

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



El rol del comunicador para el desarrollo en el diseño, ejecución y monitoreo de programas de responsabilidad social corporativa

El caso del programa de donación de alimentos “Bueno por Dentro”

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO**

AUTORA

CRISTINA GUILLERMINA VIZCARRA MEZA

ASESORA

SANDRA VERONICA CARRILLO HOYOS

Lima, abril, 2021

Resumen

El trabajo de suficiencia profesional propone analizar el rol del comunicador para el desarrollo en el diseño, ejecución y monitoreo de proyectos que contribuyen a mejorar la alimentación de poblaciones en situación vulnerable, combaten el desperdicio y generan valor a las empresas. El objeto de estudio se centra en “Bueno por Dentro”, programa de donación de alimentos del cual la autora fue partícipe dentro de su ejercicio profesional en Supermercados Peruanos. La metodología empleada propone un análisis dividido en tres etapas: antes, durante y después de la ejecución del programa. Incluye revisión de documentación sobre la implementación de Bueno por Dentro en todas las tiendas de Plaza Vea y Vivanda, así como entrevistas a profundidad a las organizaciones beneficiarias para conocer cómo y de qué manera han sido impactadas. Además, se reflexiona sobre la importancia de desarrollar proyectos que generen valor y bienestar en las comunidades donde está presente la empresa. En ese sentido, el análisis busca promover una nueva manera de hacer negocios donde la sostenibilidad sea transversal y forme parte de la actividad diaria.

El estudio se torna relevante pues pone de manifiesto cómo el profesional en comunicación para el desarrollo es un actor clave dentro de los proyectos de responsabilidad social, ya que se encarga de liderar las iniciativas que darán respuesta a las demandas de los grupos de interés, sin dejar de velar por el beneficio que también debe percibir la empresa. La tarea más relevante es la escucha permanente a todos los actores sociales de modo que se puedan conocer sus expectativas y atenderlos a través de lo que ofrece el negocio.

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional , a mi prima Nelly que se sentiría orgullosa y a las organizaciones sociales que confiaron en mí y en mi trabajo.



ÍNDICE

Introducción	i
1. Marco Teórico	1
1.1 La Responsabilidad Social Corporativa en el Perú y el mundo	2
1.2 Creación de Valor Compartido	8
1.3 Comunicación estratégica y stakeholders	13
1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible	17
2. Metodología	23
2.1 Objetivo de la investigación	23
2.2 Tipo y método empleado	23
2.3 Etapas del trabajo	24
3. Contextualización de la experiencia	26
3.1 Datos de la organización en la que se realizó la experiencia	26
3.2 Logros personales	27
4. Problemática	31
4.1 Más alimento, menos desperdicio	31
4.2 Promulgación de la Ley N° 30498 que fomenta la donación de alimentos en el Perú	37
4.3 Bueno por Dentro: Programa de rescate y donación de alimentos en buen estado	43
Conclusiones	68
Bibliografía	73

El rol del comunicador para el desarrollo en el diseño, ejecución y monitoreo de programas de responsabilidad social

El caso del programa de donación de alimentos “Bueno por Dentro”

Introducción

1.1 Presentación y delimitación del problema

En Supermercados Peruanos (SPSA), como en la mayoría de supermercados en Perú, los productos que presentaban algún golpe, rotura o estaban próximos a su vencimiento eran desechados sin ningún reparo. Diariamente toneladas de frutas y verduras tenían como destino final un relleno sanitario; mientras que en las zonas más pobres del país, miles de peruanos carecían de acceso a alimentos suficientes para su desarrollo. Conscientes de esta situación, SPSA decidió buscar alternativas sostenibles¹ para lograr que todos estos productos llegasen a las manos de quienes realmente lo necesitaban. Como resultado, desde 2015 se viene implementando el programa de donación de alimentos “Bueno por Dentro” en todas las tiendas de la cadena, el cual ha generado un triple impacto: social, ambiental y económico.

¿Cuál es el rol del comunicador en un proyecto de responsabilidad social empresarial? ¿Cómo lograr que las empresas generen valor a sus grupos de interés? ¿Cómo evidenciar que la comunicación es una herramienta valiosa para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Estas y otras fueron las interrogantes que despertaron el interés de la autora para escribir el

¹ Sostenibles: Alternativas que garanticen el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

trabajo de suficiencia profesional y con ello motivar a más comunicadores a desplegar iniciativas que generen valor y bienestar desde el sector empresarial. Por tal motivo, la presente investigación propone analizar el papel del comunicador para el desarrollo en la gestión de programas cuyo objetivo sea generar mutuo beneficio, donde el crecimiento de las empresas no se realice de manera aislada, sino en interrelación con todo el ecosistema que lo rodea. En este documento se describirán las distintas estrategias para lograr que la cadena de supermercados más importante del país apueste por la donación de alimentos en lugar del desperdicio.

1.2 Relevancia

La investigación es relevante porque reflexiona, desde una mirada estratégica, el rol del comunicador para el desarrollo en programas de responsabilidad social que combaten el desperdicio y generan valor a la empresa. En tal sentido, el comunicador deja de lado el rol de transmisor de mensajes y se convierte en el encargado de impulsar proyectos alineados al propósito que persigue la empresa y a su modelo de negocio, dejando de lado la filantropía² que durante mucho tiempo fue la forma de relacionamiento con las comunidades y sólo promovía el asistencialismo. Por el contrario, hoy en día, el comunicador busca trascender y contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pues es consciente que el impacto del cambio climático será devastador si no se toman acciones desde ahora.

² Filantropía: Acciones de caridad que no están alineadas con los objetivos de la empresa y pueden crear dependencia.

Por otro lado, en el Perú, el estudio sobre la gestión de responsabilidad social en las empresas es aún reciente y limitado. Por tal motivo, la presente investigación contribuye a evidenciar que los programas de RSC pueden ser rentables y generar eficiencias para el negocio. En este caso, aquellos productos que eran considerados residuos se convirtieron en el alimento diario de miles de personas, lo que permitió dejar de pagarle a un notario por la destrucción de artículos en buen estado y, por el contrario, obtener un beneficio fiscal por la donación de éstos. De esta manera, lo que antes significaba un gasto, luego se convirtió en un ahorro y en la manera correcta de gestionar los residuos.

Finalmente, este trabajo invita a que más profesionales que se desempeñen en las áreas de responsabilidad social o sostenibilidad del sector retail³ puedan impulsar este tipo de programas pues el desperdicio de alimentos es un problema que tiene un impacto socio ambiental muy grande y que requiere del trabajo articulado entre los distintos actores para reducirlo.

³ Retail: Sector dedicado a la venta de productos de consumo masivo. Tal es el caso de las cadenas de supermercados, cadenas farmacéuticas, entre otros.

1. Marco Teórico

El marco teórico se divide en cuatro secciones. La primera se titula “La Responsabilidad Social Corporativa en el Perú y el mundo”, la cual presenta el concepto que detallará los aspectos positivos de implementar proyectos bajo este enfoque, desde el ámbito económico, social y ambiental. Además, se hace especial énfasis en el caso peruano, aunque se es consciente que el tema puede ser un poco reciente y las investigaciones limitadas.

La segunda sección llamada “Creación de Valor Compartido” presenta el concepto de Valor Compartido elaborado por Porter y Kramer. Se brinda detalles sobre cómo crear valor y cuáles son las ventajas que se obtienen tanto para las empresas, el ambiente y la sociedad. Asimismo, se brindan ejemplos de empresas multinacionales que vienen implementando programas bajo esta teoría.

