alivian a corto plazo la inseguridad alimentaria, sino que desarrollan un modelo con capacidades para generar un sistema sostenible que disminuya la inseguridad alimentaria (Janine de la Salle & Associate, 2016).

4.2.5 Comunicaciones

Como todas las ONG, los ingresos de los bancos de alimentos u otras innovaciones sociales dependen de las donaciones de dinero. Para poder conseguir dinero, las ONG tienen que generar conciencia del problema y de sus propósitos; es por esto que las actividades de comunicación y difusión son tan relevantes (Janine de la Salle & Associate, 2016). Las actividades claves que realizan los bancos de alimentos a nivel mundial son las siguientes: (a) el establecimiento de alianzas con entidades privadas y públicas, (b) visitas guiadas a donantes para sensibilizar sobre la causa, (c) recaudación de fondos de terceros en línea a través de páginas especializadas o de sus web institucionales, y (d) manejo de redes sociales enfocadas en el público objetivo, creando embajadores y actividades políticas (Caralt, Carreras & Sureda, 2017). Adicionalmente, existen campañas de donaciones a cambio de publicidad para las entidades donantes (Steer It Up, 2014). El manejo de estas herramientas permite lograr mayores donaciones y sustentar así todos los proyectos y las metas trazadas en los bancos.

4.2.6 Organizaciones No Gubernamentales

Funcionamiento de las ONG. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) se definen como organismos privados con fines filantrópicos sobre las materias políticas, sociales y económicas (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011). Las ONG son independientes del Estado y pueden llegar a tener suficiente poder como para influenciarlo en la toma de decisiones sobre las materias en cuestión. En cuanto a su funcionamiento, reciben dinero de

aportantes privados para financiar sus operaciones; además, pueden generar ingresos pero están obligadas a reinvertir las utilidades declaradas. Estas entidades no nacieron con el propósito de generar rentabilidad para los accionistas ni de incrementar su patrimonio; tienen fines superiores con objetivos altruistas.

Reguladores. En el Perú, la entidad reguladora y encargada de supervisar el buen uso de los fondos de las ONG es la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), la cual fue creada en el 2001 con el propósito de regular a estas entidades (Ley 27692, 2001). Esta agencia se encarga de que los fondos recaudados no se utilicen para actividades ilegales o para el financiamiento del terrorismo (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2018), lo cual es delito y atenta contra la naturaleza de las ONG. Las entidades que regula la APCI son todas las personas jurídicas sin fines de lucro constituidas en el Perú e inscritas en su respectivo registro institucional, cuya finalidad es la ejecución de intervenciones orientadas al desarrollo nacional con financiamiento de la cooperación técnica internacional en una o más de sus modalidades (APCI, 2019).

4.2.7 Tablero de Control

Importancia del uso. En las organizaciones es indispensable poder medir el desempeño de las actividades internas y externas para determinar el crecimiento o alcance de meta. Esto se hace mediante el establecimiento y seguimiento de los resultados claves en la organización. Kaplan y Norton (1996) presentaron el *Balanced Scorecard* como una herramienta estratégica para medición del rendimiento de la compañía, a través de la fijación de indicadores de éxito relacionados con el objetivo de largo plazo de la compañía (Alfirević, Pavičić, Adžić, Šimurina, & Bratić, 2005). Para el caso de las organizaciones no gubernamentales, tener un marco de trabajo para medir el rendimiento de estas y de sus resultados principales le reafirma a la comunidad de donantes y beneficiarios el buen uso de los recursos, y así poder ganar mayor credibilidad en la comunidad (Reddy & Nimeesha Posa, 2007). El beneficio de

esta acción es lograr más donaciones y aumentar la ayuda para lograr el objetivo a largo plazo y así acercarse cada vez más a la visión.

Indicadores claves. Para la elaboración del *Balanced Scorecard* se deben medir resultados claves (*outcomes*) y no indicadores (*outputs*). El resultado clave mide el éxito del objetivo que apunta a la visión, mientras que la medición del indicador puede no estar relacionado con esta. En el caso de un hotel, cuya visión es tener más clientes y que estén mejor atendidos, un indicador o *output* puede ser el porcentaje de ocupación de las habitaciones, que no necesariamente mide el éxito de la visión, ya que tener el hotel lleno no asegura que se esté cumpliendo. Un resultado clave o *outcome* de este hotel es el número de clientes que recomendaron al hotel vía un canal digital; la diferencia principal es que el resultado clave mide el éxito de la visión y es más difícil de medir que el indicador. El *Balanced Scorecard* tiene cuatro componentes claves (Alfirević et al., 2005): (a) aspecto financiero; para el caso de una ONG, el aspecto financiero no es relevante para la visión pero sí para los inversionistas, pues tener resultados financieros visibles ayuda a establecer relaciones de largo plazo con ellos; (b) perspectiva del usuario, que permite saber qué tan bien se está llegando a los clientes y si están manteniéndose en la cartera administrada; (c) procesos internos, ya que así como en las organizaciones con fines de lucro, en las ONG se busca la eficiencia operativa basada en la calidad del servicio o producto entregado; y (d) aprendizaje y crecimiento, que determina el cumplimiento de la visión y permite poner los lineamientos necesarios para un crecimiento sostenido.

4.2.8 Recaudación de fondos

Las organizaciones no gubernamentales dependen de donaciones para poder operar o expandir las mismas. El ingreso de este dinero está supeditado a la buena voluntad de personas naturales o personas jurídicas que quieran apoyar la operación; sin embargo, estas entidades no donan si es que no se les invita a conocer a la institución. La Charity Commission

for England and Wales (2018), en un estudio realizado sobre las donaciones, descubrió las principales razones por las que una persona o entidad estaría dispuesta a donar:

- Las personas donan porque comulgan con la visión y misión de la ONG, simpatizan con el propósito y creen fervientemente que mediante sus acciones harán del mundo un lugar mejor.
- Las personas donan porque valoran la transparencia con que las organizaciones manejan las donaciones; es muy importante saber que todas las donaciones de dinero estuvieron destinadas a alcanzar la visión de la ONG.
- Tener un regulador es relevante para las personas que desean hacer donaciones; de esta manera se aseguran que el dinero será utilizado correctamente.
- Las personas donan porque tienen claros los efectos positivos que causa la organización, por lo que es importante mostrar la visibilidad del impacto generado y los resultados.

No obstante, para conseguir donaciones también es necesario tener un plan claro por parte de las ONG; ese plan es parecido al caso de negocio cuando se solicita un crédito bancario. Como recomendación, es necesario que las ONG tengan como mínimo la siguiente información documentada y lista para entregar, a fin de poder obtener donaciones (Everyaction, 2018):

- Misión e historia: Debe registrarse la historia de la ONG con sus principales hitos; estos pueden incluir cambios en la misión o visión, alianzas estratégicas e información que se considere relevante. Adicionalmente, la misión y visión de la organización debe estar clara para el público objetivo.
- Plan de la recaudación: La organización debe tener claro el impacto que generará luego de alcanzar el monto requerido, el cual debe estar expresado en cantidad de servicios o productos, y de personas beneficiadas.

- Recursos: La organización debe especificar con qué recursos cuenta actualmente para poder lograr el objetivo de la recaudación, con el fin de dar a conocer el tamaño de la organización y generar confianza en la donación.
- Presupuesto: La organización debe presentar cómo se usará lo donado y cuál es la distribución de los gastos producto de la operación por la donación.

El objetivo principal de estos pasos es poder generar confianza a través de la transparencia de las acciones. Adicionalmente, este modelo permite explicar a los donantes cómo serán utilizados sus fondos.

4.2.9 Segmentación

La segmentación es una de las principales herramientas del marketing, en la cual se separa al mercado por características similares para poder ofrecer los productos o servicios de las compañías. El objetivo de segmentar el mercado es, fundamentalmente, aumentar las probabilidades de generar rentabilidad; sin embargo, en el caso de las ONG el objetivo es generar conciencia de la marca (Mun Yee, 2015). Segmentar al público permite tener un mensaje acorde con las características del mercado segmentado, y es esencial para poder tener planes de comunicación a la medida y así ser más efectivo en el envío del mensaje (Camilleri, 2018). Como cualquier organización, las posibilidades de mercado son muy amplias y contar con un solo mensaje no suele ser efectivo, ya que el mensaje no necesariamente genera valor a todos. Sin embargo, al estar enfocado y con un mensaje que contiene información relevante para el público al que se pretende llegar, las probabilidades de éxito aumentan. Adicionalmente, se tiene que poder medir el impacto generado por el mensaje, y en el caso de una ONG el éxito de una estrategia se debe medir a través del incremento en donaciones (Mun Yee, 2015). Se recomienda no enviar mensajes simultáneos al mismo público objetivo, ya que será difícil medir cuál de estos causó impacto y generó mayores donaciones.

Adicionalmente, para todos los modelos de negocio existen diferentes tipos de segmentación para clientes, de los cuales se reconocen cinco (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Mercado masivo: En el cual no se distinguen segmentos y tiene una propuesta de valor única para todos.
- Nicho de mercado: Dirigido a un segmento específico con una propuesta de valor a la medida de estos clientes. Este mercado es reducido pero de alto valor.
- Segmentado: Plantea una propuesta de valor poco diferenciada para cada uno de los segmentos. Se enfoca en grandes mercados.
- Diversificado: Se da cuando una organización ofrece propuestas de valor totalmente diferentes (productos diferentes) a diferentes mercados.
- Plataforma multilado: En esta segmentación las organizaciones tienen clientes interdependientes; un ejemplo serían los bancos que captan fondos de las personas que quieren ahorrar, y con esto dan préstamos a personas que necesitan fondos para invertir; o el modelo de negocio de Uber, que conecta las necesidades de las personas que quieren transportarse con las personas que tienen la necesidad de ofrecer sus servicios de transporte.

4.2.10 Valor compartido

La visión que tiene la organización o las personas sobre la responsabilidad social se basa en filantropía pura, en donde la empresa tiene un presupuesto asignado para obras sociales y estas se ven como gastos y no como inversión. Cuando se habla de valor compartido, aparece la oportunidad de mejorar la competitividad de la organización a través de actividades que permitan resolver problemas socioambientales. Este concepto hace referencia a la conexión que existe entre el crecimiento económico y el de la sociedad, y lo presenta como una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa genera más ahorros o ingresos al ayudar a la sociedad. Actualmente, el trabajo que realizan empresas como

Starbucks con las comunidades cafetaleras en Perú, o Unilever con las comunidades de agricultores de té en la India; Walmart y sus actividades enfocadas en reducir la huella de carbono, entre otras, ya aplican este concepto y están mejorando su posición competitiva al generar ahorros o mayores ingresos (Porter & Kramer, 2011). Existen tres maneras de poder generar valor compartido: (a) rediseño de productos, es decir, las empresas que creen productos deben tratar de resolver necesidades insatisfechas de la economía global como el hambre; (b) rediseño de procesos, que permita un uso más consciente de los recursos y reduzca el impacto socioambiental producido por la cadena de valor de la empresa; y (c) permitir el desarrollo de clústeres locales para aprovechar mejor los recursos disponibles. Se define como clústeres locales a empresas de la misma industria o rubro que trabajan geográficamente cerca y se benefician de esto, generando economías de escala y habilitando la colaboración e innovación (Harvard Business School, 2019). Un ejemplo de clúster local es Gamarra o Silicon Valley.

4.2.11 Conclusiones

La revisión de literatura permitió entender el contexto mundial de los bancos de alimentos, así como las mejores prácticas y las tendencias futuras, con lo cual se puede reafirmar la actividad actual y recomendar el modelo de negocio a futuro. También se halló información valiosa que debe contener la comunicación de las actividades, con el fin de obtener donantes y cómo llevar el control de los impactos generados. Finalmente, el concepto de valor compartido es aplicable a las actividades del BAP, que puede generar fortalecimiento de su propuesta de valor.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

Para el presente capítulo, junto con el equipo del Banco de Alimentos del Perú (BAP), se procedió a identificar, a través del diagrama de Ishikawa, las principales causas que estarían originando el problema clave de *no lograr la meta de anual de alimentos rescatados que aseguren una regularidad del 70% de todas las organizaciones sociales*, priorizado junto al BAP. Este diagrama, que será desarrollado a profundidad, se muestra en la Figura 4.

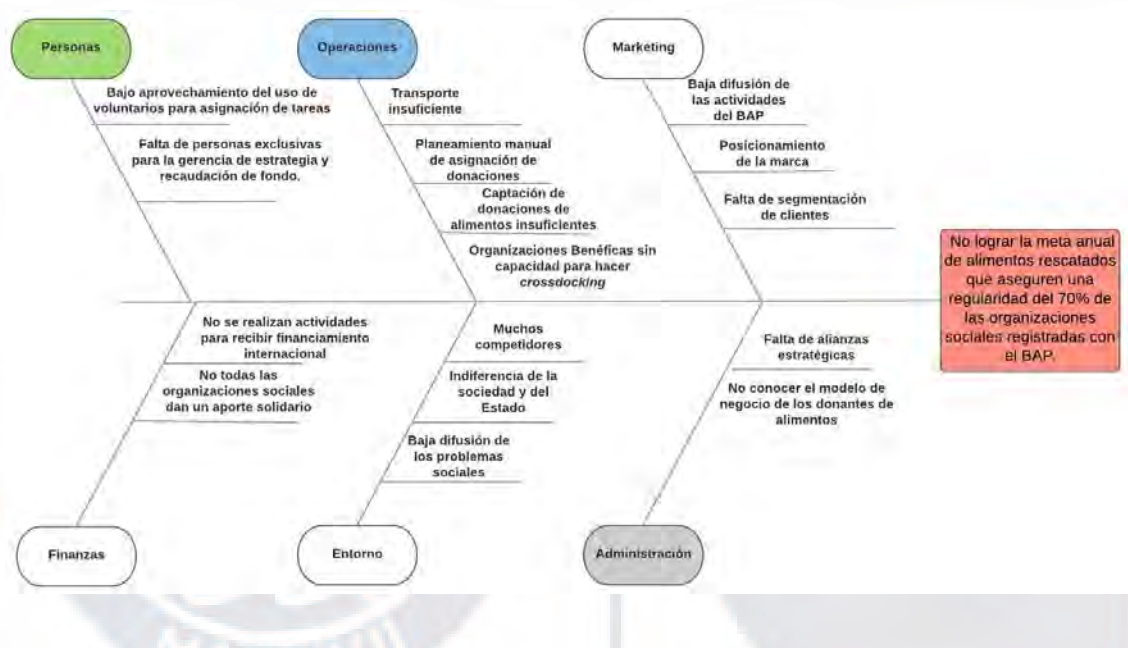


Figura 4. Diagrama de Ishikawa. Adaptado de *Introduction to Quality Control* (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

5.1 Personas

5.1.1 Bajo aprovechamiento del uso de voluntarios para asignación de tareas

Hoy en día las universidades exigen a sus alumnos realizar labor social y cumplir con determinada cantidad de horas de voluntariado para poder graduarse en su carrera profesional. Los voluntarios en el BAP cumplen principalmente una función de supervisión de las donaciones; sin embargo, estos no son asignados en funciones administrativas donde puedan aprovechar la especialización de sus carreras, como por ejemplo marketing, recursos humanos, ingeniería de sistemas, entre otras. Del mismo modo, el Banco de Alimentos no realiza convocatoria de voluntarios de profesionales con años de experiencia en las industrias

de interés del banco como consumo masivo, distribuidoras, entre otras. Si bien la disponibilidad de un profesional es menor a la de un estudiante de pregrado, se podrían desarrollar alianzas y convocatorias en escuelas de negocios.

5.1.2 Falta de personas exclusivas para la gerencia de estrategia y recaudación de fondo

En la actualidad, la gerente general también desempeña el rol de gerente de estrategia, y la ejecutiva comercial se encarga de conseguir donaciones tanto de alimentos como económicas. Esta doble función que desempeñan las personas a cargo de dichas posiciones genera que pierdan especialización y también retraso en el cumplimiento de las metas de cada una. La gerencia general debería estar abocada, principalmente, a buscar alianzas estratégicas que permitan al BAP ejecutar sus planes con el fin de incrementar la gestión de donaciones con eficiencia operativa; es decir, conseguir canalizar la mayor cantidad de donaciones por cada sol recaudado y gastado, y dar seguimiento a las mismas. Por otro lado, la gerencia de estrategia debería estar enfocada en el seguimiento del cumplimiento de los indicadores establecidos a cada área del BAP y el cumplimiento de la meta de donación de alimentos del año del banco.