La tercera sección se titula “Comunicación estratégica y stakeholders”, aborda el rol de la comunicación y su contribución al área. Para ello se han identificado algunos aportes como la articulación entre actores, construcción de reputación y confianza, transparencia, entre otros. En el segundo concepto, se aborda la teoría de Freeman que afirma que, si se tiene en cuenta de forma equilibrada los reclamos de los diferentes grupos de interés, los gestores pueden incrementar la eficiencia de la adaptación de su organización a las demandas externas (1990).

Finalmente, la cuarta sección llamada “Objetivos de Desarrollo Sostenible” explica cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, enfocándose en el ODS 1 y 12: fin del hambre y producción y consumo responsable pues el programa Bueno por Dentro se centra en ellos. Además, se brinda detalles sobre la situación del Perú en cuanto al cumplimiento de estos objetivos, así como los avances y retos que se tienen al 2030⁴.

1.1 La Responsabilidad Social Corporativa en el Perú y el mundo

Las empresas desempeñan un rol clave en la sociedad no solo por su impacto en la generación de riqueza y empleo sino por las relaciones que crean con distintos grupos de interés durante su operación. De esta manera, las empresas no se encuentran aisladas de lo que suceda en su entorno, sino que tienen responsabilidades que van más allá de lo que piden las leyes.

Employees, customers, and governments are urging companies to play a more active role in social and environmental issues such as global health challenges, climate change, and gender inequality. There is broad recognition that meeting the UN’s Sustainable Development Goals will not be possible without the significant capabilities of and capital from the private sector. [Empleados, clientes y gobiernos instan a las compañías a tener un papel más activo en los problemas sociales y ambientales como los desafíos de salud globales, el cambio climático y la desigualdad de género. Existe un amplio

⁴ 2030: Año límite para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.

reconocimiento que no será posible alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible sin las capacidades y el capital del sector privado] (Boston Consulting Group, 2017, p.6-7)

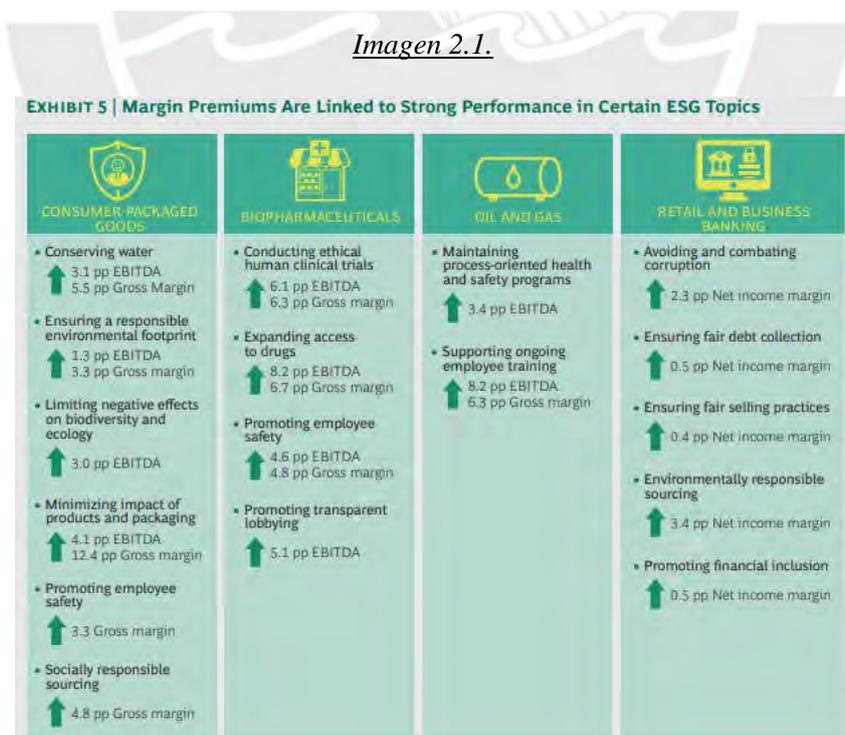
Esta nueva forma de concebir a las empresas es lo que da origen al concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante) que ha ido evolucionando durante los últimos años. Existen muchos significados sobre la RSC, en esta investigación se utiliza la que se menciona en el Libro Verde de la Comisión Europea: la RSC es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores” (2001, p.7). Es decir, las empresas son quienes voluntariamente deciden incluir las expectativas o necesidades de sus grupos de interés en sus planes de gestión. En la mayoría de los casos estas decisiones están sujetas a la relación costo-beneficio que puedan obtener de ello, ya que si no genera rentabilidad para la empresa es muy probable que las acciones de RSC se desvanezcan con el tiempo.

Además, las empresas que son socialmente responsables han podido mejorar su posición dentro del mercado, fortalecer o potenciar su imagen corporativa y atraer a nuevos inversionistas pues la opinión pública reconoce que las acciones que realizan van más allá del cumplimiento de las obligaciones que cualquier institución tiene. Como menciona Carrillo (2013), “las empresas comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de RSC constituían una fuente de beneficios [...] lo que reducía el riesgo de la oposición pública a sus operaciones, ayudaba a conservar clientes, y facilitaba el acceso a nuevos mercados” (p.135). Asimismo, la RSC tiene un beneficio tangible en el resultado financiero final pues muchas compañías comienzan a gestionar de manera apropiada sus

recursos (ahorro de agua, energía, uso de empaques sostenibles, entre otros) lo que repercute en una reducción de sus gastos y/o costos.

En el 2017, The Boston Consulting Group realizó una investigación que se ha centrado en demostrar el vínculo entre el desempeño en áreas sociales, ambientales y de gobernanza y el rendimiento financiero, esto quiere decir que aquellas empresas que tienen un mejor performance en dichos temas obtienen valoraciones y márgenes más altos. El análisis abarca el estudio de cinco industrias entre las que se encuentran: productos de consumo envasados, productos farmacéuticos, petróleo y gas, retail e instituciones financieras. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se observa que este último grupo incrementó en 0.5% sus ingresos netos por su trabajo en temas de inclusión financiera mientras que las farmacéuticas incrementaron sus márgenes brutos en 4.8% por su actuación relacionada a la promoción del empleo seguro.

Imagen 2.1.



Fuente: Total Societal Impact

Por otro lado, según la pirámide de Carrol (1991), en la RSC existen cuatro tipos de responsabilidades que dependen una de otra. En primer lugar, se halla la dimensión económica que se refiere a ser rentable y generar ganancias para retribuir a los distintos grupos de interés (accionistas, inversionistas, trabajadores, etc) . A continuación, se encuentra la dimensión legal, entendida como el cumplimiento del marco jurídico establecido por cada país. En tercer lugar, la dimensión ética se refiere a que el comportamiento y las prácticas empresariales se ajusten a normas y principios aceptados por la sociedad. Finalmente, la dimensión filantrópica, se refiere a contribuir con el desarrollo de la comunidad, es decir, ser un buen “ciudadano corporativo”. En ese sentido, los cuatro tipos de responsabilidades son acumulativos, lo que significa que para poder alcanzar el siguiente nivel la empresa debió cumplir con el nivel anterior.

Por otro lado, el surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa no se ha dado de la misma forma en países latinoamericanos como en países europeos, ya que los problemas que los aquejan varían y es importante tenerlo en cuenta para cualquier análisis.

En el caso de América Latina, el interés por la RSC comienza en la década de los 90s, a través de los programas socialmente responsables llevados a cabo por las empresas multinacionales (Muñoz 2006) [...] Mientras que en Europa las empresas concentran sus programas de RSE en problemas del medio ambiente, en América Latina los temas principales son la pobreza, el desempleo y la educación. (Garavito, 2008, p.83)

En el caso del Perú, la RSC surge en medio de una época marcada por la crisis económica, política y social que empujó al empresariado a tener un rol proactivo.

El tema de la RSE surge recién en el Perú de los años 90, en un contexto en el que destacan tres hechos importantes: 1) el impacto de una crisis económica, social e institucional, que venía agravándose a fin de la década anterior con el actuar terrorista y la hiperinflación; 2) una mayor exigencia a nivel local e internacional, por la atención a los problemas ambientales; y 3) el predominio de una opción liberal en el tratamiento de los problemas económicos y sociales del país. Estos hechos contribuyen a explicar el interés de ciertos líderes empresariales por la RSE. (Sulmont, 1999, p. 356)

Para Pedro Franco (2007), “los 90`s marcaron una época de recuperación de la estabilidad económica y política bajo el mandato del ex-presidente Alberto Fujimori. En este período se diseñaron e implementaron una serie de reformas económicas que brindaron un panorama de estabilidad al empresariado peruano” (p. 4). Es en este contexto, que el sector privado decide impulsar iniciativas para atender las demandas planteadas por ciertos sectores. De esta manera, el sector privado se convierte en un aliado clave para reducir las brechas sociales y contribuir al desarrollo dentro de sus zonas de intervención con el objetivo de lograr la gran transformación del Perú.

A partir de lo mencionado líneas arriba, la empresa privada empieza a adoptar prácticas responsables relacionadas, principalmente, a causas sociales y/o benéficas. Asimismo, establecen alianzas con organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo proyectos en zonas que durante mucho tiempo estuvieron desatendidas. Es importante mencionar que esta

nueva visión del empresariado busca contribuir con la sociedad y el ambiente sin dejar de generar rentabilidad. De esta manera, la gestión de la RSC genera un triple beneficio que resulta atractivo para las demás empresas.

Sin embargo, no existe una regulación especial que sistematice el tema de la RSC. Lo que sí existe es que “determinados ámbitos del sistema legal conducen hacia prácticas o estrategias responsables por parte de las empresas” (Romero, 2007, p. 249). Es decir, existen leyes que impulsan a las empresas a invertir en iniciativas de RSE pues luego pueden acogerse a beneficios tributarios como sucede con el mecanismo Obras por Impuestos⁵ (OxI). Esto ha permitido que se comiencen a desarrollar más proyectos, por ejemplo, según el Portal de Responsabilidad Social, en el mes de noviembre de 2015 se contó con 184 proyectos de RSE de 49 empresas. “Un 21% de los proyectos de RS que se encuentran actualmente en el Portal pertenecen al rubro financiero, un 15% de la construcción y un 11% del rubro de minería y extracción de recursos (Ampudia 2012) Como se puede notar, el sector económico más relacionado al tema de RSC es el minero, no solo por su impacto en el ambiente sino por la estrecha relación que desarrollan con las comunidades. Incluso, se puede decir que la implementación de prácticas responsables les ha permitido contar con licencia social para operar, ya que logran incluir las necesidades de sus grupos de interés como parte de su gestión.

Finalmente, es importante mencionar que en nuestro país la organización que ha asumido el protagonismo en la difusión del concepto de la responsabilidad social empresarial es Perú 2021.

“En 1994, jóvenes empresarios, provenientes de compañías líderes conformaron el grupo Perú

⁵ Obras por Impuesto: Mediante este mecanismo, las empresas privadas adelantan el pago de su **impuesto** a la renta para financiar y ejecutar directamente, de forma rápida y eficiente, proyectos de inversión pública como la construcción de carreteras, hospitales, colegios, etc.

2021. Su objetivo era proponer y difundir una visión del futuro y afirmar el rol de liderazgo del empresariado en la transformación del país”(Sulmont, 1999, p.357) Esta organización a lo largo de los años ha buscado generar sinergias entre el Estado, la sociedad civil y el empresariado para llevar a cabo proyectos que generen un impacto positivo en el ambiente y las comunidades donde están presentes. Incluso, durante los últimos años se ha enfocado en promover programas que contribuyan a alcanzar los ODS.

Según Henri LeBienvenu, ex presidente de Perú 2021, no existen cifras exactas de cuál es la inversión anual relacionados a RSC. Sin embargo, indica que hay S/. 1.607 millones desembolsados en programas de responsabilidad social en los últimos diez años, logrando un número de beneficiados cercanos a los 3,9 millones de personas (El Comercio 2015). Esta cifra es realmente alentadora teniendo en cuenta que los presupuestos de inversión que maneja el Estado pueden ser muy austeros y limitados. Por el contrario, las empresas disponen de fondos propios que les permite ser más ambiciosos y apostar por proyectos innovadores que den solución a problemas sociales o ambientales que dificultan el progreso de nuestro país.

1.2 Creación de Valor Compartido

Durante bastante tiempo, las empresas fueron vistas como generadoras de riqueza sin que esto represente mayores beneficios para la sociedad. Esta situación dio paso a la creación de una imagen negativa del sector privado que se veía reflejado en relaciones tensas con la población. Para poder cambiar esta situación, se comenzaron a realizar proyectos enfocados en “crear

valor” para los distintos grupos de interés⁶. Es decir, se comienzan a abordar problemáticas sociales con modelos de negocios que generan mutuo beneficio. Es así como se da inicio a una nueva manera de hacer negocios y de promover desarrollo.

Michael Porter & Mark Kramer, profesores de la Universidad de Harvard fueron los primeros en desarrollar el concepto de “Valor Compartido” en el 2006. Ellos lo definen como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”, (209pp) De esta manera, las empresas continúan generando ganancias que les permite no solo mejorar sus ingresos sino colaborar con el desarrollo de las comunidades que las rodean. Si bien las empresas están obligadas a cumplir con la legislación según el país donde se encuentren, es importante que generen beneficios más allá de lo que la ley les pide. Además, esto les permitirá establecer relaciones más duraderas y seguras con sus grupos de interés.

Los autores sugieren tres maneras para que las empresas puedan crear valor compartido. En primer lugar, reinventando los productos y mercados. Es decir, desarrollar productos más innovadores que respondan a necesidades específicas de la población. Asimismo, proponen enfocarse en mercados que durante mucho tiempo estuvieron desatendidos y que dejaron de ser atractivos. Por ejemplo, brindar servicios a las clases económicas bajas que muchas veces tienen que pagar el doble de lo que cuesta un producto. En segundo lugar, mejorando los productos de la cadena de valor. Es decir, ayudando a que los proveedores puedan contar con

⁶ Grupos de interés: todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983)

los recursos adecuados que les permita abastecer a toda la cadena. Por ejemplo, las empresas puedan ayudarlos a través del acceso a financiamiento, capacitación técnica u otros. “El objetivo último es que el proveedor incremente su productividad y que este aumento permita incrementar beneficios a la empresa” (Porter & Kramer, 2006, 220pp) En tercer lugar, a través del desarrollo de clústeres locales. Es decir, todo aquello que rodea a la empresa, pueden ser proveedores, universidades, otras empresas, etc. Lo que los autores plantean es que la formación de un clúster favorece al progreso de las comunidades ya que fortalece a los actores locales permitiendo que ellos también crezcan y generen ganancias. De esta manera, se desarrollan alianzas para alcanzar objetivos en común pues no existe empresa que sea autosuficiente. El trabajo articulado con los entes gubernamentales o la sociedad civil resulta clave para obtener mejores resultados.