5.2 Operaciones

5.2.1 Transporte insuficiente

El Banco de Alimentos concentra sus operaciones en las zonas periféricas de Lima Metropolitana debido a que los beneficiarios se ubican en estas zonas. Esto implica que el equipo del BAP deba buscar y priorizar organizaciones donantes aledañas a los beneficiarios con el fin de reducir costos operativos y aprovechar el *cross-docking* como modelo logístico para el transporte de las donaciones; sin embargo, hoy en día ya no quedan organizaciones sociales que puedan contar con el equipo y transporte adecuado para recoger los alimentos. Por otro lado, el BAP solo cuenta con un camión con una capacidad de carga de 3.5 toneladas,

que, en términos de eficiencia, no puede recorrer todo Lima para recoger y distribuir las donaciones. Adicionalmente, el BAP ha establecido alianzas estratégicas con empresas logísticas como RANSA y Esmeralda Corp. que les proporcionan servicio de almacenaje y transporte subsidiado al 50% del valor del servicio a cambio de certificados de donación; sin embargo, la desventaja de trabajar bajo dicha modalidad es que dependen altamente de la disponibilidad de sus servicios, que en ocasiones no se acomodan a sus necesidades. Como consecuencia de un transporte insuficiente, el BAP solo ha conseguido proveer de alimentos de manera regular a aproximadamente el 55% del total de beneficiarios que tiene registrados.

5.2.2 Planeamiento manual de asignación de donaciones

El área de Operaciones es la encargada de la asignación de las donaciones a las organizaciones sociales. Este cálculo no se realiza de manera automática y depende altamente del criterio de la persona que realiza los cálculos, que en este caso es el analista de logística. Al no estar automatizada y depender del criterio de una sola persona, esta actividad puede tener un alto margen de error, lo cual conduce a asignar las donaciones de manera equitativa según la cantidad de personas que tenga cada organización social, pero no a asegurar la regularidad de las donaciones a las mismas organizaciones. En reunión con el Banco de Alimentos, se identificó que en oportunidades las donaciones incluso son manipuladas de manera manual. Esto debido a que la persona encargada del área de Gestión Social de realizar visitas de campo a las organizaciones sociales, solicita dar prioridad en la distribución a algunas de ellas.

5.2.3 Captación de donaciones de alimentos insuficientes

En los últimos tres años, el Banco de Alimentos ha triplicado sus donaciones pasando de 850 toneladas en el 2016 a 2,300 toneladas en el 2018, aproximadamente. No obstante, la meta de crecimiento de donaciones del 2018 respecto al 2017 no fue alcanzada sino, incluso, el resultado fue de alrededor -13%. Por otro lado, se sabe que actualmente el Banco de

Alimentos logra atender aproximadamente al 55% de organizaciones sociales con donaciones de manera regular; es decir, que se pueda proporcionar y asegurar su alimentación por lo menos 20 días del mes. Es así, que la cantidad de alimentos que el BAP logra captar no permite poder atender al 100% de organizaciones de manera regular.

5.2.4 Organizaciones benéficas sin capacidad para hacer *cross-docking*

Actualmente se estima que aproximadamente el 60% del total de organizaciones sociales cuenta con el equipo logístico —implementos de seguridad para carga como casco, guantes, y botas— y medio de transporte para poder recoger las donaciones en los puntos de entrega de los donantes. A esta modalidad se le denomina *cross-docking*. Por lo que el otro 40% de organizaciones sociales requieren del apoyo del transporte del Banco de Alimentos o sus alianzas estratégicas para poder hacerles llegar las donaciones. Esto genera que la periodicidad de envío y entrega de donaciones de alimentos sea menor a las que realizan *cross-docking*. Asimismo, se estima que cada vez menos organizaciones nuevas que se van integrando al BAP, cuentan con los recursos para realizar esta modalidad, lo cual genera, de alguna manera, una desventaja al Banco de Alimentos, ya que obliga al uso de recursos logísticos y económicos para poder atenderlas y poder asegurar su regularidad. Esta causa impacta directamente en la posibilidad de atender a todos los beneficiarios de manera regular.

5.3 Marketing

5.3.1 Baja difusión de las actividades del BAP

El Banco de Alimentos procura estar activo en las tendencias y usos de las redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube; sin embargo, sumadas, estas no superan los treinta mil seguidores que logren captar la misión del BAP y retransmitirla en sus círculos sociales. Del mismo modo, el contenido en cada una de estas redes sociales no genera una reacción que impacte y permita captar mayores seguidores, impidiendo que la marca Banco de Alimentos del Perú no sea conocida o, peor aún, no se sepa de su misión y sea confundida

con la actividad económica de un banco tradicional. Al realizar un *benchmarking* con las principales ONG del país como Techo, Cáritas o Aldeas Infantiles, solo los seguidores en Facebook de estas superan los más de 120,000 cada una. La baja difusión de la marca Banco de Alimentos mediante las redes sociales —que dicho sea de paso no implican un costo tan elevado como los canales tradicionales (TV, periódicos o radio)— hace que se pierdan oportunidades de captar mayores donaciones económicas o donaciones de servicios en transporte, que son esenciales para cumplir con la misión.

5.3.2 Posicionamiento de la marca

Sobre la base de una encuesta a 100 personas, donde el 80% trabaja de manera dependiente y la mitad de este grupo pertenece a la plana gerencial de sus empresas, se determinó que el 88% de los encuestados no conocen la marca Banco de Alimentos. Asimismo, en una comparación de las misiones de las principales organizaciones no gubernamentales del país como Techo y Cáritas, se halló que la población tiene mayor sensibilidad por una ONG con una misión asociada a combatir la educación; en segundo lugar, la misión para contribuir a aliviar la inseguridad alimentaria, y, en tercer lugar, una misión asociada a construir un techo para una familia. Es interesante cómo la misión de Techo resulta menos relevante que la misión del BAP para la sociedad; sin embargo, tiene mayor cantidad de donaciones y voluntarios. Este resultado es atribuible al posicionamiento que tiene la marca Techo en Latinoamérica. Considerando la inclinación de la sociedad por apoyar una misión que combata la inseguridad alimentaria, el BAP podría conseguir resultados importantes con un conveniente posicionamiento en el público adecuado.

5.3.3 Falta de segmentación de clientes

Bajo el modelo de negocio del Banco de Alimentos como organización no gubernamental se identifican a las empresas donantes de alimentos y servicios, aportantes económicos y beneficiarios de alimentos como los tres tipos de clientes que el banco debe

atender y satisfacer. En reuniones con la coordinadora comercial y la jefa de marketing se identificó que dentro de cada grupo de clientes no existe una segmentación que permita al BAP poder diseñar y diferenciar las estrategias de comunicación o captación. Se puede decir que los clientes únicamente se definen según su participación en el modelo de negocio de la organización. Una segmentación incorrecta o, peor aún, la falta de segmentación vuelve ineficientes las estrategias de comunicación del Banco de Alimentos, ya que su contenido no se centra en lo que cada tipo de cliente desea saber. De los tres tipos de clientes, la no segmentación de las empresas donantes de alimentos es la que impacta en mayor medida en el hecho de que el BAP no pueda alcanzar sus objetivos. Esto debido a que las empresas donantes de alimentos tienen distintos modelos de negocios y el BAP debe entenderlos para fortalecer su propuesta de valor y captar mayor cantidad de donaciones.

5.3.4 Propuesta de valor incompleta

La actual propuesta de valor del Banco de Alimentos comprende o implica dos aspectos: (a) ahorro, porque brinda a las empresas donantes de alimentos un servicio logístico de acopio y traslado de donaciones; (b) entrega de certificados de donación, que permiten obtener beneficios tributarios por ley y dar reputación social de trabajar con una ONG. No obstante, la propuesta de valor no demuestra que el Banco de Alimentos también puede ser un socio en el modelo de negocio de cada empresa generando ahorros en el costo de almacenaje de los productos mermados. Esta causa fortalece la propuesta de valor y posiciona al Banco de Alimentos como un socio dentro de la cadena de suministro de empresas donantes de alimentos.

5.4 Administración

5.4.1 Falta de alianzas estratégicas

El Banco de Alimentos cuenta con alianzas estratégicas con las empresas RANSA y Esmeralda Corp. de la industria logística, las cuales le proporcionan servicios de transporte y almacenamiento. Sin embargo, aproximadamente el 50% de los servicios logísticos son

donados, lo que genera que el otro 50% deba ser asumido por el presupuesto del BAP. Del mismo modo, al tener únicamente dos alianzas estratégicas, el BAP depende altamente de la disponibilidad de los servicios de las empresas donadoras. Esto ha impactado en la pérdida de oportunidades de donaciones o en alcanzar una mayor cobertura de atención de organizaciones sociales.

5.4.2 No conocer el modelo de negocio de los donantes de alimentos

Como bien se mencionó, la propuesta de valor puede ser complementada convirtiendo al Banco de Alimentos como parte de la cadena de suministros de las empresas donantes de alimentos. Para poder realizar esta propuesta, el BAP debería contar en su equipo comercial con un experto de *Supply Chain Management* que tenga experiencia en las industrias de consumo masivo, producción o distribución, a fin de poder hacer estimaciones de ahorro en costos de almacenamiento y transporte. Con un profesional que aporte dicha experiencia, el BAP puede proponer como parte de su propuesta de valor ser parte de la cadena de suministro de las empresas al estar dentro de proveedores que se encargarán de gestionar los desmedros de manera anticipada y que este costo de gestión sea trasladado al BAP. Por ejemplo, se estima que el costo mensual de un contenedor en el que se almacenarán los desmedros es de S/ 350, y el de cada pallet (donde se colocarían los desmedros) es de S/ 35, capaz de soportar hasta 800 kg. Considerando que un contenedor puede almacenar hasta 27 pallets, el costo de almacenamiento mensual ascendería a S/ 1,300. Es decir, el Banco de Alimentos ayuda a generar ahorro de almacenamiento, transporte y, adicionalmente, el beneficio tributario.

5.5 Entorno

5.5.1 Muchos competidores

La inseguridad alimentaria no es el único problema latente en el país. Hoy en día existen muchas ONG importantes a nivel nacional como Techo o Cáritas, así como programas como la Teletón, que, al igual que el BAP, tienen una misión importante sobre la

realidad nacional. Debido al nivel de operaciones que manejan estas organizaciones, también demandan un presupuesto que supera los millones de soles al año y, por ende, requieren de altos niveles de aporte de las empresas y la sociedad. La fortaleza de estas ONG es que tienen un posicionamiento de marca mayor que el Banco de Alimentos. Este es aprovechado por ellas para captar mayores beneficios económicos a través de donaciones y tener un presupuesto mayor para operar.

5.5.2 Indiferencia de la sociedad y el Estado

Durante el 2018, en la agenda del Congreso no se consideró ningún tema relacionado con la donación de alimentos y/o desperdicio de alimentos para incentivar las donaciones. Asimismo, la sociedad adulta de Lima no muestra interés en participar de programas de voluntariado en general o solo espera a que ocurran desastres naturales que impacten en la tranquilidad del país para reaccionar y participar de manera pasiva, es decir, con donaciones, o de manera activa, con voluntariado activo. Esto impacta al BAP debido a que debe considerar un presupuesto para contratar personal en operaciones. Por otro lado, existe una tendencia al alza de interés en problemas sociales por parte de la futura generación adulta, denominada como *centennials*, los cuales surgen como una oportunidad de largo plazo para el BAP.

5.5.3 Baja difusión de los problemas sociales

La sociedad peruana no tiene cultura de difundir los problemas sociales. Generalmente, la realidad nacional es ignorada incluso a niveles de comunidades; es decir, los vecinos no están atentos a los males que padece su comunidad a menos que ocurra un incidente de alto impacto. Asimismo, los medios de comunicación como canales de televisión o periódicos, incluso en sus plataformas digitales, no difunden problemas de la sociedad salvo la inseguridad o corrupción. Es así que la inseguridad alimentaria que viven las zonas pobres del país pasa desapercibida ante la sociedad, sin motivar una ayuda consciente. Como consecuencia, el BAP

tiene que destinar recursos financieros para concientizar y cumplir con su misión. No obstante, estos esfuerzos distraen tiempo que debería ser destinado a conseguir más donaciones o realizar proyectos para generar ingresos, incrementando también recursos financieros.

5.6 Finanzas

5.6.1 Fuente principal de financiamiento es local

Hasta el 2018, el Banco de Alimentos no registró donaciones económicas de empresas o instituciones a nivel internacional, siendo que las estrategias de marketing están orientadas a nivel local. En el 2019, el Banco de Alimentos recibió una donación de S/ 100,000 del extranjero. Asimismo, en el 2018 se presentó a un concurso ante el Global Food Banking con un proyecto de canalización de donaciones con el mercado mayorista UNICACHI, y ganó un presupuesto de US\$ 75,000 para desarrollarlo en el 2019. Si bien ya ha tenido dos aportes económicos importantes a nivel nacional, el BAP podría enfocar esfuerzos en incrementar dichos aportes provenientes del extranjero para poder aumentar sus operaciones.

5.6.2 No todas las organizaciones sociales dan un aporte solidario

Si bien el Banco de Alimentos es una organización no gubernamental y tiene una alta dependencia de las donaciones para cumplir con sus operaciones, requiere de un presupuesto mínimo de medio millón de soles para operar durante el año; sin embargo, este presupuesto tiene una relación directa con el crecimiento de donaciones y proyectos. Para compensar ese desfase de fondos, el BAP ha implementado algunas iniciativas, como la cena benéfica, el programa Voluntariado corporativo, y el desarrollo de Producto Solidario; sin embargo, la recaudación de estos proyectos no asegura el crecimiento del BAP. Otra iniciativa para poder compensar el gasto operativo de traslado de donaciones es solicitar un aporte solidario a las organizaciones sociales. Este aporte subsidia el costo logístico de acopiar y transportar; sin embargo, hoy en día solo cuatro organizaciones sociales pueden hacer ese aporte solidario, mientras que el BAP atiende a aproximadamente 80 organizaciones de manera regular.

5.7 Matriz Priorización Causa-Raíz

Luego del desarrollo de la matriz causa-raíz del problema central definido por las reuniones con el Banco de Alimentos, se desarrolla la matriz de priorización para detectar las causas de mayor incidencia en el problema central. La priorización de las causas ha sido evaluada otorgándole un orden de importancia basado en dos criterios, que se reseñan a continuación.

5.7.1 Factibilidad

El criterio de factibilidad evalúa la viabilidad que tiene el Banco de Alimentos para resolver la causa con sus recursos actuales; es decir, qué tan fácil podría el BAP controlar dicha causa en un corto plazo. La puntuación está asociada a un orden jerárquico donde 1 es la causa con menor dificultad por resolver y 15 la de mayor dificultad.

5.7.2 Beneficio

El criterio de beneficio está asociado a qué causa podría aportar mayor beneficio para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo del BAP, y qué causa se espera que aporte menor beneficio. La puntuación va en orden jerárquico, donde 1 es la causa con menor beneficio y 15 la causa con mayor beneficio.

5.7.3 Resultado

La causa que obtenga el mayor resultado será considerada como la causa central del problema del Banco de Alimentos; sin embargo, puede existir más de una causa que tenga un impacto significativo al problema central y, por ende, afecten los objetivos de corto y largo plazo. Al respecto, la Tabla 6 resume la evaluación realizada con el Banco de Alimentos acerca de qué causas son las más factibles de resolver y qué causas son las que pueden generar mayor beneficio.

Tabla 6

Lista de Priorización de Causas

Orden	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Marketing	Baja difusión de las actividades del BAP	13	14	13.6
Marketing	Falta de segmentación de clientes	12	12	12
Operaciones	Captación de donaciones de alimentos insuficientes	7	15	11.8
Administración	Falta de alianzas estratégicas	11	11	11
Personas	Bajo aprovechamiento del uso de voluntarios para asignación de tareas	14	7	9.8
Marketing	Posicionamiento de la marca (cómo te ven)	5	13	9.8
Operaciones	Transporte insuficiente	10	9	9.4
Operaciones	Planeamiento manual de asignación de donaciones	15	4	8.4
Finanzas	No todas las organizaciones sociales dan un aporte solidario	9	8	8.4
Finanzas	Fuente principal de financiamiento es local	3	10	7.2
Personas	Falta de personas exclusivas para la Gerencia de Estrategia y recaudación de fondo	6	5	5.4
Operaciones	Organizaciones benéficas sin capacidad para hacer <i>cross-docking</i>	4	6	5.2
Entorno	Baja difusión de los problemas sociales	8	2	4.4
Entorno	Muchos competidores	1	3	2.2
Entorno	Indiferencia de la sociedad y del Estado	2	1	1.4

5.7.4 Conclusión

Se concluye que la baja difusión de actividades es la causa principal de no lograr brindar donaciones de alimentos con regularidad a todas las organizaciones sociales. También se identificó que la falta de segmentación, la captación de donaciones insuficientes y la falta de alianzas estratégicas son causas que impactan el problema central. La falta de segmentación acompaña a la causa central; ya que, una adecuada segmentación permitirá al BAP definir el mensaje correcto que incentiva mayor captación de alimentos y donaciones económicas. Al mismo tiempo, las alianzas estratégicas permitirán al BAP poder gestionar sus recursos financieros de manera eficiente, ya que esta causa está orientada a conseguir más donaciones de servicios que permitan fortalecer la propuesta de valor.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Para poder abordar el problema central y las principales causas se han propuesto los siguientes seis grupos de iniciativas: (a) publicidad boca a boca, (b) publicidad vía influenciadores, (c) publicidad vía alianzas con empresas, (d) publicidad vía contenidos digitales, (e) activaciones, y (f) publicidad en medios tradicionales. Todo ello con el fin de posicionar la marca Banco de Alimentos del Perú e incrementar la difusión y reacciones sobre sus actividades.