Esta nueva manera de hacer negocios permite que las empresas dejen de lado las acciones filantrópicas y comiencen a crear programas que no solo sean rentables, sino que generen un impacto en la sociedad o el ambiente. Además, la creación de valor compartido logra que las compañías estén más conectadas con sus grupos de interés, ya que identifican los impactos y riesgos y buscan la manera de gestionarlos o mitigarlos. Esta nueva forma de gestionar las relaciones con los stakeholders está muy ligada al ‘core’ del negocio, es decir a aspectos que son clave para la operación. Por ejemplo, para una empresa minera la relación con las comunidades aledañas resulta trascendental para comenzar a operar. Si no se tienen en cuenta las expectativas de estos grupos, lo más probable es que las actividades no prosperen pues no se contará con la aprobación de actores claves dentro de la zona de influencia. Es importante dejar de realizar negocios bajo el enfoque tradicional para dar paso a relaciones beneficiosas para todos los involucrados.

Para poder conocer de manera específica los beneficios que conlleva implementar programas bajo la teoría planteada por Porter, a continuación, se mencionaran dos ejemplos de empresas multinacionales que han contribuido a mejorar la calidad de vida de las comunidades donde intervienen sin dejar de ser rentables.

Por un lado, la farmacéutica Novartis en el 2007 desarrolló el programa Arogya Parivar “Familia Saludable” que a la fecha ha beneficiado a millones de personas en la India. La empresa identificó que las clínicas locales no contaban con una adecuada cadena de suministros o eran muy costosos para la gran mayoría de la población. Ante esta situación, Novartis decidió desarrollar un modelo de negocio basado en la venta de medicamentos genéricos de alta calidad a un precio accesible. Es decir, optaron por crear un nicho⁷ en un mercado que por mucho tiempo estuvo descuidado y del que no se esperaba obtener ganancias. Además, el programa no solo se enfocó en vender medicamentos, sino que formó a educadores sanitarios que enseñaban a las comunidades cuestiones relacionadas con la salud y la prevención de enfermedades. Asimismo, implementó una red de supervisores de ventas que visitaban las comunidades y llevan los medicamentos a las zonas más alejadas. Gracias a la ejecución de estas estrategias lograron brindar asistencia sanitaria a 42 millones de pacientes, formar una red de más de 500 educadores y sobre todo las ventas se multiplicaron por 25. De esta manera, el programa logró generar un impacto positivo no solo en la empresa, por el retorno económico de las ventas, sino en la comunidad que pudo tener acceso a medicinas y asistencia en salud.

⁷ Nicho: una parte poco o nada atendida de un gran grupo de consumidores.

Por otro lado, la multinacional Pavo-Mexichem, líder mundial en sistemas de tuberías de plástico y en la industria química y petroquímica desarrolló un programa de valor compartido en su sede ubicada en Colombia. Este se enfocó en promover el desarrollo regional a través de distintas iniciativas como la contratación de mano de obra y de servicios a proveedores de las zonas aledañas a la operación. La principal acción fue la formación del capital humano local que se requería para operar la planta, a pesar de las precarias condiciones de educación y formación que se encontraron en el territorio. Además, se promovió la inclusión en la cadena de valor de pequeños emprendimientos, lo que permitió profesionalizar el servicio que éstas brindaban. Asimismo, se comenzaron a poner en marcha proyectos en alianzas público-privadas, lo que permitía multiplicar el impacto e involucrar a más actores en el proceso. Como principales logros se puede mencionar que la planta ubicada en Guanaché es de las más productivas en el país. Es decir, el buen desempeño del equipo ha logrado mejorar los indicadores de eficiencia y esto se encuentra ligado principalmente a la capacitación que constantemente recibían. Asimismo, el 90% de los colaboradores es oriundo de la región lo que ha permitido mejorar la calidad de vida de las comunidades cercanas.

A partir de los ejemplos mencionados, se puede corroborar que la creación de proyectos de valor compartido se convierte en una manera eficaz de plantear soluciones desde el sector privado que resulten favorables para la comunidad, el ambiente y la misma empresa. De esta manera, se abre paso a una nueva forma de gestionar la responsabilidad social enfocada en generar resultados y dejar de lado el asistencialismo que ha estado presente desde hace mucho tiempo.

1.3 Comunicación estratégica y stakeholders

La comunicación cumple un rol muy importante en la sociedad, ya que permite la interacción entre los seres que la conforman. No obstante, durante mucho tiempo fue vista como un proceso direccional que solo servía para emitir o recibir mensajes, sin que haya una retroalimentación de por medio. Este enfoque ha cambiado y ahora la comunicación es vista como un proceso orientado a la promoción y el establecimiento de diálogos [...] Esta visión de la comunicación plantea que, si bien es importante revalorar nuestra palabra, no puede haber comunicación si es que no hay una intención de dialogar con “los otros”. (Segundo Armas, 2012, p.51) Y es durante el diálogo con los otros que se podrá establecer relaciones más confiables y perdurables, dado que se tendrá en cuenta las expectativas y necesidades de éstos.

En el ámbito empresarial, la gestión de la comunicación resulta clave para obtener mejores resultados, pues no solo se utiliza como estrategia de Marketing sino como medio para relacionarse con los distintos grupos de interés que se tenga. No basta con comunicar sobre el lanzamiento de un producto o sobre las inversiones que la empresa vaya a realizar, hay que comunicar con sentido y con un discurso confiable y veraz que guarde relación con el accionar de la empresa. Por ello, la comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos hacia la sociedad, convirtiendo a cada uno de sus colaboradores en los primeros voceros de lo que es y representa la organización (Orjuela, 2011, p.150).

Por otro lado, la gestión de la comunicación está orientada en dar a conocer las estrategias de RSC que las empresas realicen y en generar valor a los stakeholders, lo que se ve reflejado en un reconocimiento positivo entre los distintos sectores de la sociedad. Por ejemplo, en el Perú

desde hace varios años se lleva a cabo el Ranking Merco⁸, un instrumento de evaluación reputacional, que busca premiar a las empresas con mejor desempeño en responsabilidad social y buen gobierno corporativo. En el 2019, el Banco de Crédito del Perú, Backus e Interbank ocuparon los primeros puestos. Es así que, la RSC no solo permite generar un impacto positivo en la comunidad o en el ambiente sino que se está convirtiendo en un atributo de imagen (a proyectar y posicionar) y en un comportamiento verificable que alimenta y dinamiza la reputación corporativa. Así, podemos asegurar que la comunicación corporativa y la RSE se nutren entre sí.(Orjuela, 2011, p.154)

La organización informa todo el tiempo, de manera implícita y explícita, y para ello es necesario que adapte sus mensajes y canales a las necesidades de los diversos públicos, sin dejar de lado los objetivos de negocio y comunicacionales.

“para realizar una planificación estratégica de comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de estos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE. (Orjuela, 2011, p.147)

⁸ Ranking Merco: Analiza la percepción del entorno sobre las distintas organizaciones que operan en el país. Evalúa criterios como los resultados económicos financieros, la calidad de la oferta comercial, la ética y la responsabilidad corporativa, la innovación y la dimensión internacional de la empresa.

No obstante, no solo se debe mencionar el aporte de la comunicación en la gestión de la RSC sino el rol que cumple el comunicador en todo el proceso, pues como indica Carrillo: es quien construye los procesos de diálogo con los grupos de interés, rinde cuentas, comunica interna y externamente de los logros, entre otros (2013, p.141). Además, en el caso del comunicador para el desarrollo, cuenta con conocimientos sobre realidad social peruana y conoce cómo interactuar con distintos públicos. Esto le permite estar presente en la etapa de diagnóstico, diseño y monitoreo de los proyectos. Asimismo, es importante que los líderes organizacionales se apalanquen en el gestor de comunicación y lo vean como un agente que agrega valor a su gestión. La labor de este gestor no sólo debe ser táctica, sino estratégica, que contribuya al desarrollo de una empresa más justa y humana (Orjuela, 2011, p.154) De esta manera, el comunicador trabaja en función a estrategias que le permitan alcanzar objetivos y metas para hacer que la empresa actúe de manera responsable. Es necesario trasladar qué es lo que se quiere lograr a largo plazo, por qué y para qué se trabaja, lo que significa, por qué es importante y cuáles son los comportamientos adecuados para lograrlo, y estos mensajes son importantes interna y externamente (Marqués, 2017, p. 329)

Por otro lado, en este capítulo se ha hecho referencia al concepto “grupo de interés o stakeholders” que está muy relacionado al concepto de responsabilidad social corporativa. En ese sentido, es importante que cada empresa realice un mapeo de estos grupos, ya que las estrategias deben ser diseñadas y planificadas en base a sus intereses y necesidades. Hoy en día, para las empresas es casi obligatorio mantener una comunicación constante y transparente con sus stakeholders pues es la única manera de establecer relaciones más perdurables en el tiempo.

Abordar la comunicación sostenible requiere no solo un enfoque multidisciplinar sino realmente una estrategia que tenga muy presente los variados sistemas que intervienen y sobre todo sus relaciones. El ejercicio más básico podría ser el de conocer las expectativas de los grupos de interés al comienzo del proceso, pero el nuevo enfoque requiere una identificación clara de los sistemas relacionados que intervienen y como cada parte se relaciona con las otras en materia de comunicación (Marqués, 2017, p.329)

A continuación, se muestra un cuadro de elaboración propia para ejemplificar cuáles son los principales grupos de interés que las empresas deben tener en cuenta al momento de elaborar su plan estratégico.

Imagen 2.3 Mapeo de Stakeholders



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la comunicación contribuye a posicionar una marca como sostenible. Es decir, una marca que contribuye con la sociedad o el ambiente. Para ello, se debe comunicar a los distintos grupos cuál es la visión, los valores y sobre todo el propósito que persigue la empresa

para ser socialmente responsable. Si la comunicación se hace de manera oportuna, precisa y veraz se fortalecerá la confianza y reputación de la compañía. Cabe mencionar que los consumidores cada vez se interesan más por marcas que tengan un propósito claro que no sea solo generar riqueza y es por ello que la comunicación cumple un rol trascendental para dar a conocer dichos mensajes.

1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron establecidos en septiembre de 2015 por los Estados miembros de las Naciones Unidas. En este evento, también se firmó la Agenda 2030 que busca principalmente erradicar la pobreza y la pobreza extrema como requisito para lograr el desarrollo sostenible. La consigna se basa en “no dejar a nadie atrás” y en trabajar para que los sectores más olvidados cuenten con una mejor calidad de vida. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 Metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal. Cada país o gobierno decide la forma de incorporar la Agenda 2030 en sus procesos de planificación (2015). De esta manera, como cada país es libre y enfrenta retos específicos cada uno fija sus propias metas y los recursos que debe utilizar, siempre y cuando se ajuste a lo planteado en la Agenda 2030.

A continuación, se mencionarán los Objetivos de Desarrollo Sostenible que también se enfocan en temas como la protección del medio ambiente, el acceso a la educación, a la justicia, entre otros:

1. Fin de la pobreza

2. Hambre Cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de los ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr objetivos

Para fines relacionados al trabajo de suficiencia profesional, se abordan dos Objetivos de Desarrollo, el primero corresponde a Hambre cero y el segundo; a producción y consumo responsable. Respecto al primero, lo que se busca es terminar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible. Según datos de la ONU, se estima que 821 millones de personas sufren de desnutrición crónica al 2017, a menudo como

consecuencia directa de la degradación ambiental⁹, la sequía y la pérdida de biodiversidad. Además, más de 90 millones de niños menores de cinco años tienen un peso peligrosamente bajo (PNUD 2020). En el caso del Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2018 el 12.9% de infantes menores de 5 años sufría de desnutrición y el 43.6% niñas y niños de 6 a 35 meses de anemia, lo que afecta directamente el desarrollo cognitivo y físico de estos menores a lo largo de toda su vida. Por tal motivo, lo que plantea este ODS es aumentar la capacidad productiva y asegurar que todas las personas tengan acceso a alimentación de calidad de manera continua. No obstante, la producción debe realizarse bajo parámetros que tengan en cuenta el cuidado de los recursos naturales y la adaptabilidad al cambio climático¹⁰, ya que los fenómenos naturales como sequías o inundaciones hacen que millones de kilos de alimentos se pierdan anualmente. Asimismo, se requiere invertir en infraestructura y tecnología para promover la implementación de prácticas agrícolas sostenibles. Todo ello permitirá luchar contra el hambre y la desnutrición, ya que se contará con los alimentos necesarios para atender a la población en situación vulnerable.

Respecto al ODS 12: producción y consumo responsable, este busca cambiar el modelo actual de producción y consumo de bienes y servicios para reducir la huella ecológica y conseguir una gestión eficiente de los recursos naturales. De esta manera, si se quiere lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible es necesario hacerlo de manera responsable y con la menor cantidad de recursos. Para conseguirlo, se requiere contar con el compromiso de todos los actores involucrados: desde empresas y consumidores hasta encargados de la formulación de

⁹ Degradación ambiental: proceso de deterioro que sufre el medio ambiente como consecuencia del agotamiento de sus recursos naturales por la sobreexplotación a los que estos están sometidos; provocándose así la destrucción de los ecosistemas y su biodiversidad. (Cepal, 2020)

¹⁰ Adaptabilidad al cambio: los países y las comunidades necesitan desarrollar soluciones de adaptación e implementar acciones para responder a los impactos del cambio climático que ya están ocurriendo, así como prepararse para los impactos futuros.

políticas públicas. En el caso del sector privado, lo que se busca es que actúen bajo criterios de sostenibilidad que tengan como base la economía circular para dejar de fabricar productos de un solo uso. Es así que se impulsa el reciclaje y se contribuye a reducir la cantidad de desechos que diariamente se generan. Por otro lado, un eje importante de este ODS, está relacionado a combatir la pérdida de alimentos durante toda la cadena de suministro. Esta situación es preocupante teniendo en cuenta que, según la ONU, en el mundo existen 783 millones de personas que viven por debajo del umbral de pobreza y que podrían aliviar su hambre si accedieran a estos alimentos. Finalmente, solo si se adoptan estilos de vida más sostenibles se podrá garantizar que las futuras generaciones puedan acceder a recursos vitales como el agua o energía. Si los patrones de consumo continúan como hasta ahora, será imposible responder a toda la demanda puesto que no habrá suficientes recursos para hacerlo. Es importante tener en cuenta que, si la población mundial llega a los 9.600 millones para 2050, harían falta casi 3 planetas para proporcionar los recursos naturales necesarios para mantener los modos de vida actuales (ONU)

Por otro lado, la Agenda 2030 no solo está en el centro de acción de los distintos Gobiernos, sino también en los planes y proyectos que las empresas diseñan como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Hoy en día es muy común ver que las empresas escogen un par de Objetivos que se alinean a su modelo de negocio y en las que deciden invertir recursos para su cumplimiento. Se puede decir entonces que, para cumplir con los ODS, la tarea no recae solo en un sector, sino que se debe realizar de manera conjunta ya que tanto gobierno, empresas, organizaciones no gubernamentales como sociedad civil tienen un rol importante que cumplir.