6.1 Publicidad Boca a Boca

6.1.1 Participación en iglesias u otras organizaciones afines a la misión

El objetivo de esta iniciativa es que el BAP logre tener espacios en organizaciones sociales donde pueda dar a conocer su misión y visión a los segmentos de universitarios y empleados de organizaciones, así como reclutar aliados que le ayuden a consolidar su marca y reputación. Para lograrlo se deberán seguir los siguientes pasos: (a) enlistar organizaciones capaces de congregarse con un perfil afín a la misión del BAP, (b) diseñar el mensaje que se utilizará para contactar a los representantes de las organizaciones y capacitar a los voluntarios en la comunicación del mensaje, (c) agrupar a las organizaciones por distritos y definir una ruta para realizar las visitas, (d) asignar los grupos de organizaciones a voluntarios para que vayan a realizar las visitas respectivas, (e) enviar a los voluntarios a realizar la búsqueda de organizaciones afines con el objetivo de captar su interés y agendar una cita, (f) coordinar con las organizaciones interesadas en el plan de difusión que se seguirá, y (g) tener presencia en las reuniones de las organizaciones interesadas para difundir la misión y visión del BAP. El indicador de éxito será el número de organizaciones captadas al mes, mientras que el indicador de proceso al que se realizará el seguimiento es el número de prospectos contactados por los voluntarios.

6.1.2 Voluntarios difusores

Esta iniciativa consiste en conseguir una fuerza de difusores voluntarios que tengan como objetivo difundir la marca y misión del Banco de Alimentos al público en general. El objetivo colateral de esta iniciativa no solo es posicionar al BAP sino difundir el problema de inseguridad alimentaria y generar conciencia sobre la misión del banco en la sociedad. La iniciativa busca que se despliegue en centros comerciales, parques y ferias. Para poderla llevar a cabo se tendrán que seguir los siguientes pasos: (a) diseñar el material de apoyo que utilizarán los voluntarios, (b) capacitar a los voluntarios en la difusión del mensaje, (c) seleccionar las plazas en donde se desplegarán los voluntarios en la difusión del mensaje, (d) coordinar los permisos necesarios con las municipalidades o administración de los centros comerciales, y (e) desplegar a los voluntarios a las diferentes plazas con el objetivo de obtener sus datos de contacto para agregarlos a las redes sociales. El indicador de éxito será el número de contactos de personas obtenido durante el mes, y el indicador de proceso será la cantidad de horas hombre dedicadas al mes a esta iniciativa.

6.1.3 Alianzas con las escuelas de negocio

La iniciativa tiene como objetivo contactar a las escuelas de negocio para explicar el modelo de negocio del BAP como un ejemplo de gestión de creación de valor compartido dentro de los salones de clases. De ese modo, el BAP ofrece llevar un caso de un modelo de aplicación real sobre creación de valor compartido. Este espacio será aprovechado con el objetivo de llegar y contactar a los segmentos de empresarios y líderes de empresas que concurren a estas escuelas, y difundir la propuesta de valor. Adicionalmente, esta iniciativa podría permitir conseguir voluntarios de profesionales con experiencia en los rubros de interés del BAP que podrían aportar al equipo gerencial. Para poder realizar esta iniciativa se tendrán que seguir los siguientes pasos: (a) diseñar un mensaje con el cual el BAP se presentará a los directores de las escuelas de negocios del Perú, (b) hacer el mensaje vía carta

membretada con la intención de obtener una cita presencial a la cual deberá acudir la gerencia general acompañada de un director, (c) diseñar el material que se utilizará para presentar al BAP en las aulas, (d) asignar a un responsable del equipo gerencial del BAP para acudir a las aulas de la escuela de negocios, (e) desplegar la iniciativa en las aulas, y (f) obtener los datos de contacto de las empresas que muestren interés en la misión y visión del BAP. El indicador de éxito es la cantidad de contactos obtenidos, y el indicador de proceso es la cantidad de horas hombre destinadas a difundir la misión y visión del BAP.

6.1.4 Referidos de los donantes actuales

El objetivo de esta iniciativa es convertir a los donantes actuales en referentes del BAP y que estos logren difundir la propuesta de valor del banco de alimentos en su red de contactos. Ello permitirá que otros empresarios y líderes de organizaciones conozcan los beneficios sociales y financieros de ser un donante de alimentos a través del testimonio de un donante activo del BAP. Para lograr este objetivo se buscará sensibilizar a los líderes de las organizaciones en relación con la misión y visión del BAP, además de mostrarles el beneficio que la compañía ha recibido en el último año. Para ello, se deberán seguir los siguientes pasos: (a) filmar testimonios de las organizaciones benéficas contando cómo les benefician las donaciones que les hace llegar el BAP y que incluya un mensaje de agradecimiento a la empresa donante, (b) preparar una cartilla informativa donde se evidencie el número de personas beneficiadas en el último año por las donaciones realizadas, así como el beneficio financiero conseguido por la empresa en el último año, (c) compartir los testimonios acompañados de la cartilla informativa a los líderes de la organización e invitarlos a participar de una visita a las organizaciones benéficas para lograr sensibilizarlos con la misión y visión del BAP, y (d) llevar a cabo la visita a la organización benéfica en donde el líder tenga una experiencia vivencial. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito la

cantidad de visitas de líderes realizadas a las organizaciones benéficas, y como indicador de proceso la cantidad de testimonios filmados y compartidos a los líderes.

6.2 Publicidad Vía Influenciadores

6.2.1 Influenciadores y blogueros

El objetivo es contactar a los *influencers* ambientales y/o relacionados con la gastronomía para compartirles contenido que puedan comentar en sus redes sociales con el fin de difundir la marca Banco de Alimentos a través de mensajes en videos o imágenes. Los segmentos objetivos son universitarios y empleados de organizaciones entre 18 y 30 años. Se buscará promover el voluntariado para lograr habilitar proyectos o iniciativas que requieran recursos voluntarios. El BAP puede otorgar certificados de donación para que puedan deducir impuestos. Para llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) designar a un colaborador del BAP para gestionar y administrar la relación con blogueros, (b) diseñar contenidos para poder compartir al equipo de blogueros, y c) realizar seguimiento a la actividad de los blogueros. El indicador de éxito es la cantidad de blogueros que realicen al menos una mención al mes del BAP, y el indicador de proceso es la cantidad de contenido diseñado y compartido.

6.2.2 Embajadores BAP

El objetivo de esta iniciativa es aliarse con personas mediáticas con un perfil afín a la misión del Banco de Alimentos, como líderes de organizaciones o corporaciones, chefs reconocidos, artistas, entre otros, con el fin de denominarlos embajadores BAP. La alianza con estas personas deberá incluir sesiones de fotos, participación en eventos del BAP y breves menciones en programas de radio o TV, para poder difundir la marca al público en general. El beneficio para el embajador es que será asociado a una organización sin fines de lucro con la misión social de reducir el hambre en el Perú. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) enlistar las personas mediáticas que

tengan un perfil afín a la misión del BAP, (b) diseñar un mensaje que contenga la misión y visión del BAP que sirva de presentación de la alianza con el embajador, (c) buscar los medios de comunicación con los cuales sería posible contactarse con las personas mediáticas enlistadas, (d) iniciar las labores de contacto desde las cuentas oficiales del BAP enviando el mensaje a los potenciales embajadores por los medios previamente seleccionados, buscando concretar una cita; y e) llevar a cabo una cita en las instalaciones del BAP en donde se le presente la propuesta al embajador BAP. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito la cantidad de embajadores BAP activos que realicen al menos una mención al mes del BAP, y como indicador de proceso la cantidad de contactos realizados a potenciales embajadores del BAP.

6.3 Publicidad Vía Alianzas con Empresas

6.3.1 Publicidad en el Metropolitano

El objetivo de esta iniciativa es generar una alianza con la empresa que gestiona el Metropolitano, presentándole la propuesta de valor del BAP. Lo que se busca es aprovechar la alta afluencia de personas en el Metropolitano para generar un gran alcance de difusión mediante la colocación de afiches. A cambio de este servicio, la empresa que gestiona el Metropolitano recibirá certificados de donaciones que podrían utilizar para beneficio tributario. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) diseñar el mensaje de presentación que contenga la misión y visión del BAP, (b) remitirle el mensaje desde el correo de un director del BAP solicitando una cita para presentar las características de la alianza y el beneficio social que buscarían generar con la alianza, (c) luego de que se firme la alianza, diseñar los anuncios que se incluirán en los buses, y (d) realizar la instalación de los anuncios en los buses. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito la cantidad de buses del Metropolitano con al menos un anuncio del BAP. La iniciativa no cuenta con indicador de proceso porque es una alianza puntual en donde no hay labores de prospección.

6.3.2 Empresa de taxi como Uber o Taxi Beat

El objetivo de esta iniciativa es utilizar los espacios visibles y disponibles en los taxis de aplicativo para colocar afiches que contengan la misión y visión del BAP al público general, logrando así que los miles de usuarios del servicio de taxi conozcan la existencia del Banco de Alimentos del Perú. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) diseñar el mensaje de presentación que contenga la misión y visión del BAP, (b) remitirle el mensaje a la empresa de taxi desde el correo de un director del BAP, solicitando una cita para presentar las características de la alianza y el beneficio social que buscarían generar con la alianza; (c) luego de que se firme la alianza, diseñar los anuncios que se incluirán en los autos; y d) realizar la instalación de los anuncios en los autos. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito la cantidad de autos con al menos un anuncio del BAP. La iniciativa no cuenta con indicador de proceso dado que se trata de alianzas puntuales en donde no hay labores de prospección.

6.3.3 Funcionarios de la banca

El objetivo de esta iniciativa es aliarse con los bancos y utilizar a los funcionarios del segmento independiente para promover la marca, e incentivar la entrega de donaciones a cambio de escudo fiscal. En el Perú existen bancos con funcionarios a nivel nacional, el objetivo sería que ofrezcan el servicio de tratamiento de desmedros a sus clientes; de esa forma, la empresa se vuelve más competitiva, lo cual le brinda la oportunidad al banco de realizar mayor venta cruzada con los clientes y el BAP rescataría más alimentos, con lo que se incrementa el beneficio social. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) identificar los bancos con los cuales se buscarán las alianzas, (b) identificar a las personas que laboren en los bancos seleccionados que se encuentren dentro de la red de contactos de los directores y gerentes del BAP, (c) diseñar un plan de comunicación para realizar el contacto con el colaborador del banco, (d) iniciar el plan de

prospección para lograr las alianzas con los bancos, (e) diseñar el plan de capacitación para los funcionarios, (f) capacitar a los funcionarios en la misión y visión del BAP, así como en la propuesta de valor; y (g) realizar seguimiento. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito el número de colaboradores de bancos enrolados como funcionarios difusores, y como indicador de proceso la cantidad de bancos prospectados para aliarse.

6.3.4 Logos en autos

El objetivo de esta iniciativa es que a través de los voluntarios difusores se utilice la detención en los semáforos para invitar a los dueños de vehículos a pegar una pequeña calcomanía del BAP en su auto; de esta forma se logrará llegar al público a través de la presencia de la marca del BAP en las calles de Lima, a un bajo costo en la difusión. Para llevar a cabo esta iniciativa se deberán realizar los siguientes pasos: (a) tener activada la iniciativa de voluntarios difusores, (b) diseñar los logos y calcomanías que se van a utilizar, (c) realizar la impresión de calcomanías, (d) preparar un diálogo para que los voluntarios puedan contactar a los conductores de auto, y (e) desplegar la iniciativa. Esta iniciativa cuenta con un indicador de éxito representado por la cantidad de autos con calcomanía, y el indicador de proceso es la cantidad de voluntarios desplegados en la iniciativa.

6.3.5 Participación en eventos corporativos

Esta iniciativa tiene como primer objetivo utilizar las redes de contactos de directores y gerentes para conseguir un breve espacio en los eventos corporativos a fin de compartir con los colaboradores y líderes la misión y visión del BAP. El segundo objetivo es invitar a los colaboradores a convertirse en microdonantes del BAP, mediante la programación de donaciones mensuales desde su cuenta de su pago de haberes. Para poder realizar esta iniciativa se deben llevar a cabo los siguientes pasos: (a) enlistar las empresas a las que quisieran hacer llegar el mensaje del BAP, (b) enlistar las personas de contacto de las empresas con la ayuda de los directores y gerentes del BAP, (c) diseñar un mensaje para

hacerle llegar al contacto de la empresa con el objetivo de la iniciativa, invitándolo a tener una reunión presencial, (d) diseñar un material de alto impacto capaz de comunicar la misión y visión del BAP a los colaboradores, (e) tener reuniones con los contactos exitosos llevándoles el objetivo de la iniciativa y el material preparado, el cual debe incluir el beneficio para la compañía, (f) programar los eventos del año de las compañías y realizar las coordinaciones respectivas para estos, y (g) participar en los eventos. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito la cantidad de personas a las que les llegue la misión y visión del BAP, y como indicador de proceso, la cantidad de reuniones con las empresas programadas y llevadas a cabo.

6.3.6 Visitas a colegios y universidades

El objetivo de esta iniciativa es aliarse con colegios y universidades para poder difundir a los estudiantes la misión y visión del BAP. De esta forma, se trabajará sobre la generación joven invitándolos a realizar visitas vivenciales a través del servicio de voluntariado, en donde el fin no es necesariamente el voluntariado en sí, sino lograr que los jóvenes obtengan una experiencia con el BAP que luego puedan contar a sus círculos cercanos, como familiares y amigos, robusteciendo así la marca y reputación del BAP. Para poder realizar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) enlistar los colegios y universidades con los cuales se buscará tener una alianza, (b) preparar una carta formal que contenga el objetivo de la iniciativa y los beneficios que se buscan para el BAP y comunidad, (c) hacerle llegar a las instituciones la carta personalizada, (d) tener reuniones con las instituciones interesadas, (e) preparar el mensaje y el material que se va a difundir en las aulas, (f) designar a un grupo de colaboradores del BAP y capacitarlos en la difusión del mensaje, y (g) llevar a cabo las visitas a las instituciones educativas. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito el número de instituciones aliadas, y como indicador de proceso, el número de cartas impresas y entregadas a las instituciones.

6.4 Publicidad Vía Contenidos Digitales

6.4.1 Entrevistas a donantes y beneficiarios

El objetivo de esta iniciativa es documentar en video los contactos que se tengan con los donantes y beneficiarios con la finalidad de recoger sus experiencias y testimonios de la relación que tienen con el BAP, lo cual será utilizado como insumo para crear contenido digital y poder difundirlo al público en general a través de las redes sociales propias o de su comunidad de influenciadores y blogueros. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) identificar qué interacciones se desean documentar, así como las plataformas de comunicación que se utilizarán; (b) informarles a los participantes que se documentará en video la interacción, (c) documentar en video la interacción, (d) publicar los testimonios en las plataformas previamente seleccionadas, y (e) compartir las publicaciones en redes sociales y en las comunicaciones del BAP. Esta iniciativa tendrá como indicador de éxito la cantidad de visualizaciones de los videos publicados y compartidos en redes sociales, y como indicador de proceso la cantidad de interacciones documentadas en video.

6.4.2 Emitir en vivo las donaciones

Esta iniciativa tiene como objetivo acercarse a la comunidad, buscando sensibilizar a las personas sobre el impacto de las actividades del BAP. Para ello se utilizarán las redes sociales para emitir en vivo el momento en que un intermediario recoge las donaciones de un supermercado, el momento en que los beneficiarios consumen las donaciones, el momento en que el staff del BAP se reúne para realizar la planificación de las donaciones o las celebraciones del personal del BAP cuando se logra un objetivo de corto plazo. Para realizar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) enlistar los momentos que se buscará compartir con los seguidores del BAP, (b) solicitar los permisos necesarios a las personas que participarán de las emisiones, (c) capacitar a todos los colaboradores del BAP en el proceso de realizar una emisión en vivo y designar quiénes podrán hacerla desde las

redes del BAP, y (d) efectuar las emisiones en vivo de los momentos seleccionados. Esta iniciativa tendrá como indicador de éxito el número máximo de audiencia alcanzado y la medición se realizará en cada mes, y como indicador de proceso el número de transmisiones en vivo realizadas en el mes.

6.4.3 Creación de contenidos en redes sociales

El objetivo de esta iniciativa es generar y compartir contenidos asociados a la misión y visión del BAP. Esto se logrará a través del servicio de voluntariado, cuyos integrantes investigarán y convertirán el resultado en contenido audiovisual, generando así interés del segmento de estudiantes y colaboradores de empresas. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) contar con el programa de voluntariado activo, (b) seleccionar a los voluntarios participantes que serán sociólogos, antropólogos y comunicadores; (c) enlistar los temas sobre los cuales se realizará la creación de contenido y enlistar los canales por los cuales serán difundidos, (d) diseñar los formatos por utilizar para la creación de contenido, (e) capacitar a los voluntarios seleccionados en el objetivo de la iniciativa, (f) iniciar las investigaciones sobre los temas seleccionados, g) realizar la creación de contenido, y (h) publicar el contenido generado en los medios y canales seleccionados. Esta iniciativa tendrá como indicador de éxito el número de contenidos generados y publicados.