En el caso del Perú, en el 2017 se elaboró el Primer Informe de Voluntariado en el cual se narró cómo el país está implementando la Agenda 2030. Según el informe, se decidió incorporar la Agenda 2030 en la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que contiene los lineamientos para el crecimiento y progreso del país. Asimismo, el INEI ha desarrollado un “Sistema de Monitoreo y Seguimiento a los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” para medir el avance en cada área de trabajo. Por ejemplo, respecto al ODS 2, en el siguiente cuadro se puede notar una disminución en la tasa de desnutrición en niños menores de 5 años durante la última década.

Imagen 2.4 Cuadro Tasa de desnutrición crónica entre las niñas y niños menores de 5 años



*Fuente: Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Por último, de los 193 países miembros de la ONU que se han comprometido con la Agenda 2030, el Perú se ubica en el puesto 64 –(con 68,4 puntos de 100)– en el ránking de cumplimiento de los ODS 2018 elaborado por Bertelsmann Stiftung and the Sustainable

Development Solutions Network (El Comercio, 2018). Según este estudio, en el Perú persisten desafíos significativos con relación a los Objetivos 8 y 12, y permanecen los principales retos respecto del Objetivo 9.



2. Metodología

En esta sección, se presentan los objetivos del trabajo de suficiencia profesional, el tipo y la metodología empleada, así como las etapas de trabajo.

2.1 Objetivo de la investigación

1. Describir el programa de rescate y donación de alimentos de Supermercados Peruanos que contribuye con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y genera valor a los stakeholders.
2. Analizar el rol del comunicador para el desarrollo como actor clave en el diseño, ejecución y monitoreo de proyectos de responsabilidad social empresarial que contribuyen a mejorar la alimentación de poblaciones en situación vulnerable, combaten el desperdicio y generan valor a las empresas

2.2 Tipo y método empleado

El trabajo presenta una investigación principalmente descriptiva del programa de rescate y donación de alimentos implementado en Supermercados Peruanos. El tipo de investigación será no experimental, es decir, en esta investigación no se construye ninguna situación, sino

que se observan situaciones ya existentes. La evidencia se ha recogido desde la experiencia profesional de la autora, quien es Bachiller en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La experiencia busca brindar recomendaciones para que otros profesionales que se desempeñen en áreas de responsabilidad social o sostenibilidad puedan desarrollar proyectos alineados a contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU. Se ha aprovechado información primaria, como información de la misma empresa donde se ha desarrollado la actividad profesional, así como entrevistas realizadas a los beneficiarios con quienes se ha interactuado durante toda la implementación del proyecto.

2.3 Etapas del trabajo

2.3.1 Antes de la implementación del programa de rescate y donación de Supermercados Peruanos

- Revisión de documentación sobre el desperdicio de alimentos en el mundo y en el Perú: ¿cuál es el impacto ambiental, social y económico?
- Revisión de documentación sobre la normativa legal respecto a la donación de alimentos que perdieron valor comercial: ¿qué es mejor para las empresas: donar o destruir?

Fuente: Documentación de la Ley N° 30498

2.3.2 Implementación del programa de rescate y donación de alimentos

- Revisión de documentación sobre la modificación de la normativa legal que busca alentar a las empresas a donar alimentos que perdieron valor comercial
- Revisión de documentación sobre el plan piloto que el Banco de Alimentos Perú elabora para que junto a SPSA empiecen a rescatar alimentos.
- Revisión de documentación sobre la implementación del procedimiento de donación en las tiendas de SPSA

Fuente: Portal de procesos de SPSA, informes, actas, Ley N° 30498, presentaciones virtuales

2.3.3 Posterior a la implementación del programa de rescate y donación de alimentos

- Análisis de la Encuesta de Satisfacción 2019 aplicada a las organizaciones beneficiarias
- Entrevista a directores de las organizaciones: Amantaní, Cari Shaya, Cerrito Azul, Don Bosco, entre otros. (entre diciembre 2019 y marzo 2020)
- Análisis de resultados del Reporte de Sostenibilidad 2018 y 2019

3. Contextualización de la experiencia

Esta sección presenta los datos de la organización desde donde parte la experiencia profesional de la autora (SPSA), así como los logros personales obtenidos.

3.1 Datos de la organización en la que se realizó la experiencia

Supermercados Peruanos S.A (SPSA) es la primera cadena de supermercados en el Perú, con ventas netas anuales de \$ 1500 millones al cierre del ejercicio 2019. Forma parte del Grupo Intercorp¹¹ y opera a través de distintos formatos a nivel nacional:

- Plaza Vea y Vivanda: 107 tiendas (71 en Lima y 36 en provincias). Formato hipermercados y supermercados.
- Mass: 392 tiendas en Lima. Formato “hard discount”
- Economax: 4 tiendas en provincia y 1 tienda en Lima. Formato “Cash and Carry”
- Justo/MiMarket: 19 tiendas en Lima. Formato conveniencia

Además, es una empresa que desde hace 9 años cuenta con un área de Sostenibilidad y Medio Ambiente que tiene como principal objetivo preservar los recursos, contribuir con el desarrollo de la comunidad y generar eficiencias para el negocio. A continuación, se detallan algunas

¹¹ Grupo Intercorp: conglomerado que tiene varias empresas repartidas en distintos rubros como la banca y seguros, retail (supermercados y centros comerciales), hotelería, restaurantes, inmobiliarias, educación, administración y cines.

cifras importantes en cuanto a la gestión sostenible que lleva a cabo la compañía y que contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- 5 mil TN de papel y cartón y 670 TN de plástico enviado a Reciclaje
- 96% de compras son a proveedores locales
- 88 TN de aceite quemado enviado para el uso en biocombustible
- 9 millones de kgs de alimentos rescatados y donados a instituciones sociales
- 60% de ahorro en consumo energético y 15% de ahorro en consumo de agua
- Reducción en 40% de emisiones de gas de efecto invernadero

3.2 Logros personales

Durante los dos años y medio trabajando en Supermercados Peruanos y posteriormente en la Asociación Inspira Perú pude ser parte de un equipo enfocado en desarrollar proyectos de valor compartido que tengan un triple impacto: a nivel social, ambiental y económico. Trabajar en la empresa de retail más importante del país me ha permitido desarrollar distintas habilidades para la generación de estrategias de comunicación y relacionamiento con distintos públicos, ya que la empresa tiene presencia en más de veinte regiones del país. Asimismo, los conocimientos adquiridos en mi formación como comunicadora para el desarrollo me permitieron diseñar estrategias enfocadas en mejorar la calidad de vida de miles de peruanos que viven en inseguridad alimentaria.

He tenido la oportunidad de liderar el programa de rescate y donación de alimentos que inició como un piloto en tres tiendas y que hoy en día se implementa en todas las tiendas a nivel nacional. Esta experiencia me permitió trabajar con una gran cantidad de públicos entre los que se encuentran: trabajadores de tienda, trabajadores de administración central, organizaciones sociales de base y ONG's . Para cada uno de estos grupos se desarrollaron estrategias de comunicación diferenciada partiendo de sus intereses y necesidades. Por ejemplo, para lograr que los jefes de tienda puedan hacer una correcta selección de productos se desarrollaron capacitaciones presenciales y virtuales, visitas a las organizaciones para que conozcan a los beneficiarios, diseño de recursos comunicacionales como afiches, vídeos, manuales, entre otros. El objetivo principal era sensibilizar a los trabajadores sobre la problemática del desperdicio de alimentos en nuestro país y mostrarles cuál era el papel que ellos debían asumir para combatirlo. El desarrollo de estrategias diferenciadas permitió que cada uno de los actores asuma un rol más activo dentro del programa y con ello se pudo lograr que las 112 tiendas de la cadena puedan donar alimentos en buen estado.

En ese sentido, uno de los principales resultados es que la donación hoy en día forma parte de la cultura de la empresa y todas las áreas están comprometidas con el programa. Al inicio existieron muchos temores, pero la comunicación cercana permitió derribarlos y lograr que la primera opción para tratar los productos que perdieron valor comercial sea la donación antes que la destrucción. Asimismo, el directorio mostró mayor interés por apostar por proyectos enfocados en contribuir con el desarrollo sostenible, ya que vieron que los resultados eran favorables para la compañía, la sociedad y el ambiente.

Otro de los logros a mencionar es la consolidación de una red de más de 60 organizaciones sociales que actualmente forman parte del programa, tales como comedores populares, albergues, asilos, entre otros. Las estrategias de comunicación implementadas no solo estuvieron enfocadas en desarrollar una relación de confianza sino en ayudarlos a brindar un mejor servicio a sus beneficiarios. De esta manera, además de la donación de productos, se elaboró junto al Banco de Alimentos Perú un plan de capacitaciones anuales en Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para asegurar un correcto uso de los productos. Muchas de las organizaciones nunca habían recibido una capacitación previa en el tema y esto significó un aprendizaje muy importante para ellos. Asimismo, cada seis meses se llevaba a cabo reuniones con las organizaciones ubicadas en Lima, para darles a conocer los avances del programa, así como para identificar problemas que se presenten en el recojo (incumplimiento de horarios, calidad de productos, entre otros) y/o mejoras que se puedan implementar. El trabajo cercano con cada una de las organizaciones ha permitido que vean a Supermercados Peruanos como el principal aliado en la lucha contra el hambre y el desperdicio.

En general, esta experiencia ha sido un reto muy grande a nivel profesional y personal. Lograr que el programa sea interiorizado por más de diecisiete mil trabajadores ha requerido utilizar distintas estrategias de comunicación de manera constante. Asimismo, me ha permitido innovar e ir más allá de la donación de alimentos, brindando acompañamiento a las organizaciones beneficiarias a través de capacitaciones y visitas de monitoreo. Todo ello permitió que en el 2018 seamos ganadores del Premio Creatividad Empresarial¹² en la categoría compromiso con la sociedad. Un premio que reconoce el esfuerzo de la empresa por reducir el desperdicio y que

¹² Premio Creatividad Empresarial: Premio que ha fomentado el desarrollo de una cultura de creatividad e innovación continua. Se reconoce a los productos, servicios, procesos o estrategias innovadoras que han logrado un impacto trascendente en la generación de valor dentro de su organización, empresa o institución.

nos alentó a seguir trabajando arduamente para que en las tiendas e incluso en los centros logísticos se pueda apostar por la donación. Finalmente, todas las acciones se han traducido en una ventaja competitiva frente a las demás cadenas del rubro, pues ninguna de ellas ha logrado que el cien por ciento de sus tiendas puedan implementar dicho mecanismo. De esta manera, SPSA se ha convertido en la empresa líder en donación de alimentos hoy en día.



4. Problemática

La problemática se ha estructurado en base a 5 fases. La primera fase presenta el impacto ambiental, social y económico del desperdicio de alimentos en el mundo, en América Latina y en el Perú. La segunda fase detalla la promulgación de la Ley N° 30498 que promueve la donación de alimentos a nivel nacional y las variaciones que se dieron para que las empresas puedan utilizarla a su favor. La tercera fase describe la creación e implementación del programa de rescate y donación de alimentos en las 112 tiendas de SPSA. La cuarta fase presenta el impacto que ha tenido en los beneficiarios y en su calidad de vida. Para ello, se ha escogido a organizaciones sociales ubicadas en distintas regiones, quiénes forman parte del programa desde hace varios meses. Finalmente, la quinta fase se enfoca en resaltar la importancia de los programas de RSC así como el aporte del comunicador para el desarrollo en el diseño y gestión de éstos.

4.1 Más alimento, menos desperdicio

El hambre continúa siendo uno de los desafíos más urgentes para generar desarrollo sostenible, sin embargo, un tercio de los alimentos producidos para el consumo humano se pierde anualmente a nivel mundial. Inclusive, se estima que los alimentos desaprovechados en América Latina serían suficientes para satisfacer las necesidades alimenticias de 300 millones de personas (FAO 2016). Ello pone en evidencia una paradoja entre la sobreproducción y el desperdicio de alimentos. Situación que se debe revertir si se quiere alcanzar el ODS 12 planteado por las Naciones Unidas para el 2030, el cual tiene como meta reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los

consumidores, así como reducir la pérdida de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.

Respecto a las pérdidas de alimentos (PDA) destinados para el consumo humano, estos pueden ocurrir a lo largo de toda la cadena de suministro. Desde la etapa de producción, posproducción, procesamiento, distribución hasta el consumo en los hogares. Lo que sucede en esta última etapa es lo que se conoce como desperdicio de alimentos, ya que está relacionado con el comportamiento de los consumidores, quienes muchas veces compran productos que no llegan a usar y terminan en la basura. Según el informe de Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo, “en los países de ingresos altos y medianos, los alimentos se desperdician de manera significativa en la etapa del consumo, lo que significa que se desechan (se tiran) incluso si todavía son adecuados para el consumo humano” (2012, p.5), de hecho el Banco Mundial de Alimentos indica “consumers in economically developed countries waste some 222 million tons of food each year, enough to fill the equivalent of 2.5 football stadiums every day [los consumidores de los países desarrollados desperdician unos 222 millones de toneladas de alimentos cada año, lo suficiente para llenar el equivalente a 2.5 estadios de fútbol cada día](2015). Por el contrario, en países en vías de desarrollo gran parte de las pérdidas se dan en la etapa de producción y posproducción debido a prácticas erróneas en la cosecha, condiciones climáticas adversas y poca inversión en tecnología e infraestructura que permita un correcto almacenamiento y distribución de los productos.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, alrededor del 56% de pérdidas se generan en América del Norte, Europa y países industrializados de Asia. Siendo Estados Unidos el país que más comida desecha, aproximadamente 36 millones de toneladas al año, según la Agencia

de Protección Ambiental de dicho país (2020). Mientras que América Latina representa el 6% del total, una cifra considerable si se tiene en cuenta el nivel de pobreza que aqueja a muchos países de la región.

Imagen 5.1 Pérdida y desperdicio de alimentos por región



Fuente: Reducing

Food Loss and
Waste

Ciertamente, según la FAO (2014) en América Latina y el Caribe durante la etapa de almacenamiento se pierde un 22% de productos, en distribución un 17% y en procesamiento un 6%. La cifra más alarmante se encuentra en la etapa de consumo pues es donde más alimentos se echan a perder, se calcula que asciende al 28%. Entre las causas más frecuentes se pueden mencionar las siguientes:

- Comprar más de lo necesario
- La confusión entre la fecha de consumo preferente y de vencimiento

- El almacenamiento inadecuado en el hogar
- La preparación de porciones excesivas que nadie logra terminar

En cuanto a los productos que más se desperdician en esta parte del continente, la lista está encabezada por frutas y hortalizas (53%), seguido de tubérculos (40%), pescados (33%), cereales (20%) y carnes (20%). Estas cifras evidencian que el problema no radica en la falta de alimento sino en la mala gestión para evitar que productos en buen estado terminen venciendo en góndolas de un supermercado, en puestos de mercados mayoristas o en la refrigeradora de una casa. Es realmente preocupante que más del 50% de frutas y hortalizas terminen en un tacho de basura cuando podrían servir para mejorar la alimentación de miles de personas.