6.5 Activaciones

6.5.1 Participación en conciertos, teatros y otros eventos sociales

El objetivo de esta iniciativa es utilizar los diferentes eventos sociales para tener breves participaciones interactivas que permitan dar a conocer el propósito del BAP, con la finalidad de incrementar el nivel de difusión de la marca. Para la activación se propone la participación de una persona que lleve un disfraz con el logo del BAP, que junto con un grupo de voluntarios ayuden a difundir su visión y acompañen la actividad regalando un llavero o pulsera a las personas. Para llevar a cabo esta iniciativa se deberán seguir los

siguientes pasos: (a) enlistar los eventos en los que se buscará participar, (b) enlistar a los colaboradores de las empresas que se encuentren dentro de la red de contactos de los directores y líderes del BAP, (c) diseñar el mensaje que se le hará llegar al contacto de la empresa, (d) iniciar el contacto con la empresa buscando agendar reuniones presenciales, (e) compartir el objetivo de la iniciativa y los beneficios que se buscan, y (f) llevar a cabo las participaciones en los eventos sociales. Esta iniciativa tendrá como indicador de éxito el número de participaciones logradas dentro del mes, y como indicador de proceso el número de contactos realizados con empresas organizadoras al mes.

6.5.2 Publicidad en maratones

Esta iniciativa tiene como objetivo exponer la marca BAP en las maratones que organicen las empresas, con la finalidad de llegar al público en general. Al igual que en la iniciativa anterior, para esta activación se propone la participación de una persona que lleve un disfraz con el logo del BAP y que junto con un grupo de voluntarios ayuden a difundir su visión. La actividad se puede complementar regalando un llavero o pulsera a las personas. Para poder llevar a cabo esta iniciativa se deberán realizar los siguientes pasos: (a) enlistar las empresas que organizan maratones con frecuencia, b) enlistar a los colaboradores de dichas empresas que pertenezcan a la red de contactos de los directores y líderes del BAP, (c) comunicarse con los colaboradores de las empresas para proponerle una alianza, mostrándole los beneficios que podrán alcanzar; d) preparar y definir las ubicaciones donde estarán los logos del BAP, y (e) instalar los logos en las ubicaciones seleccionadas. El indicador de éxito de esta iniciativa será el número de maratones en las que el BAP participará al año.

6.6 Publicidad en medios tradicionales

6.6.1 Publicidad en medios de comunicación tradicionales

Esta iniciativa tiene como objetivo difundir al público en general la misión y visión del BAP a través de medios masivos como televisión, radio y prensa escrita. Para poder llevar

a cabo esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) buscar una alianza con una agencia de publicidad, (b) tener activo el programa de voluntariado, (c) seleccionar voluntarios de carreras afines a comunicación y publicidad, (d) definir los lineamientos sobre los cuales se desarrollarán las comunicaciones, (e) instruir a los voluntarios que diseñen los materiales de comunicación en conjunto con la agencia publicitaria, (f) enlistar los medios de comunicación y plantearles un esquema de donación de servicios a cambio de un certificado de donación y de ser reconocidos como empresas socialmente responsables, y (g) llevar a cabo las publicidades en los medios seleccionados. Esta iniciativa tendrá como indicador de éxito la cantidad de publicidades logradas en medios masivos al año.

6.7 Conclusiones

La implementación de las iniciativas tiene como objetivo principal posicionar la marca. Esto es importante para el Banco de Alimentos pues con ello podrá incrementar su portafolio de empresas donantes, tanto a nivel de alimentos como de servicios y donaciones económicas. Cada una de las iniciativas tiene definido un público objetivo que deberá ser tomado en cuenta al momento de diseñar los mensajes por comunicar. Por otro lado, se deberán priorizar las alternativas por implementarse evaluando su costo y su nivel de impacto en difusión esperado, lo cual se detallará en el Apéndice E. Finalmente, se debe considerar que los recursos claves para la implementación de las alternativas de solución son los siguientes: (a) recursos humanos, (b) voluntarios, (c) tecnología, (d) relaciones institucionales sólidas, y (e) amplia red de contactos. El resumen de los recursos necesarios para desplegar las iniciativas, así como el beneficio esperado de cada una de ellas se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Iniciativas y sus Beneficios Esperados

Nombre de iniciativa	N° Iniciativa	Beneficio	Horas hombre	Grupo	Inversión requerida S/.
Organizaciones sociales	1	106,586	360	G2	6,470
Voluntarios difusores	2	66,159	144	G1	4,650
Escuelas de negocio	3	264,574	360	G1	525
Donantes referentes	4	191,703	288	G1	1,250
<i>Influencers</i>	5	44,796	90	G2	0
Embajadores	6	61,306	360	G2	1,800
Metropolitano	7	114,901	216	G3	2,450
Uber	8	92,374	180	G3	4,200
Funcionarios de banca	9	258,527	432	G3	51,100
Logo en autos	10	8,769	54	G2	5,350
Eventos corporativos	11	476,233	252	G1	13,200
Colegios y universidades	12	50,889	216	G3	3,490
Entrevistas	13	23,464	105	G2	0
Emisiones en vivo	14	24,794	27	G2	0
Contenidos digitales	15	98,270	54	G1	75
Eventos sociales	16	47,623	324	G2	6,470
Maratones	17	33,714	288	G3	13,100
Medios tradicionales	18	457,335	144	G3	300

Capítulo VII: Plan de Implementación

Luego de señalar las opciones de solución para el problema central del BAP, se propone el siguiente plan de implementación con las actividades claves que se deben realizar para mejorar la competitividad de la organización. Este plan tiene tres fases que deben realizarse durante los siguientes 15 meses desde la entrega del documento: (a) Fase 1, definiciones claves; (b) Fase 2, implementación del *Balanced Scorecard* para la medición del alcance del objetivo de largo plazo; y (c) Fase 3, implementación de iniciativas con mayor impacto. En el Apéndice E se muestra la planificación de las actividades descritas en este capítulo, en donde se detalla el área responsable, el número de personas sugeridas para el desarrollo de la iniciativa, las horas hombre necesarias para la implementación, el inicio sugerido de la iniciativa y la duración estimada de la misma. Se tiene un total de 25 actividades que requieren de 4,182 horas hombre y S/. 114,430 distribuidas en 60 semanas, en donde el área de Proyectos tiene asignadas siete iniciativas, seguida de Marketing (14), Voluntariado (3) y Operaciones (1). El detalle de los recursos, esfuerzo y presupuesto requerido para llevar a cabo las 25 iniciativas se encuentran en el plan de actividades del apéndice F. A continuación, se detallan las principales actividades que componen cada fase.

7.1 Fase 1: Definiciones Claves

Con el objetivo de aumentar la probabilidad de éxito de las alternativas de solución, se recomienda que el BAP realice las siguientes actividades claves: (a) definición del objetivo a largo plazo, (b) consolidación de la propuesta de valor, y (c) segmentación. Tener definiciones claras es indispensable para poder tomar decisiones que agreguen valor a la organización. Es importante que todos los miembros de la organización participen en estas definiciones para generar compromiso; cada una de estas debe ser facilitada por la gerenta general.

7.1.1 Objetivo a largo plazo

La crítica principal al objetivo a largo plazo actual es el horizonte temporal, que es a un año, con lo cual se establece que es un objetivo a corto plazo. Es por esto que se plantea un objetivo a cinco años (objetivo al 2023) para ampliar, en conjunto con la visión, el horizonte temporal de las metas planteadas para poder generar planes de acción sostenibles en el tiempo. La propuesta es la siguiente:

Incrementar la cantidad de toneladas de alimentos rescatadas pasando de gestionar 2,301 TM en el 2018 a gestionar 6,000 TM en el 2023, fidelizando a los donantes actuales y generando nuevas iniciativas que permitan atraer nuevos donantes, con el fin de alimentar con una regularidad del 70% a las personas con inseguridad alimentaria de las organizaciones sociales registradas con el BAP.

Este objetivo ha sido validado con la gerente general del BAP y cumple con las siguientes características:

- Específico: hace referencia a una acción de incremento en toneladas de la recaudación.
- Medible: se puede medir en toneladas de alimentos rescatados.
- Alcanzable: el BAP está en la capacidad de alcanzar esta meta, ya que están trabajando el proyecto del mercado mayorista y la gestión de desmedros con Makro.
- Relevante: ya que impacta directamente en la visión.
- Tiempo: se delimita el objetivo a cinco años.

Tener un objetivo a largo plazo le permitirá al BAP proyectarse más allá del horizonte temporal actual, generando iniciativas que hagan posible la sostenibilidad de la organización. Para realizar esta actividad se cuenta con una semana de trabajo dentro de la que se realizarán

talleres de trabajo de máximo dos horas para luego ser llevada al directorio para su aprobación.

7.1.2 Consolidación de la propuesta de valor

El modelo de negocio del BAP responde a una plataforma multi lado en la cual se conectan las necesidades de dos clientes interdependientes. El primer tipo de cliente son las organizaciones sociales, las cuales trabajan con personas en inseguridad alimentaria que necesitan recibir raciones diarias de comida; y el segundo tipo de cliente son las empresas donantes, a las que se les brindan certificados de donación a cambio de la donación de sus desmedros. Por el momento, los donantes de alimentos no tienen la necesidad de donarlos y algunos ven esta acción como una caridad que les genera consumo de tiempo y recursos. En agosto del 2019 entrará en vigor la ley que obliga a donar alimentos, pues establece una obligación legal que se traduce como necesidad. Por ello, es necesario que el BAP esté preparado para ofrecer soluciones valiosas a los posibles clientes.

Como primer paso, se deben realizar entrevistas a profundidad a los gerentes de operaciones de los clientes actuales y de posibles clientes. El objetivo de estas entrevistas es conocer las necesidades de los gerentes de operaciones de las empresas que producen desmedros y que son clientes potenciales para el BAP. La cantidad de entrevistados dependerá del objetivo general y de llegar a una saturación teórica que permita obtener conclusiones. De esta manera se podrá validar la propuesta de valor y mejorarla. Para poder llevar a cabo esta investigación, el BAP tendrá tres horas de capacitación por parte de los miembros de la presente tesis, lo cual ha sido validado por la gerenta general. Esta actividad deberá contar con la participación del equipo comercial y de proyectos, y tomará dos semanas.

Adicionalmente, se propone trabajar según la teoría del valor compartido, a través del rediseño de los procesos de los donantes de alimentos. Esta teoría busca aumentar la

competitividad de la empresa mediante el incremento del bienestar social y/o ambiental. En el caso del BAP, se busca reforzar la propuesta de valor con un experto en Supply Chain Management en el equipo comercial. Esta persona tendrá la responsabilidad de tener claras todas las implicancias de los procesos de gestión de desmedros para poder analizar el costo y ahorro de la propuesta. Tal asesoría se hará por intermedio del programa de voluntariado, con el fin de analizar propuestas específicas que puedan acompañar la gestión comercial. La convocatoria del voluntario deberá hacerse en un plazo máximo de dos semanas. Cabe anotar que la propuesta de valor para las organizaciones sociales es trabajada bajo la asesoría del GFN, con lo cual no se requieren acciones adicionales para reforzarla.

7.1.3 Segmentación

En el análisis interno del Capítulo II y el análisis de causas del Capítulo V, se destaca la falta de segmentación de los clientes del BAP. Actualmente, existe un mensaje único que se difunde por todos los canales vigentes, los cuales no tienen el impacto requerido para generar crecimientos en donación de alimentos, servicios y dinero. Con el objetivo de incrementar el impacto de la marca, se propone segmentar el mercado a fin de diferenciar los mensajes en la comunicación. La segmentación propuesta se basa en lo que se desea obtener de cada grupo de interés, tal como se muestra en la Tabla 8. El área de Marketing, en conjunto con la gerenta general, tendrán una semana para definir los segmentos a partir de talleres de máximo dos horas.

Tabla 8

Segmentación

Segmento	Objetivo del segmento
Empresarios	Obtener donaciones
Líderes de organizaciones	Crear alianzas
Empleados	Obtener microdonaciones
Universitarios	Posicionamiento
Colegiales	Posicionamiento

Adicionalmente, y tomando los recursos actuales del BAP, se propone priorizar la comunicación con los segmentos “Empresarios” y “Líderes de organizaciones”. Estos segmentos permitirán obtener donaciones de alimentos, dinero y la posibilidad de generar alianzas con empresas de transporte. La priorización de los dos principales segmentos se sustenta en la necesidad del BAP de poder gestionar recursos financieros y logísticos que le permitan alcanzar su objetivo de largo plazo. Adicionalmente, las comunicaciones para los segmentos seleccionados deben contener la siguiente información para así aumentar las probabilidades de éxito y generar la confianza necesaria para propiciar donaciones:

- La visión y misión: Se deben dejar claro estos conceptos, ya que es necesario que los donantes crean en lo que la ONG hace.
- Debe indicarse cómo se utilizarán estos fondos con un alto nivel de detalle.
- Datos del ente regulador: Es necesario para los donantes tener la seguridad de que la ONG está regulada y de que sus donaciones serán utilizadas de manera correcta.
- Mostrar el impacto generado por las donaciones anteriores.

La definición de los mensajes está a cargo del área de Marketing, la cual tendrá un plazo de una semana para su diseño y tres meses para su implementación. Estas actividades permitirán al BAP comunicar el mensaje correcto a los segmentos correctos, para obtener así el impacto generado.

7.2 Fase 2: Balanced Scorecard

Luego de llevar a cabo las actividades claves, el BAP debe medir el rendimiento actual y el de las iniciativas por implementarse, por lo cual se recomienda tener un *Balanced Scorecard* como herramienta estratégica para determinar si el BAP está logrando los objetivos propuestos. Los resultados claves se deben medir desde los componentes de crecimiento, donantes y procesos internos. No se medirá desde el componente financiero; ya

que, el BAP es una organización que no tiene como fin generar rentabilidad para el accionista. El *Balanced Scorecard* propuesto se muestra a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9

Balanced Scorecard

Componentes	Resultado clave	Fórmula	Consideraciones
	Beneficiario regular	$\frac{\# \text{ Org. sociales atendidas regular}}{\text{Total org. sociales}}$	Asegurar regularidad al 70% Determinar cobertura meta
Crecimiento	Toneladas recuperadas	$\frac{\text{TM rescatadas meta}}{\text{TM rescatadas}}$	Alcance de meta mensual
	Crecimiento de toneladas recuperadas	$\frac{\text{TM rescatadas totales}}{\text{TM rescatadas totales años anterior}}$	Crecimiento respecto al 2018 a/a
Donantes	Incremento de donantes de alimentos	$\frac{\# \text{ Donantes Alimentos nuevos}}{\text{Total donantes alimentos}}$	Mide incremento de empresas donantes
Procesos internos	Rendimiento operativo	$\frac{\text{Monto de donaciones (aliment. y serv.)}}{\text{Total fondo recaudado}}$	Mide valor añadido de los procesos del BAP

7.2.1 Crecimiento

Este componente desarrolla indicadores que medirán el crecimiento de dos variables: (a) beneficiarios y (b) donaciones de alimentos.

Beneficiario regular. Este indicador, alineado con el objetivo de largo plazo, busca medir el incremento de organizaciones sociales que sean atendidas con una regularidad del 70%.

Toneladas recuperadas. Este indicador, también alineado con el objetivo de largo plazo, busca que el Banco de Alimentos pueda trazarse metas mensuales que les permita tomar decisiones o establecer tácticas que puedan asegurar el cumplimiento de la meta anual.

Crecimiento de toneladas recuperadas. Este indicador, alineado con el anterior, compara el acumulado de cada mes contra el mismo período del año anterior, de ese modo, se podrá identificar si las toneladas rescatadas están creciendo.

7.2.2 Donantes

Este componente desarrolla indicadores que medirán el incremento desde la variable de donantes.

Crecimiento de toneladas recuperadas. Este indicador buscará medir el incremento de donantes de alimentos y, también, permitirá medir la gestión comercial por captar nuevos donantes de alimentos, lo cual impactará de manera directa en la meta anual de alimentos rescatados.

7.2.3 Procesos internos

Este componente desarrolla indicadores que medirán la eficiencia de los recursos asignados al cumplimiento de la meta anual de alimentos rescatados.

Rendimiento operativo. Este indicador buscará medir la gestión realizada por el equipo del Banco de Alimentos en la utilización de los recursos captados por donaciones (alimentos y servicios) sobre los recursos financieros. Esto implica que mientras mayor sea el ratio obtenido, el banco estará generando mayor eficiencia.

El objetivo del *Balanced Scorecard* es permitir a todos los miembros del BAP tomar decisiones basadas en información relevante y, al mismo tiempo, mostrar al segmento clave los resultados sobre el impacto generado por la organización. Se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- La periodicidad de actualización recomendada es semanal y mensual para que pueda ser gestionada por todos los miembros y calce con la generación de los resultados que se le presenta al directorio todos los meses.
- Todos los miembros de la organización deben tener interiorizados los objetivos que se deben alcanzar por cada indicador de gestión, para enfocar sus acciones según esta herramienta. Esto ayuda a generar sentido de urgencia para las iniciativas que son más relevantes.

- Si la iniciativa por implementarse no impacta en estos resultados claves, no debería ponerse en funcionamiento.
- Se deben exhibir los objetivos en un lugar visible para toda la organización.
- Las metas de todos los miembros de la organización deben estar vinculadas a estos objetivos claves, con el fin de generar una visión conjunta y fomentar el trabajo en equipo.

La definición, elaboración y el despliegue de esta herramienta en el BAP debe completarse en tres semanas, para luego ser llevada al directorio para su aprobación. Así, el *Balanced Scorecard* le debe permitir tomar decisiones sobre la base de información relevante para el banco, por lo que debe ser actualizado oportunamente.

7.3 Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución

En el Capítulo VI se definieron 18 alternativas de solución, las cuales están dirigidas a resolver la causa principal del problema central. Estas iniciativas han sido agrupadas en base del beneficio esperado en recaudación de fondos y nivel de dificultad, el nivel de recaudación esperado fue cuantificado utilizando la metodología descrita en el Apéndice C y el nivel de dificultad fue establecido en función a las actividades y presupuesto requerido para cada iniciativa

7.3.1 Grupo de implementación 1

Este grupo está conformado por las iniciativas calificadas como de baja dificultad y de un alto impacto en recaudaciones; es decir, este grupo genera S/. 1.1 millones y requiere S/. 19,700 de inversión y 1,306 horas hombre, en donde las iniciativas son las siguientes:

- Alianzas con las escuelas de negocio.
- Voluntarios difusores.
- Participación en eventos corporativos.
- Referidos de los donantes actuales.

- Creación de contenidos en redes sociales.

7.3.2 Grupo de implementación 2

Este grupo está conformado por las iniciativas calificadas como de tiempo y esfuerzo medio, y de mediano impacto en las recaudaciones; es decir, este grupo genera S/. 0.3 millones y requiere S/. 19,400 de inversión y 1,608 horas hombre, en donde las iniciativas son las siguientes:

- Emitir en vivo las donaciones
- Logos en autos
- Entrevistas a donantes y beneficiarios
- Participación en iglesias u otras organizaciones afines a la misión
- Influenciadores y blogueros
- Embajadores BAP
- Participación en conciertos, teatros y otros eventos sociales

7.3.3 Grupo de implementación 3

Este grupo está conformado por las iniciativas calificadas como de tiempo y esfuerzo alto y de bajo impacto en las recaudaciones; es decir, este grupo genera S/. 1.0 millones y requiere S/. 74,640 de inversión y 1,273 horas hombre, en donde las iniciativas son las siguientes:

- Funcionarios de banca difusores
- Publicidad en medios de comunicación tradicionales
- Visitas a colegios y universidades
- Uber, Taxi Beat
- Publicidad en Metropolitano
- Publicidad en maratones

7.4 Factores Claves de Éxito

Con el objetivo de obtener buenos resultados al implementar el plan en su totalidad, se deben tener en cuenta los siguientes factores claves de éxito que se comportarán como habilitadores para el máximo desempeño de las iniciativas.

7.4.1 Habilitadores

Conformación del directorio del BAP. En las actividades comerciales, al momento de la presentación de la compañía, comentar acerca del directorio y su composición brinda seguridad a los clientes debido al alto nivel de reconocimiento que tienen los miembros y a su trayectoria. Este factor clave es sumamente importante, pues le permite al BAP contar con una mayor capacidad para generar relaciones con clientes.

Sensibilización de la labor que realiza el Banco de Alimentos. En la actividad comercial es indispensable para el BAP explicar la propuesta de valor a los clientes y el impacto en sus compañías; de esta manera, ellos pueden identificar los beneficios al donar. Asimismo, se busca sensibilizar a potenciales donadores económicos con su impacto en la sociedad. La actividad de sensibilizar es un habilitador para el plan de implementación.

Compromiso de los colaboradores. Por otro lado, en todas las organizaciones es importante que los colaboradores estén comprometidos con la visión y misión. De ese modo, se aseguran que todos estén enfocados en los resultados y que es la única manera de alcanzar la visión. Es por esto que el compromiso de todo el equipo que conforme el BAP resulta crucial para una implementación exitosa del plan, pues muchos de ellos serán los responsables de llevar a cabo las iniciativas propuestas.

Red de voluntarios. Además de los colaboradores, los voluntarios deben estar comprometidos con la visión y misión del BAP. En este punto resulta crítico realizar una capacitación muy completa de las implicancias de esta labor. El objetivo es mitigar el riesgo reputacional por conductas inadecuadas o ejecuciones incorrectas de protocolo. Los

voluntarios son clave, ya que el BAP puede apoyarse en este grupo de personas para expandir sus actividades.

Certificación del Global FoodBanking Network. La certificación GFN garantiza que el BAP sigue los protocolos legales, financieros y operativos establecidos para funcionar de la manera más eficiente y eficaz a fin de lograr el máximo nivel de impacto. Ello implica una estructura de gobernanza de la organización, una gestión fiscal transparente, operaciones de manipulación de alimentos que cumplen con las leyes y normas nacionales, un control de inventario sólido y rastreabilidad de productos. Esta certificación le abre las puertas al BAP para recibir una mejor asistencia de los servicios globales que buscan las organizaciones serias para poder apoyar. Este habilitador es sumamente poderoso para el Banco de Alimentos, pues le brinda respaldo formal e internacional.

Segmentación de clientes y comunicación. Finalmente, elaborar y presentar el mensaje correcto para el público adecuado ayudará a incrementar la probabilidad de éxito de todas las iniciativas. Esta actividad es el principal habilitador para las labores de comunicación que tiene el banco de alimentos. Es importante que el mensaje genere impacto, y que sea profundo y positivo para que trascienda.

7.4.2 Riesgos

Como toda actividad, estas se desarrollan en un entorno donde existen variables que implican riesgos y que el BAP debe estar en condiciones de gestionar o mitigar a través de sus fortalezas. Los riesgos aludidos se reseñan a continuación.

Riesgo político. Este riesgo se genera por el antecedente de que durante el 2018 en la agenda del Congreso de la República no se trató ningún tema relacionado con las donaciones de alimentos. En esa línea, se identifica como riesgo político que se dilate la obligatoriedad de la donación de alimentos promulgada por la Ley 30498. Si bien este es un riesgo externo y latente, el BAP puede trabajar en conjunto con otros organismos del Estado, como, por

ejemplo, el Ministerio de Educación o el de Salud, para desarrollar campañas que promuevan la importancia de una buena alimentación y, sobre todo, la importancia de donar alimentos que perdieron valor comercial y que podrían beneficiar a muchas personas.

Dificultad de integración con los sistemas contables de las empresas donantes. La dependencia que tienen muchas organizaciones con los sistemas y procedimientos definidos por su casa matriz representa un riesgo para el Banco de Alimentos, pues este tipo de adecuaciones para el registro de donaciones demanda una serie de ajustes y coordinaciones. Para mitigar este riesgo se debe trabajar en conjunto con un experto en ERP y solicitar asesoría mediante el Global Food Banking Network, para analizar cómo lo trabajan las organizaciones en otros países. Esto permitirá definir un procedimiento que pueda ser aplicado por cualquier organización y agilizará las coordinaciones.

Riesgo reputacional. Si bien los lineamientos y condiciones que exige el Banco de Alimentos a las empresas donantes son muy claros y estrictos, este debe ser muy minucioso y cuidadoso con las donaciones de alimentos que recibe, pues cualquier inconveniente con los productos podría generar un problema de riesgo reputacional serio a la organización. Para mitigar estos riesgos, el BAP ha establecido una serie de protocolos que deben cumplirse de manera rigurosa. Sin embargo, es importante también que estos protocolos se mantengan actualizados ante cualquier cambio, lo que evitará que se donen alimentos en mal estado o con un riesgo de que sus ingredientes generen enfermedades en los beneficiarios.

Mal uso de las donaciones. Es importante el trabajo cercano y continuo del Banco de Alimentos con cada una de las organizaciones sociales beneficiadas. Ninguna organización está autorizada a lucrar con los alimentos donados pues esto conlleva una serie de problemas. Por el lado de la empresa donante, la relación se puede llegar a dañar, y por el lado del BAP podría afectar la certificación que tiene con el Global Food Banking Network. Para mitigar

este riesgo, el BAP hoy en día realiza visitas no coordinadas con las organizaciones a fin de revisar el uso y tratamiento que le están dando a las donaciones.

7.5 Conclusiones

El plan de implementación propuesto tiene como propósito principal que el Banco de Alimentos pueda alcanzar su objetivo de largo plazo. Con este fin se propone un plan de tres fases que permitirá al BAP desarrollar estrategias en el corto, mediano y largo plazo. Este plan considera un *Balanced Scorecard*, que hará posible un seguimiento a las estrategias y validar si se están alcanzando los objetivos o se deben realizar ajustes a las mismas. Los indicadores más relevantes del *Balanced Scorecard* fueron validados en una presentación con participación de la gerenta general y el gerente de operaciones del BAP. El Banco de Alimentos cuenta con una serie de habilitadores muy potentes que debe saber aprovechar para poder llevar a cabo de manera exitosa la implementación del plan propuesto. Asimismo, es importante monitorear de cerca los riesgos identificados para tomar acción y mitigarlos oportunamente con el objetivo de minimizar cualquier impacto al plan.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Todas las actividades descritas en el capítulo anterior deben generar un impacto positivo en los resultados del BAP tanto en recaudación de fondos como de alimentos. Para poder obtener el resultado esperado de implementar cada iniciativa, se ha desarrollado un modelo matemático que relaciona el nivel de difusión del BAP con el nivel de recaudación de fondos logrado en años previos, este modelo se detalla en el Apéndice C. El modelo cuantifica el nivel de difusión a través de un puntaje que evalúa el alcance y el conocimiento que tienen de la marca los segmentos identificados del BAP y lo relaciona con el nivel de recaudación de fondos. Para poder calcular el beneficio de cada iniciativa se calificó el impacto de cada una de estas sobre el nivel de difusión, dando como resultado un nuevo puntaje de difusión y con él un nivel de recaudación esperado por cada iniciativa. En la Tabla 10 se muestra el beneficio esperado en soles, el costo en horas hombre y la agrupación de las iniciativas.

Tabla 10

Iniciativas y sus Beneficios Esperados

Nombre de iniciativa	N° Iniciativa	Beneficio	Horas hombre	Grupo	Inversión requerida
Organizaciones sociales	1	106,586	360	G2	6,470
Voluntarios difusores	2	66,159	144	G1	4,650
Escuelas de negocio	3	264,574	360	G1	525
Donantes referentes	4	191,703	288	G1	1,250
<i>Influencers</i>	5	44,796	90	G2	0
Embajadores	6	61,306	360	G2	1,800
Metropolitano	7	114,901	216	G3	2,450
Uber	8	92,374	180	G3	4,200
Funcionarios de banca	9	258,527	432	G3	51,100
Logo en autos	10	8,769	54	G2	5,350
Eventos corporativos	11	476,233	252	G1	13,200
Colegios y universidades	12	50,889	216	G3	3,490
Entrevistas	13	23,464	105	G2	0
Emisiones en vivo	14	24,794	27	G2	0
Contenidos digitales	15	98,270	54	G1	75
Eventos sociales	16	47,623	324	G2	6,470
Maratones	17	33,714	288	G3	13,100
Medios tradicionales	18	457,335	144	G3	300

Sobre la base del modelo de estimación de recaudación esperada, se esperaría una recaudación adicional de S/ 2.4 millones con el despliegue de las 25 actividades distribuidas en 60 semanas, con un requerimiento de inversión de S/. 114,280 y 4,189 horas hombres. Del total de horas requeridas, el 20% o 908 horas serán ejecutadas por voluntarios; el grupo 1 de actividades requiere de S/. 19,700, 1,306 horas de las cuales 450 horas serán ejecutadas por los voluntarios; el grupo 2 requiere S/. 19,940 horas de las cuales 423 horas serán ejecutadas por voluntarios; finalmente el grupo 3 requiere S/. 74,640 y 1,273 horas, de las cuales 35 serán ejecutadas por voluntarios.

8.1 Conclusiones

Se concluye que las actividades del grupo 1 son las que mayor beneficio generan a través de un menor requerimiento de horas y dinero; por otro lado, las actividades del grupo 3 requieren de un mayor nivel de inversión tanto en soles como en horas hombre. Con la implementación de las cinco iniciativas del grupo 1 es posible capturar el 45% del total del beneficio esperado invirtiendo 28% del total de las horas hombre estimadas. Se observa que dentro del grupo 3, existen dos iniciativas de las que se estima una recaudación sumada superior a S/ 700,000, funcionarios de banca y medios tradicionales. Sin embargo, ambas se fueron calificadas como complejas pues requieren que empresas del rubro de medios de comunicación y bancos modifiquen sus procesos internos.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- El modelo de negocio del Banco de Alimentos permite aplicar el concepto de valor compartido postulado por Porter y Kramer dado que su propuesta de valor ayuda a promover el espíritu solidario, incentivando a las empresas a reducir la destrucción de alimentos para que en su reemplazo sean donados a organizaciones sociales, al mismo tiempo que brinda a las empresas una alternativa que les permite: a) reducir costos administrativos y de almacenamiento, b) obtener beneficios tributarios mediante de la generación de un escudo fiscal respaldado por los certificados de donación y c) mejorar su imagen reputacional. De esta manera se benefician tanto la sociedad como las empresas donantes.
- El contexto legal del Perú favorecería el incremento de donaciones de alimentos pues a partir de agosto del 2019 entra en vigencia la quinta disposición de la ley 30498 que obliga a los almacenes de alimentos y supermercados a realizar donaciones; esto constituye una oportunidad importante para que el BAP pueda alcanzar sus metas de incremento en toneladas rescatadas en la medida que se posicione como una de las principales organizaciones responsables de canalizar este tipo de donaciones.
- El Banco de Alimentos enfocó sus esfuerzos de manera acertada para obtener la certificación del Global Food Banking Network dado que esta certificación le brinda respaldo formal e internacional, garantizando que el BAP sigue los protocolos legales, financieros y operativos establecidos para funcionar de manera eficiente al mismo tiempo que le brinda exposición y le permite recibir asistencia por parte de una organización con amplia experiencia en este rubro.

- La regularidad del 70% definida por el BAP, implica donar alimentos alrededor de 20 días del mes a las organizaciones sociales registradas, esto le permitirá acercarse a su visión de aliviar el hambre en el país y a contribuir en la reducción de la inseguridad alimentaria, sin convertirlo en una beneficencia, pues es importante que las organizaciones sociales aprendan a desarrollar capacidades que les permitan conseguir recursos propios.
- Ningún modelo de negocio es permanente en el tiempo, esto incluye también a las ONG. Todos los modelos consideran un ciclo de vida y en la medida que no generen innovación estarán destinados a ser irrelevantes. En el caso de los bancos de alimentos, al tener distintos sustitutos para aliviar el hambre a corto plazo se han visto en la necesidad de generar innovación y buscar aliviar el hambre en el largo plazo. De esta manera se crean barreras de entrada más sólidas para posibles sustitutos.
- La estrategia de comunicación debe estar alineada a una segmentación adecuada del público objetivo, ello constituye un elemento clave para la obtención de recursos. En el caso específico de las ONG donde muchos de los recursos son obtenidos a través de donaciones, se debe mantener una comunicación transparente respecto a la asignación de los mismos, de manera que se genere confianza y credibilidad hacia las empresas donantes de dinero, servicios y/o que alimentos.
- Para asegurar el éxito de los planes a implementar es necesario definir hitos de control y gestionar indicadores que proporcionen visibilidad del resultado esperado. Esta es la utilidad del *Balanced Scorecard*, herramienta estratégica que permitirá medir el avance y realizar correcciones en el corto plazo a las estrategias definidas. Esta herramienta es generalmente utilizada por empresas con fines de

lucro pero es posible adaptarlas a las ONG, en el caso del BAP se propusieron principalmente para monitorear ratios de eficiencia y crecimiento.

- Conocer y comprender el modelo de negocio de los socios estratégicos —clientes y proveedores— permitió trabajar en la propuesta de valor más adecuada para el Banco de Alimentos y plantear una serie de iniciativas tácticas y estratégicas orientadas a incrementar el volumen de donaciones de alimentos y/o servicios.
- La revisión de la literatura permitió sustentar la solución del problema central a través del fortalecimiento de la propuesta de valor con el conocimiento del modelo de negocio de los socios estratégicos. Asimismo, permitió conocer que el largo plazo de las ONG debe estar enfocado en resolver los problemas sociales mediante la generación de empleo con capacitación y creación de valor compartido. Las propuestas han sido robustecidas con el conocimiento universal que se almacena en los repositorios, así como la transformación que tiene el modelo de negocio de los bancos de alimentos. Pasando de cubrir una necesidad de corto plazo a necesidades de largo plazo.
- El trabajo de campo realizado a través de las visitas a las organizaciones sociales beneficiadas, así como a las empresas donantes permitió identificar información relevante para realizar un buen análisis de las operaciones de la organización. Ello permitió detectar oportunidades de mejora que no se habrían podido detectar como parte de la revisión de manuales, entrevistas con los gerentes y sesiones de trabajo con el equipo de colaboradores del BAP.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda incluir un horizonte temporal en la visión del BAP que brinde claridad del tiempo necesario para cumplirla, asimismo se debe trabajar en la

definición de metas claras para que todos sus colaboradores tengan conocimiento de las mismas y enfoquen sus esfuerzos hacia un objetivo común.

- Se sugiere replantear el objetivo de largo plazo que ha definido el BAP, pues este se encuentra relacionado específicamente con el incremento de donaciones de alimentos en 35% para el 2019. El objetivo de largo plazo debe ser estratégico, medible y alcanzable por tal motivo se propone el siguiente: incrementar la cantidad de toneladas rescatadas pasando de gestionar 2301 toneladas en el 2018 a gestionar 5000 toneladas en el 2023, fidelizando a los donantes actuales y generando nuevas iniciativas que permitan atraer nuevos donantes, con el fin de alimentar con una regularidad del 70% a las personas con inseguridad alimentaria de las organizaciones sociales registradas con el BAP.
- El modelo de negocio del Banco de Alimentos beneficia tanto a las organizaciones sociales como a las empresas donantes, por tal motivo se recomienda potenciar la propuesta de valor que brinda el BAP con un enfoque comercial que evidencie los beneficios económicos, sociales y reputacionales que podrían obtener las empresas donantes, trabajando en conjunto con las mismas hacia la generación de valor compartido. Esto permitirá el desarrollo de un modelo sostenible y la generación de más alianzas estratégicas con empresas afines a la visión del BAP.
- Para que el Banco de Alimentos pueda alcanzar sus objetivos es importante que se posicione como marca. Para lograr esto se sugiere segmentar las empresas objetivo con las cuales el BAP debe trabajar ya que en la actualidad las campañas de difusión son muy abiertas y masivas, lo que podría generar distracción en el objetivo que se desea lograr. Se debe trabajar de manera integral el contenido de la comunicación, el segmento al que se quiere comunicar y el canal o medio por el que se hará llegar la comunicación.

- Debido a la importancia que tiene el área de Marketing en los planes de implementación propuestos para lograr un mayor posicionamiento del Banco de Alimentos, se recomienda contratar una persona que pueda asistir las actividades operativas de esa área, con el fin de que la jefatura se enfoque en la generación y en el desarrollo de las diferentes iniciativas de difusión.
- Las funciones de recaudación de fondos y captación de alimentos representan dos elementos estratégicos para que el BAP pueda alcanzar sus objetivos por tal motivo deberían ser desempeñadas por personas a dedicación completa, ya que requieren estrategias e indicadores diferenciados. En la actualidad estas funciones se centralizan en una misma persona que debe priorizar entre una u otra. En cuanto a la recaudación de fondos se recomienda incrementar la búsqueda de donaciones de dinero del exterior dado que las donaciones actuales han sido puntuales y no recurrentes.
- Con respecto a la gestión de operaciones se identificó que los diferentes procesos se encuentran bien documentados sin embargo muchos de ellos demandan de trabajo operativo que podría conducir a errores involuntarios asimismo dependen del juicio experto de las personas responsables lo que podría generar dependencia. Por este motivo se sugiere trabajar en mecanismos o herramientas que permitan automatizar la gestión de donaciones, así como el seguimiento y trazabilidad de las mismas.
- Dado que conseguir voluntarios no representa una restricción para el BAP, se recomienda hacer un uso intensivo del voluntariado para ayudar en la difusión de la visión y misión del BAP, lo que finalmente repercutirá en una mayor sensibilización de la población y conocimiento de la marca. También se sugiere convocar voluntarios con especialidad en diferentes profesiones que ayuden al

BAP a desarrollar mejoras para reducir las actividades operativas manuales y establecer alianzas con escuelas de posgrado para captar voluntarios con un perfil profesional especializado que les brinde asesoría para impulsar su gestión.

- El plan de implementación tiene un horizonte temporal de un año, por lo que se recomienda revisar los modelos de negocios futuros, ya que es hacia donde las organizaciones como el BAP están evolucionando, para no perder relevancia en el mercado y poder gestionar soluciones sostenibles. El modelo de negocio actual alivia el hambre a corto plazo sin embargo algunos bancos de alimentos internacionales se están enfocando en hacer el modelo sostenible mediante la generación de empleo, capacitación y financiamiento a las personas en inseguridad alimentaria, de esta manera se les ayuda a ser autosostenibles y no depender completamente de los bancos de alimentos. Finalmente, el modelo de negocio de un banco de alimentos maduro tiende hacia los *foodhubs*, que consolidan las operaciones de varios bancos de alimentos y buscan proveer de servicios logísticos a pequeños agricultores.

Referencias

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2019). *Glosario de términos*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-tecnica-internacional2/glosario-de-terminos>
- Alfirević, N., Pavičić, J., Adžić, B., Šimurina, J., & Bratić, V. (2005). The balanced scorecard approach to performance of a nonprofit in the transition environment: The case of the commercial trade of Croatia. *Sixth International Conference on Enterprise in Transition*. Recuperado de https://bib.irb.hr/datoteka/340045.Alfirevic_Pavicic_Adzic_Simurina_i_Bratic.pdf
- Andonegui, J. M., Casadesús, M., & Zamanillo, I. (2005, mayo). Evolución histórica de los sistemas ERP: De la gestión de materiales a la empresa digital. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (12), 61-72.
- Asociación de Bancos del Perú. (2017, mayo). Una mirada al fenómeno FINTECH en el Perú y el mundo. *ASBANC Semanal*, 7(242), 1-5.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *BCRPData: Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/ 2007) – PBI*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>
- Banco de Alimentos Bogotá. (2018, 03 de noviembre). En el Día Mundial del Sándwich Subway® lanza campaña global para combatir el hambre. *Noticias - Banco de Alimentos Bogotá*. Recuperado de <http://www.bancodealimentos.org.co/en-el-dia-mundial-del-sandwich-subway-lanza-campana-global-para-combatir-el-hambre/>
- Banco de Alimentos Perú. (2017a). *Cantidad de alimentos donados a organizaciones benéficas*. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BZRqTE8ndHd/>
- Banco de Alimentos Perú. (2017b). *Misión, visión y valores*. Recuperado de <https://bancodealimentosperu.org/>

- Banco de Alimentos Perú. (2017c). *Modelo de negocio*. Recuperado de <https://bancodealimentosperu.org/>
- Banco de Alimentos Perú. (2018a). *Certificado de donación: Cómo funciona*. Recuperado de <https://bancodealimentosperu.org/certificado-de-donacion/>
- Banco de Alimentos Perú. (2018b). *Reporte de trazabilidad - 1er trimestre de 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Banco de Alimentos Perú. (2018c). *Organigrama*. Lima, Perú: Autor
- Banco de Alimentos Perú. (2019). *Boletines. Resumen 2018*. Recuperado de <https://bancodealimentosperu.org/boletin/>
- Banco de Alimentos recupera más de 5,000 toneladas de alimentos, ¿en qué se usan? (2018, 29 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/banco-alimentos-recupera-5-000-toneladas-alimentos-248473>
- Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos (2015, 08 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresario/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332>
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel marketing, tourism economics and the airline product: An introduction to theory and practice*. Cham, Suiza: Springer.
- Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017) *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Madrid, España: FUNDACIÓN PwC
- Charity Commission for England and Wales. (2018). *Trust in charities 2018*. Londres, Inglaterra: Populus.
- Colquicocha, J. (2008). *Relación entre el estado nutricional y rendimiento escolar en niños de 6 a 12 años de edad de la I.E. Huáscar N° 0096* (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Congreso de la República del Perú. (2018a). *Agenda del pleno*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/agendaplano/>
- Congreso de la República del Perú. (2018b). *Proyectos aprobados (autógrafas)*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/autografas/>
- Coque, J., & González-Torre, P. (2017). Adapting nonprofit resources to new social demands: The food banks in Spain. *Sustainability*, 9(643), 1-16.
- Cunha, A., Moroney, M., Banegas, S., & Morgan, H. (2015). *From food bank to food hub: Challenges and oportunities*. Wocester, MA: Worcester Polytechnic Institute.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 774. Ley del Impuesto a la Renta. Presidencia de la República del Perú (1993).
- Decreto Supremo N° 055-99-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Presidencia de la República del Perú (1999).
- Desnutrición infantil cae 5.2% en último quinquenio. (2018, 02 de junio). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-desnutricion-infantil-cae-52-ultimo-quinquenio-66866.aspx>
- Dey, K., & Humprhries, M. (2015, noviembre). Recounting food banking: A paradox of counterproductive growth. *Third Sector Review*, 21(2), 129-147.
- ECODES. (2013). *Consumo colaborativo y economía compartida. Una visión general y algunas experiencias en Aragón*. Aragón, España: Autor.
- Editorial: ¿Incapacidad o indiferencia? (2018, 07 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-incapacidad-indiferencia-238134>

Everyaction. (2018, 18 de julio). The nonprofit fundraising strategic plan guide [Publicación en un blog]. Recuperado de https://blog.everyaction.com/nonprofit-fundraising-strategic-plan-guide#CASE_STATEMENT

Federación Española de Banco de Alimentos. (2017). *A quién ayudamos*. Recuperado de <https://www.fesbal.org/>

Feeding America. (s.f.). *Appropriations, budget and taxes*. Recuperado de <https://www.feedingamerica.org/take-action/advocate/effects-of-federal-budget-on-hunger>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2013). *La desnutrición crónica infantil*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/spanish/La-desnutricion-cronica-infantil.pdf>

Food Banks Canada. (2016, 23 de marzo). Federal budget offers significant support to Canadians living in poverty [Publicación en un blog]. Recuperado de [https://www.foodbankscanada.ca/Blog/March-2016-\(1\)/Federal-Budget-Offers-Significant-Support-To-Canad.aspx](https://www.foodbankscanada.ca/Blog/March-2016-(1)/Federal-Budget-Offers-Significant-Support-To-Canad.aspx)

GfK. (2017). *GfK Kit de planeamiento digital Perú 2017. Encuesta Nacional Urbana*. Lima, Perú: Autor.

Global FoodBanking Network. (2017). *FY 2017: Annual report*. Recuperado de <https://www.foodbanking.org/2017annualreport/>

Harvard Business School. (2019, 05 de marzo). *What are clusters?* Recuperado de <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx>

Harvey, P., Proudlock, K., Clay, E., Riley, B., & Jaspars, S. (2010). *Food aid and food assistance in emergency and transitional contexts: A review of current thinking*. Londres, Inglaterra: Humanitarian Policy Group.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Información económica*. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Índice temático: Tasa de desnutrición crónica de niños/as menores de 5 años, según departamento, 2009-2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/10-tasa_de_desnutricion_cronica_departamento.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Series nacionales*. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.

Janine de la Salle & Associate. (2016). *Social innovation in food banks. An environmental scan of social innovation in Canadian and US food banks*. Vancouver, Canadá: Greater Vancouver Food Bank.

Javier Zúñiga: Plan integral de reconstrucción con cambios. (2019, 16 de febrero). *Exitosa Noticias*. Recuperado de <https://exitosanoticias.pe/v1/opinion-javier-zuniga-plan-integral-de-reconstruccion-con-cambios/>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lawson, L., & Kearns, A. (2018). *Food and beyond: Exploring the foodbank experience*. Glasgow, Escocia: GoWell.

Ley 27692. Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).

Ley 30498. Ley que Promueve la Donación de Alimentos y Facilita el Transporte de Donaciones en Situaciones de Desastre Natural. Congreso de la República del Perú (2016).

- Mejía, D. K. (2012). *La educación como factor clave en el desarrollo económico de un país desarrollado: Caso Corea del Sur*. Universidad de Antioquia (Ponencia). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de http://www.eafit.edu.co/centros/asia-pacifico3/Documents/PonenciasAladaa/Mejia_Educacion_Corea.pdf
- Mejía, G., Mejía, C., Rangel, V., García-Díaz, C., Montoya, C., & Agudelo, I. (2015). *Food donation: An initiative to mitigate hunger un the world*. Roma, Italia: MUFN Programme.
- Ministerio de Salud. (2017). *Plan nacional para la reducción y control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú: 2017-2021* (Documento Técnico). Lima, Perú: Autor.
- Monzón R. (2018, 01 de mayo). Belisario Zanabria: La sociedad no puede ser indiferente a la violencia. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/belisario-zanabria-sociedad-indiferente-violencia-405461>
- Mun Yee, F. (2015). The comparison between NGO marketing and conventional marketing practices from SWOT analysis, marketing mix, and performance evaluation perspectives. *International Journal of Managment, Accounting and Economics*, 2(9), 1075-1087.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2012*. Roma, Italia: Autor.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Marco de programación de país 2013-2016. Representación de la FAO en Perú*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-bp558s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018a). *Hunger and food insecurity*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#country/170>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018b, 28 de febrero). Perú se prepara para mostrar avances y brechas en Conferencia Regional de

- la FAO para América Latina. *FAO Noticias*. Recuperado de <http://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/es/c/1104982/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Nueva Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011, enero-junio). Las organizaciones no gubernamentales ONG: Hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 1(38), 243-260.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Madrid, España: Deusto.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, enero). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49.
- Reddy, S., & Nimeesha Posa, V. (2007). Balanced scorecard for NGOs: Challenges in implementation. En *Balanced Scorecard: Multi sector perspectives* (pp. 153-169). Andhra Pradesh, India: ICFAI.
- Rose, N., & Booth, S. (2017, 01 de diciembre). Successful failures. The problem with Australia's food bank. *Independent*. Recuperado de <https://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/food-banks-australia-food-shortage-a8052156.html>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2018). *Industrias de alimentos y bebidas*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-ALIMENTO-Y-BEBIDAS.pdf>
- Sparks & Honey. (2015). Gen Z 2025: The final generation. *Sparks & Honey Reports*. Recuperado de <https://www.sparksandhoney.com/reports-list/2018/10/5/generation-z-2025-the-final-generation>
- Steer It Up. (2014). *Crowdfunding sponsorship. Partners in mission food bank*. Ontario, Canada: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Guía 05: Buenas prácticas.*

Organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/Portals/5/jer/Evaluacion_Mutua/EVA_MUTUA05.pdf

Tottus, Don Vittorio y el Banco de Alimentos lanzan campaña Producto Solidario. (2018, 28

de agosto). *La República.* Recuperado de [https://larepublica.pe/marketing/1306862-](https://larepublica.pe/marketing/1306862-tottus-don-vittorio-banco-alimentos-lanzan-campana-producto-solidario)

[tottus-don-vittorio-banco-alimentos-lanzan-campana-producto-solidario](https://larepublica.pe/marketing/1306862-tottus-don-vittorio-banco-alimentos-lanzan-campana-producto-solidario)



Apéndice A: Sesión de Co-creación con el BAP

Sesión de co-creación realizada en las oficinas del BAP para validar el listado de los principales problemas, priorizarlos y definir el problema central.

Participantes:

- Daniela Osores – Gerente General y Gerente de Estrategias
- Moisés Gabel – Gerente de Operaciones
- Miriam Alegre – Coordinadora de Proyectos
- Verónica Briceño - Coordinadora Comercial y Fondos



Apéndice B: Guía de Entrevista

Objetivo: Conocer las necesidades de los gerentes de operaciones de las empresas que producen desmedros y son clientes potenciales para el Banco de Alimentos del Perú.

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (10 minutos):

Hola [Nombre del Gerente de Operaciones]. Somos _____ y trabajamos para el Banco de Alimentos del Perú. Sabemos que tu organización produce cierta cantidad de desmedros y queremos conversar contigo para que nos cuentes sobre el proceso actual de gestión de estos.

Ahora que ya sabes en qué consiste nuestra conversación, nos gustaría que nos cuentes sobre ti:

- ¿Hace cuánto llegaste a la organización actual?
- ¿Cuál fue tu trabajo y responsabilidades anteriores?
- ¿Cuentas con estudios superiores adicionales al universitario?

Proceso de gestión de desmedro actual (15 minutos):

Objetivo: Conocer el proceso actual de gestión de desmedro y las percepciones personales de este.

- ¿Cuáles son los criterios para calificar a un producto como desmedro?
- ¿Qué es lo que la organización busca con la gestión de desmedro?
- ¿Cuánto desmedro generan?
- ¿Cómo inicia el proceso de gestión de desmedro?

Dificultades de la gestión de desmedros (15 minutos):

Objetivo: Explorar las dificultades del proceso actual y determinar las características del proceso deseable.

- ¿Cuáles son las dificultades de la gestión de desmedros?

- ¿Cuál consideras que es la principal dificultad? ¿Por qué?
- ¿Qué esperas de una gestión de desmedro eficiente?

Propuesta de valor (15 minutos)

Objetivo: Validar la propuesta de valor actual.

Leer propuesta de valor: “Gestión integral de los desmedros mediante el recojo periódico y programado para ser usados en combatir la inseguridad alimentaria en las zonas más pobres del país, a cambio de certificados de donación que generen beneficios tributarios, ahorro de costo logístico y generando impacto social reputacional al ser una empresa social y ambientalmente responsable.”

- ¿Qué entendiste por la propuesta de valor?
- ¿Cuál elemento es el más relevante y cuál es el menos relevante?
- ¿Resuelve algunos de los problemas comentados?
- ¿Percibes beneficios adicionales a los que tiene la gestión actual?

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, muchas gracias por tu tiempo. Todas tus opiniones nos servirán para empezar a elaborar soluciones que puedan mejorar el servicio que ofrece el Banco de Alimentos del Perú.

Apéndice C: Metodología para Cuantificar el Impacto Económico de las Iniciativas de Comunicación

El reto por superar es estimar cuánto más se recaudará por realizar una actividad de difusión específica, por ejemplo: ¿cuánta donación adicional de dinero debería esperar el BAP por implementar la solución relacionada a realizar emisiones en vivo de las donaciones? En la investigación y visitas de campo realizadas, se encontró que las donaciones económicas realizadas al BAP son directamente proporcionales al nivel de difusión de la marca, en especial en algunos segmentos de la población. Dado lo anterior se desarrolló un puntaje que recoja el nivel de difusión del BAP reconociendo diferentes segmentos de personas. Para calcular este puntaje se ha propuesto segmentar la población en cinco segmentos: (a) empresarios, (b) gerentes de las organizaciones, (c) empleados, (d) universitarios, y (e) colegiales. A cada uno de estos se le ha asignado un peso 35%, 25%, 20%, 15% y 5%, respectivamente. Estos pesos recogen el nivel de importancia de cada segmento para la recaudación de fondos del BAP. Luego de asignar los pesos, se procede a evaluar el nivel de difusión que tuvo el BAP en cada segmento en años previos. Con esta información es posible calcular el puntaje ponderado de difusión del BAP en cada año. Esta data histórica se utilizará para obtener una correlación entre el puntaje de difusión y el monto anual recaudado. En las Tablas C1 C2, C3 y C4 se muestra el proceso de generar el puntaje de difusión y el nivel de correlación que tiene este con el nivel de recaudación.

Tabla C1

Segmentos Objetivos de Difusión y su Importancia Relativa

Segmento	Objetivo del segmento	Peso otorgado
Empresarios	Obtener donaciones	0.35
Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.25
Empleados	Obtener microdonaciones	0.2
Universitarios	Generar eco de la marca	0.15
Colegiales	Generar eco de la marca	0.05

Tabla C2

Puntaje de Difusión en el 2015

Segmento	Peso otorgado (a)	Puntaje de alcance (b)	Puntaje de conocimiento (c)	Puntaje total axbxc
Empresarios	0.35	2	6	4.2
Líderes de organizaciones	0.25	1	5	1.25
Empleados	0.2	1	4	0.8
Universitarios	0.15	1	2	0.3
Colegiales	0.05	0	0	0
Puntaje total				6.55

Tabla C3

Puntaje de Difusión en el 2016

Segmento	Peso otorgado (a)	Puntaje de alcance (b)	Puntaje de conocimiento (c)	Puntaje total axbxc
Empresarios	0.35	3	8	8.4
Líderes de organizaciones	0.25	3	6	4.5
Empleados	0.2	2	5	2
Universitarios	0.15	2	3	0.9
Colegiales	0.05	0	0	0
Puntaje total				15.8

Tabla C4

Puntaje de Difusión en el 2017

Segmento	Peso otorgado (a)	Puntaje de alcance (b)	Puntaje de conocimiento (c)	Puntaje total axbxc
Empresarios	0.35	5	9	15.75
Líderes de organizaciones	0.25	4	7	7
Empleados	0.2	4	5	4
Universitarios	0.15	2	3	0.9
Colegiales	0.05	0	1	0
Puntaje total				27.65

En la Tabla C5 se muestran el puntaje de difusión y el nivel de recaudación de los últimos tres años. De esta información se obtiene una regresión lineal, la cual se muestra en la

Tabla C6

Tabla C5

Relación entre Puntaje y Donaciones Recaudadas

Segmento	Puntaje de difusión	Recaudación anual (S/)
2015	6.55	216171.8821
2016	15.8	629129
2017	27.65	864689

Tabla C6

Valores de Regresión entre Puntaje y Nivel de Recaudación

Variable	Valor
R ²	94.9%
Pendiente	30,237
Intercepto	66,046

En la Figura C1 se muestra gráficamente la relación que existe entre el puntaje de difusión y el nivel de recaudación de donaciones de dinero.

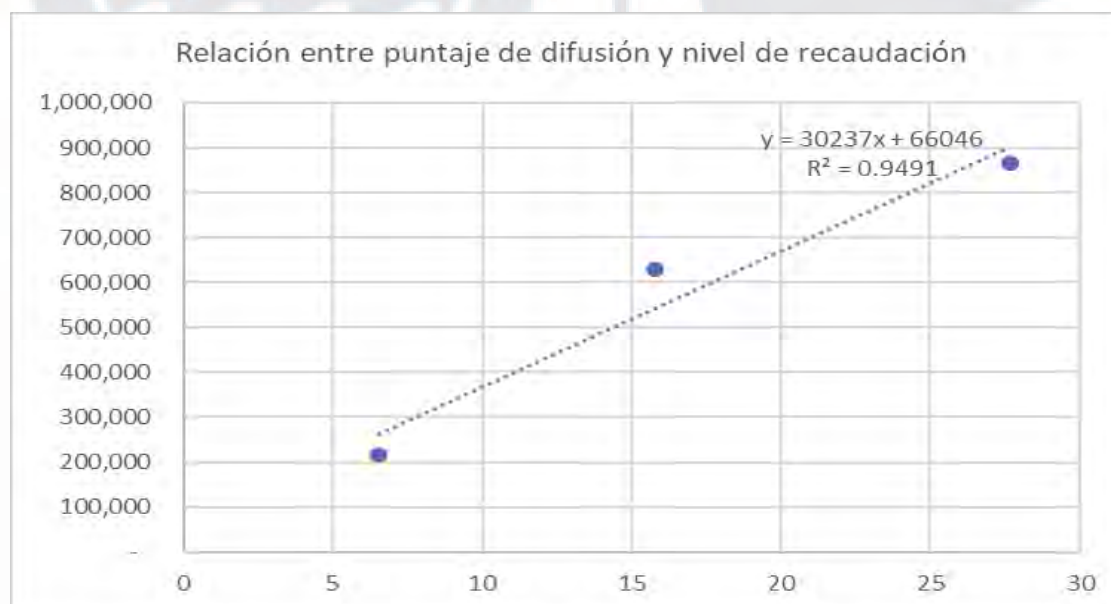


Figura C1. Relación puntaje – difusión.

De la Tabla C6 se establece que el nivel de recaudación se puede estimar como el puntaje de difusión multiplicado por 30,237 y sumado a 66,046 con un coeficiente de correlación de 94.9%. Esta regresión lineal permite estimar la recaudación marginal que

generaría una mejora del puntaje de difusión. Por otro lado, en la Tabla C5 se muestra el impacto esperado de cada iniciativa sobre los segmentos utilizados en el puntaje de difusión. Finalmente, el puntaje de difusión y la regresión lineal permiten dimensionar el impacto en recaudación que se esperaría por cada una de las 17 iniciativas, el cual es puntuado del 1 al 100 en base a percentiles (ver Tabla C7).

Tabla C7

Lista de Iniciativas con Beneficios

Nombre de iniciativa	N° Iniciativa	Beneficio	Puntaje por beneficio
Iglesias y otros	1	106,586	75
Red de contactos	2	206,368	87.5
Voluntarios difusores	3	43,844	37.5
Influencers	4	44,796	43.7
Embajadores	5	61,306	62.5
Metropolitano	6	114,901	81.2
Uber	7	92,374	68.7
Visita a bancos	8	14,922	12.5
Logo en autos	9	8,769	5
Eventos corp.	10	476,233	100
Colegios y univ.	11	50,889	56.2
Entrevistas	12	9,676	6.2
Livestream	13	33,261	25
Eventos sociales	14	47,623	50
Maratones	15	33,714	31.2
BTL	16	26,079	18.7
Medios trad.	17	457,335	93.7

Como siguiente paso, se procede a evaluar el grado de factibilidad de implementación, el resultado se muestra en la Tabla C8.

Tabla C8

Tabla de Iniciativas con Beneficios y Factibilidad de Implementación

Nombre de iniciativa	N° Iniciativa	Beneficio	Puntaje por beneficio	Valoración de factibilidad	Puntaje por factibilidad	Puntaje final
Iglesias y otros	1	106,586	75	12	62.5	66.3
Red de contactos	2	206,368	87.5	17	93.7	91.8
Voluntarios difusores	3	43,844	37.5	14	75	63.8
Influencers	4	44,796	43.7	10	50	48.1
Embajadores	5	61,306	62.5	8	37.5	45.0
Metropolitano	6	114,901	81.2	2	12.5	33.1
Uber	7	92,374	68.7	4	18.7	33.7
Visita a bancos	8	14,922	12.5	2	6.2	8.1
Logo en autos	9	8,769	5	15	81.2	58.3
Eventos corp.	10	476,233	100	10	56.2	69.3
Colegios y univ	11	50,889	56.2	8	43.7	47.5
Entrevistas	12	9,676	6.2	15	87.5	63.1
Livestream	13	33,261	25	19	99	76.8
Eventos sociales	14	47,623	50	6	31.2	36.8
Maratones	15	33,714	31.2	5	25	26.9
BTL	16	26,079	18.7	13	68.7	53.7
Medios trad.	17	457,335	93.7	1	0	28.1

La Tabla C8 permite realizar una matriz de priorización, la cual permite identificar las cinco iniciativas que más beneficio generen un menor esfuerzo de implementación (ver Figura C2).

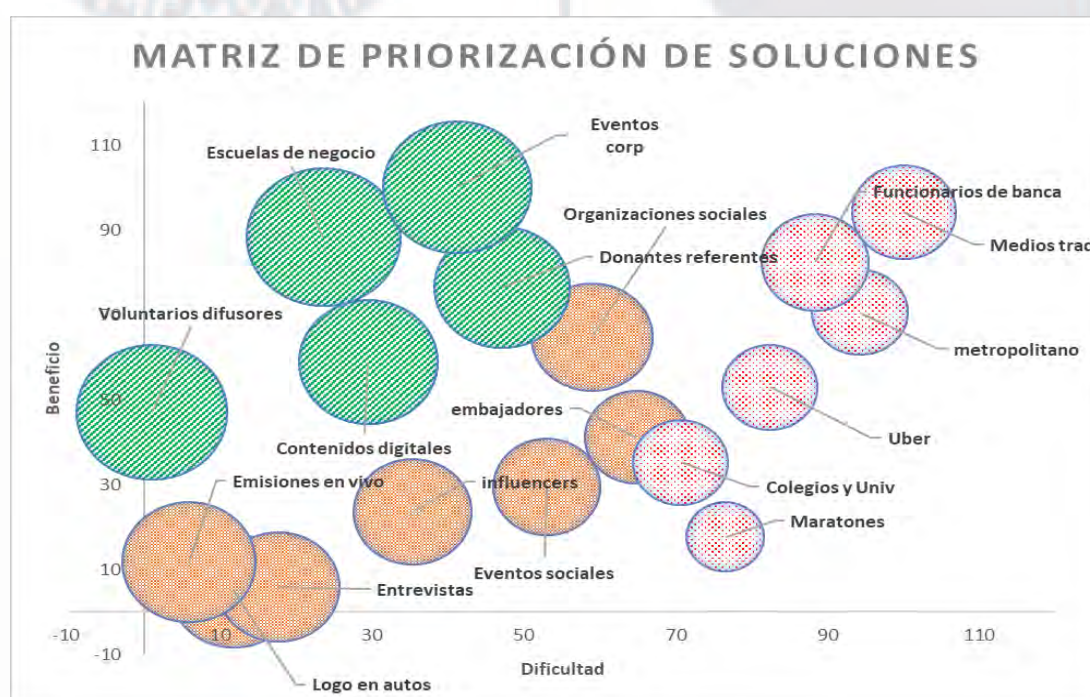


Figura C2. Matriz de Priorización.

Apéndice D: Mejoras Esperadas por las Alternativas de Solución por Segmento

Objetivo

Iniciativa	Segmento	Objetivo del segmento	Puntaje de alcance	Puntaje de conocimiento
Iniciativa 1 (Organizaciones sociales)	Empresarios	Obtener donaciones	0.5	0.5
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.5	0.5
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0.5	0.5
Iniciativa 2 (Voluntarios difusores)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	1.2	0.2
	Universitarios	Generar eco de la marca	1.5	0.2
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 3 (Escuelas de negocio)	Empresarios	Obtener donaciones	1	2
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.2	1
	Empleados	Obtener microdonaciones	0	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 4 (Donantes referentes)	Empresarios	Obtener donaciones	0.4	2
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.15	1
	Empleados	Obtener microdonaciones	0	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 5 (Influencers)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.2	0.1
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.5	0.5
	Universitarios	Generar eco de la marca	0.1	0.1
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 6 (Embajadores)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.2	0.5
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.5	0.5
	Universitarios	Generar eco de la marca	0.1	0.5
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 7 (Metropolitano)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	2	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	4	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 8 (Uber Taxi Beat)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.2	0.3
	Empleados	Obtener microdonaciones	2	0.3
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	0.1
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 9 (Funcionarios de banca)	Empresarios	Obtener donaciones	0.5	2
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.5	2
	Empleados	Obtener microdonaciones	0	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0

Iniciativa	Segmento	Objetivo del segmento	Puntaje de alcance	Puntaje de conocimiento
Iniciativa 10 (Logos en autos)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.2	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	0.2	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 11 (Participación en eventos)	Empresarios	Obtener donaciones	2	1
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	2	1
	Empleados	Obtener microdonaciones	1	1
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 12 (Colegios y Universidades)	Empresarios	Obtener donaciones	0.02	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.02	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.01	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	2	1
	Colegiales	Generar eco de la marca	1	0.5
Iniciativa 13 (Entrevistas)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0.1
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.3	0.2
	Universitarios	Generar eco de la marca	0.3	0.2
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 14 (Emisiones en vivo)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0.2
	Empleados	Obtener microdonaciones	0	0.4
	Universitarios	Generar eco de la marca	0	1
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 15 (Contenidos digitales)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	1.5	0.5
	Universitarios	Generar eco de la marca	2	0.5
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 16 (Eventos sociales)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.1	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.5	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	2	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 17 (Maratones)	Empresarios	Obtener donaciones	0	0
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	0.3	0
	Empleados	Obtener microdonaciones	0.5	0
	Universitarios	Generar eco de la marca	0.2	0
	Colegiales	Generar eco de la marca	0	0
Iniciativa 18 (Medios tradicionales)	Empresarios	Obtener donaciones	2	0.5
	Líderes de organizaciones	Crear alianzas	2	0.5
	Empleados	Obtener microdonaciones	2	0.5
	Universitarios	Generar eco de la marca	1	0.5
	Colegiales	Generar eco de la marca	1	0.5

Apéndice E: Gantt de Actividades para el Plan de Implementación

Planificador de proyectos



Figura E1. Diagrama de Gantt.

Apéndice F: Estimación de los Recursos Necesarios para la Implementación del Plan

Iniciativa / Actividades	Área 1	Área 2	Área 3	Semanas
Fase 3 - G1-I01: Alianzas con las escuelas de negocio	Marketing	Proyectos		10
Diseñar un mensaje con el cual el BAP se presentará a los directores de las escuelas de negocios del Perú	Marketing			0.5
Diseñar el mensaje y la carta para lograr obtener una cita presencial	Marketing			0.5
Diseñar el material que se utilizará para presentar al BAP en las aulas	Marketing			1.5
Asignar a un responsable del equipo gerencial del BAP en acudir a las aulas de la escuela de negocios		Proyectos		0.5
Desplegar la iniciativa en las aulas		Proyectos		7
Obtener los datos de contacto de las empresas que muestren interés en la misión y visión del BAP		Proyectos		0
Fase 3 - G1-I02: Voluntarios difusores	Voluntariado	Marketing		15
Diseñar el material de apoyo que utilizarán los voluntarios		Marketing		1
Capacitar a los voluntarios en la difusión del mensaje	Voluntariado			1
Seleccionar las plazas en donde se desplegarán los voluntarios en la difusión del mensaje	Voluntariado			0.5
Coordinar los permisos necesarios con las municipalidades o administración de los centros comerciales		Marketing		2
Desplegar a los voluntarios a las diferentes plazas con el objetivo de obtener sus datos de contacto para agregarlos a las redes sociales	Voluntariado			3.5
Fase 3 - G1-I03; Participación en eventos corporativos	Proyectos	Marketing		7
Enlistar las empresas a las que quisieran hacer llegar el mensaje del BAP	Proyectos			1
Enlistar las personas de contacto de las empresas con la ayuda de los directores y gerentes del BAP	Proyectos			1
Diseñar un mensaje para hacerle llegar al contacto de la empresa con el objetivo de la iniciativa, invitándolo a tener una reunión presencial		Marketing		0.5
Diseñar un material de alto impacto capaz de comunicar la misión y visión del BAP a los colaboradores		Marketing		1
Tener las reuniones con los contactos, llevándoles el objetivo de la iniciativa y el material preparado	Proyectos			2
Programar los eventos del año de las compañías y realizar las coordinaciones respectivas para ellos	Proyectos			1.5
Participar en los eventos	Proyectos			0
Fase 3 - G1-I04: Referidos de los donantes actuales	Marketing	Operaciones		8
Filmar testimonios de las organizaciones benéficas contando cómo les beneficia las donaciones y un agradecimiento a la empresa donante	Marketing			2
Preparar una cartilla informativa donde se evidencie el número de personas beneficiadas así como el beneficio financiero conseguido	Marketing			2
Compartir los testimonios acompañado de la cartilla informativa a los líderes de la organización e invitarlos a participar de una visita	Marketing			2

Llevar a cabo la visita a la organización benéfica en donde el líder tenga una experiencia vivencial	Operaciones			2
Iniciativa / Actividades	Área 1	Área 2	Área 3	Semanas
Fase 3 - G1-I05: Creación de contenidos en redes sociales	Voluntariado	Marketing		6
Contar con el programa de voluntariado activo	Voluntariado			0
Seleccionar a los voluntarios participantes que serán sociólogos, antropólogos y comunicadores	Voluntariado			1.5
Enlistar los temas sobre los cuales se realizará la creación de contenido y enlistar los canales por los cuales serán difundidos		Marketing		0
Diseñar los formatos a utilizar para la creación de contenido		Marketing		0
Capacitar a los voluntarios seleccionados en el objetivo de la iniciativa	Voluntariado			1
Iniciar las investigaciones sobre los temas seleccionados	Voluntariado			1.5
Realizar la creación de contenido	Voluntariado			1.5
Iniciar con la publicación del contenido en los medios y canales seleccionados		Marketing		0.5
Fase 3 - G2-I06: Emitir en vivo las donaciones	Operaciones			3
Enlistar los momentos que se buscará compartir con los seguidores del BAP	Operaciones			0.5
Solicitar los permisos necesarios a las personas que participarán de las emisiones	Operaciones			1
Capacitar a todos los colaboradores del BAP en emisiones en vivo y designar los encargados de esta tarea	Operaciones			1
Realizar las emisiones en vivo de los momentos seleccionados	Operaciones			0.5
Fase 3 - G2-I07: Logos en autos	Voluntariado	Marketing		5
Tener activada la iniciativa de voluntarios difusores	Voluntariado			0
Diseñar los logos y calcomanías que se van a utilizar		Marketing		1.5
Realizar la impresión de calcomanía		Marketing		1.5
Preparar un dialogo para que los voluntarios puedan contactar a los conductores de auto		Marketing		1.5
Desplegar la iniciativa	Voluntariado			0.5
Fase 3 - G2-I08: Entrevistas a donantes y beneficiarios	Marketing			7
Identificar qué interacciones se desean documentar, así como las plataformas de comunicación que se utilizarán	Marketing			1
Informarles a los participantes que se documentará en video la interacción	Marketing			0
Documentar en video la interacción	Marketing			3
Publicar los testimonios en las plataformas previamente seleccionadas	Marketing			2
Compartir las publicaciones en redes sociales y en las comunicaciones del BAP	Marketing			1
Fase 3 - G2-I09: Participación en organizaciones afines	Marketing	Voluntariado		10
Enlistar organizaciones capaces de congrega público con un perfil afin a la misión del BAP	Marketing			1
Diseñar el mensaje que se utilizará para contactar a las organizaciones y capacitar a los voluntarios en la comunicación del mensaje	Marketing			1
Agrupar a las organizaciones por distritos y definir una ruta para realizar las visitas	Marketing			1
Asignar los grupos de organizaciones a voluntarios para que vayan a realizar las visitas respectivas		Voluntariado		0.5

Enviar a los voluntarios a realizar la búsqueda de organizaciones afines con el objetivo de captar su interés y agendar una cita		Voluntariado	2.5
Coordinar con las organizaciones interesadas el plan de difusión que se va a seguir	Marketing		2
Tener presencia en las reuniones de las organizaciones interesadas para difundir la misión y visión del BAP	Marketing		2

Iniciativa / Actividades	Área 1	Área 2	Área 3	Semanas
Fase 3 - G2-I10: Influenciadores y blogueros	Marketing			6
Designar el rol de gestionar y administrar la relación con blogueros a un colaborador del BAP	Marketing			1
Diseñar contenidos para poder compartir al equipo de blogueros	Marketing			4
Realizar seguimiento a la actividad de los blogueros	Marketing			1
Fase 3 - G2-I11: Embajadores BAP	Marketing	Proyectos		10
Enlistar las personas mediáticas que tengan un perfil afín a la misión del BAP	Marketing			1.5
Diseñar un mensaje que contenga la misión y visión del BAP que sirva de presentación de la alianza con el embajador	Marketing			1
Buscar los medios de comunicación con el cual sería posible contactarse con las personas mediáticas enlistadas		Proyectos		2
Contactar a las personas a través de las cuentas del BAP	Marketing			2.5
Llevar a cabo una cita en las instalaciones del BAP en donde se le presente la propuesta al embajador BAP		Proyectos		3
Fase 3 - G2-I12: Participación en conciertos teatros y eventos sociales	Proyectos	Marketing	Voluntariado	10
Listar organizaciones capaces de congregar público con un perfil afín a la misión del BAP	Proyectos			1
Diseñar el mensaje que se utilizará para contactar a las organizaciones y capacitar a los voluntarios en la comunicación del mensaje		Marketing		0.5
Agrupar a las organizaciones por distritos y definir una ruta para realizar las visitas	Proyectos			1
Asignar los grupos de organizaciones a voluntarios para que vayan a realizar las visitas respectivas			Voluntariado	1
Enviar a los voluntarios a realizar la búsqueda de organizaciones afines con el objetivo de captar su interés y agendar una cita			Voluntariado	1
Coordinar con las organizaciones interesadas en el plan de difusión que se seguir	Proyectos			2
Tener presencia en las reuniones de la organizaciones interesadas para difundir la misión y visión del BAP	Proyectos			3.5
Fase 3 - G3-I13: Funcionarios de banca difusores	Proyectos	Marketing		8
Identificar los bancos con los cuales se buscará las alianzas	Proyectos			1
Enlistar las personas que laboren en los bancos y que estén dentro de la red de contactos de los directores y gerentes del BAP	Proyectos			1
Diseñar un plan de comunicación para realizar el contacto con el colaborador del banco		Marketing		1
Iniciar el plan de prospección para lograr las alianzas con los bancos	Proyectos			3
Diseñar el plan de capacitación para los funcionarios	Proyectos			0.5
Capacitar a los funcionarios en la misión y visión del BAP así como en la propuesta de valor		Marketing		1
Realizar seguimiento	Proyectos			0.5
Fase 3 - G3-I14: Publicidad en medios de comunicación tradicionales	Marketing	Voluntariado		6
Buscar una alianza con una agencia de publicidad	Marketing			2

Tener activo el programa de voluntariado		Voluntariado	0
Seleccionar voluntarios de carreras afines de comunicación y publicidad		Voluntariado	0
Definir los lineamientos sobre los cuales se desarrollaran las comunicaciones	Marketing		1
Instruir a los voluntarios que diseñen los materiales de comunicación en conjunto con la agencia publicitaria,		Voluntariado	1
Enlistar los medios de comunicación y plantearles un esquema de donación de servicios a cambio de un certificado de donación	Marketing		1.5
Llevar a cabo las publicidades en los medios seleccionados	Marketing		0.5

Iniciativa / Actividades	Área 1	Área 2	Área 3	Semanas
Fase 3 - G3-I15: Visitas a colegios y universidades	Proyectos	Marketing		6
Enlistar los colegios y universidades con los cuales se buscará tener una alianza	Proyectos			1
Preparar una carta formal que contenga el objetivo de la iniciativa y los beneficios que se buscan para el BAP y comunidad		Marketing		0.5
Hacerle llegar a las instituciones la carta personalizada	Proyectos			1.5
Tener reuniones con las instituciones interesadas	Proyectos			2.5
Preparar el mensaje y el material que se va a difundir en las aulas		Marketing		0
Designar a un grupo de colaboradores del BAP y capacitarlos en la difusión del mensaje	Proyectos			0.5
Llevar a cabo las visitas a las instituciones educativas	Proyectos			0
Fase 3 - G3-I16: Uber, Taxi Beat	Marketing	Proyectos		6
Diseñar el mensaje de presentación que contenga la misión y visión del BAP	Marketing			1
Remitirle el mensaje a la empresa de taxi desde el correo de un director del BAP solicitando una cita para presentarle la alianza		Proyectos		1.5
Luego de que se firme la alianza, diseñar los anuncios que se incluirán en los autos	Marketing			1.5
Realizar la instalación de los anuncios en los autos	Marketing			2
Fase 3 - G3-I17: Publicidad en Metropolitano	Marketing	Proyectos		6
Diseñar el mensaje de presentación que contenga la misión y visión del BAP	Marketing			1
Remitirle el mensaje a la empresa de taxi desde el correo de un director del BAP solicitando una cita para		Proyectos		1.5
Luego de que se firme la alianza, diseñar los anuncios que se incluirán en los buses	Marketing			1.5
Realizar la instalación de los anuncios en los buses	Marketing			2
Fase 3 - G3-I18: Publicidad en maratones	Proyectos	Marketing		6
Enlistar las empresas que organizan maratones con frecuencia	Proyectos			0.5
Enlistar a los colaboradores de dichas empresas que pertenezcan a la red de contactos de los directores y líderes del BAP	Proyectos			1.5
Comunicarse con los colaboradores de las empresas para proponerles una alianza, mostrándoles los beneficios	Proyectos			1.5
Preparar y definir las ubicaciones donde estarán los logos del BAP		Marketing		1.5
Instalar los logos en las ubicaciones seleccionadas		Marketing		1

Para poder desplegar las iniciativas se estima necesario un presupuesto de S/. 114,430. El cual está compuesto por gastos relacionados a transporte, viáticos y marketing. Los gastos de transporte están asociados a los traslados necesarios para realizar los despliegues en campo y los traslados asociados a las visitas para buscar alianzas con embajadores, empresas y organizaciones afines, para lo anterior se estima un gasto de S/. 53,590. Por otro lado, se estima un gasto de S/. 30,990 en viáticos que cubrirían los almuerzos de representación, la alimentación en los despliegues de campo, así como en las capacitaciones y finalmente se estiman S/. 29,850 en gastos de marketing compuestos por impresiones de logos, pago a proveedores de diseño, compra de *merchandising*. A manera de resumen, en la tabla F1 se muestra el gasto dividido por grupo de iniciativa y tipo de gasto.

Tabla F1

Tabla de gastos según grupo de iniciativa y tipo de gasto

Grupo	Gasto en transporte S/.	Gasto en viáticosS/.	Gasto en marketing S/.	Gasto Total S/.
Grupo 1	4,450	7,450	7,800	19,700
Grupo 2	12,690	7,050	350	20,090
Grupo 3	36,450	16,490	21,700	74,640
Gasto Total S/.	53,590	30,990	29,850	114,430

Apéndice G: Modelo de Certificado de Donación

**BANCO DE ALIMENTOS
PERÚ**



CRD _____

Lima, _____ de 2019

COMPROBANTE DE RECEPCION DE DONACIONES

Por medio del presente instrumento, la asociación civil sin fines de lucro BANCO DE ALIMENTOS PERU, con RUC 20523351169, inscrita en la partida 12347836 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, reconocida como entidad perceptora de donaciones según Resolución de Intendencia N° 0230050197713, de fecha 3 de agosto de 2017, emitida por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), declara que el día _____, ha recibido de la _____ empresa _____, con RUC _____, lo siguiente:

CODIGO	DESCRIPCION	UM	CANTIDA D	EVENCIMIEN TO
004-01	SAL DE COCINA 1KG X 25 PAQ	PAQ	1,320	04/01/2020

Según Factura por transferencia gratuita N° _____, valorizada en la suma de S/. _____ (_____ soles), más el impuesto general a las ventas (IGV), por S/. _____ (_____ soles); en total S/. _____ (_____ soles).

Se emite el presente documento para los fines a que se contrae el artículo 21º, literal s), del Reglamento de la ley del impuesto a la renta. Se deja constancia, además, que conforme al inciso k) del artículo 2º de la ley del impuesto general a las ventas (D.S. 055-99-EF), el crédito fiscal correspondiente a los bienes donados, se mantiene vigente, atendiendo a que el BAP se encuentra inscrito en el Registro de Instituciones Privadas sin fines de lucro de Donaciones de Carácter Asistencial (IPREDA), según Resolución Directoral N° 584-2018/APCI, de fecha 14 de noviembre de 2018.

Figura G1. Certificado de donación. Tomado de “Certificado de donación: Cómo funciona,” por el Banco de Alimentos del Perú (BAP), 2018a (<https://bancodealimentosperu.org/certificado-de-donacion/>).

Apéndice H: Modelo de Reporte de Trazabilidad

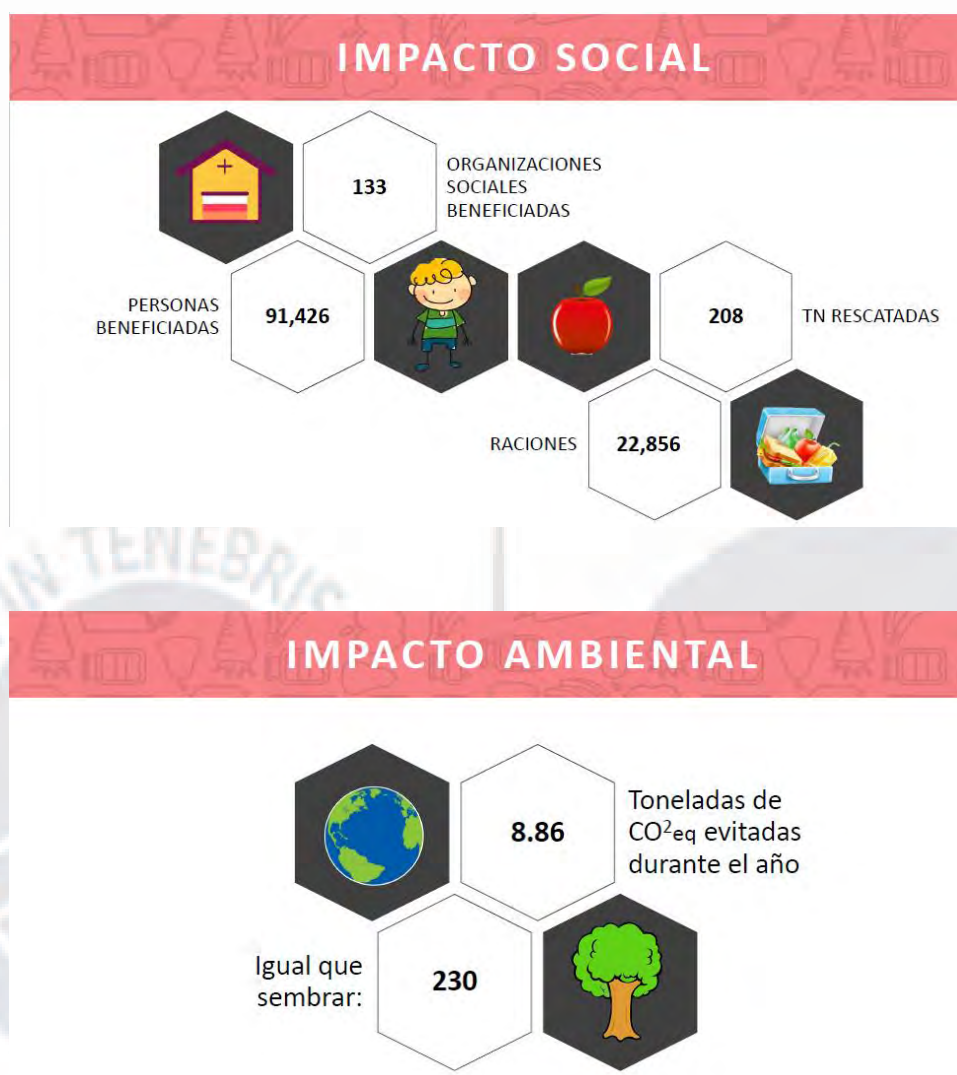


Figura H1. Modelo de reporte de trazabilidad, 2018. Tomado de *Reporte de trazabilidad - 1^{er} trimestre de 2018* (p. 6), por el Banco de Alimentos (BAP) 2018, Lima, Perú: Autor.