Por otro lado, el desperdicio de alimentos no solo tiene consecuencias a nivel social, ya que esa comida podría ser destinada a miles de personas que viven en pobreza sino también a nivel ambiental y económico. Según la FAO, producir comida que no va a consumirse supone emisiones innecesarias de dióxido de carbono (CO₂) que contribuyen a agudizar el impacto del cambio climático en el mundo. Se calcula que, si los alimentos desaprovechados fueran un país, éste habría ocupado el tercer lugar entre los principales emisores de gases de efecto invernadero, con cerca del 8 % de las emisiones globales (2016, p. 4). Por ejemplo, “growing and transporting the food that goes to waste emits as much carbon pollution as 39 million passenger vehicles” [cultivar y transportar alimentos que terminarán siendo desperdiciados, emite tanta contaminación como lo hacen 39 millones de vehículos con pasajeros] (Forbes, 2018). Asimismo, se usa innecesariamente recursos como agua, tierra o energía para producir alimentos que no nutrirán a nadie y que en muchas partes del mundo son de difícil acceso.

Sobre todo, existe un gran impacto sobre los recursos hídricos pues en la producción alimentaria se utilizan miles de litros de agua, por ejemplo, por cada kilo de carne se necesitan 15 mil litros. Según Forbes, el cultivo de alimentos que van a los desechos termina utilizando el 21% de agua dulce, el 19% de fertilizante, el 18% de tierras de cultivo y el 21% de volumen de los rellenos sanitarios (2018). Además, con el paso de los años y el incremento poblacional a nivel mundial, se ejerce más presión sobre los recursos naturales, ya que se busca producir a toda costa sin tener en cuenta que éstos son finitos y que en los próximos años algunos de ellos serán escasos. Por último, en muchos países latinoamericanos no existe una buena gestión de residuos ni suficientes rellenos sanitarios a donde esta “basura” pueda ser llevada, por lo que el desperdicio de alimentos fomenta la multiplicación de botadores informales, que contribuyen a degradar el ambiente, en especial los ríos y mares.

Por otro lado, esta problemática también genera repercusiones a nivel económico que ascienden a millones de dólares al año. “Food loss and waste results in roughly \$940 billion in economic losses globally per year. [...] In the United States, the average family of four wastes roughly \$1,500 worth of food annually.” [La pérdida y el desperdicio de alimentos ascienden a 940 billones de dólares por año. En Estados Unidos una familia promedio de cuatro miembros desperdicia aproximadamente 1500 dólares anualmente en alimentos (Hanson & Mitchel, 2017,p.3) donde la mayor pérdida está asociada a la categoría de carnes, pollo y pescado que equivale a \$157 por persona (Buzby,2014, p.17) . Es así que tanto las empresas como los clientes gastan dinero en productos que no se logran vender ni consumir, sin contar el uso de recursos naturales que esto conlleva. Incluso, se generan gastos asociados a la eliminación y al tratamiento de los desperdicios, lo que significa tener que pagarle a una empresa para que bote y/o destruya la comida. Lamentablemente, quiénes más se ven perjudicados son los agricultores de países en desarrollo, ya que en muchos casos no son bien remunerados, por lo que la pérdida

de alimentos afecta directamente su principal fuente de ingreso y los ubica en una situación precaria al no poder comercializar sus productos puesto que en algunos casos no cuentan con las características solicitadas por los supermercados.

Desafortunadamente, el Perú no se encuentra ajeno a esta situación y diariamente toneladas de productos son tirados a la basura lo que resulta contradictorio en un país donde según el mapa del hambre, entre el 15 y 24,9% de peruanos se encuentra subalimentado¹³. Por otra parte, de acuerdo a los datos brindados por el Ministerio del Ambiente, durante el 2018 el 53.64% de residuos sólidos municipales generados fueron materia orgánica, el 19.77% materia inorgánica, el 18.86% fueron residuos sólidos no aprovechables y el 7.74% residuos sólidos peligrosos. Del total de estos residuos, el 73% eran aprovechables. (P.62). Esto quiere decir que la mayor parte de residuos a nivel nacional pudieron ser reutilizados para generar nuevos insumos, hacer compostaje, biocombustible, entre otros. Por ejemplo, en el caso de los supermercados, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, “cincuenta millones de soles, aproximadamente, es lo que una de las mayores cadenas de supermercados en nuestro país bota en comida cada año” (2015, p. 3). Lamentablemente, esta comida es la que termina siendo tratada como residuo “orgánico”, pues al no poder ser vendida por presentar algún defecto, termina siendo desechada. Una situación similar se observa en el Gran Mercado Mayorista de Lima, donde según la Organización Mundial para la Alimentación y la Agricultura, “cada día se desperdician entre 60 y 70 toneladas de residuos orgánicos resultantes de prácticas inadecuadas en el proceso de comercialización” (Rosales 2019). Por ello, resulta imprescindible evitar que los residuos orgánicos, principalmente frutas y verduras, sean tratados como basura y se empiece a realizar una correcta gestión y disposición para darles un segundo uso. Es

¹³ Subalimentado: Lo que consume habitualmente no basta para proporcionar la energía que se necesita para llevar una vida saludable (Programa Mundial de Alimentos 2019)

inadmisible que el destino final sea un vertedero cuando estos productos podrían ser destinados a los miles de personas que padecen hambre.

En conclusión, la pérdida y desperdicio de alimentos es un problema latente, que no solo afecta a potencias mundiales sino a países como el Perú con altos índices de desnutrición y anemia. Abordar esta problemática permite, por un lado, combatir el hambre y lograr que aproximadamente 770 millones de personas en el mundo que viven en inseguridad alimentaria¹⁴ puedan acceder a estos productos que muchas veces son desechados solo por su apariencia, mas no porque hayan perdido su valor nutricional. Por otro lado, permite establecer hábitos de consumo responsable donde los ciudadanos sean conscientes de todo el impacto que tiene el desperdicio de alimentos y con ello eviten comprar más de lo que necesitan o en todo caso apuesten por el reaprovechamiento de estos productos.

4.2 Promulgación de la Ley N° 30498 que fomenta la donación de alimentos en el Perú

La lucha contra el hambre y el desperdicio de alimentos requiere contar con un marco legal claro y políticas públicas adecuadas para que más empresarios tengan como prioridad la donación, ya que es la manera correcta de evitar que millones de toneladas de alimentos en el mundo sean arrojados a los rellenos sanitarios.

¹⁴ Inseguridad alimentaria: Personas que se quedan sin comida o que pasan involuntariamente sin comer durante un día entero y en algunos casos por un período prolongado.

Governments should adopt public policies that encourage the donation of surplus food for hunger relief. [...] Companies need to know that they are protected from liability when they donate food in good faith to a nonprofit institution. [Los gobiernos deben adoptar políticas públicas que incentiven la donación de alimentos para aliviar el hambre. Las empresas necesitan saber que están protegidos de responsabilidad cuando donan alimentos de buena fe a una institución sin fines de lucro] (The Global Food Banking,2019, p.55)

Desafortunadamente hasta el 2016, aunque resulte difícil de creer, a las empresas peruanas les resultaba más provechoso destruir productos próximos a vencer o con algún defecto, antes que donarlos a alguna organización social. Este penoso acto donde los productos eran incinerados frente a un notario público es conocido como desmedro. Según Alejandro Ferrer, “el desmedro es el deterioro o pérdida del bien de manera definitiva [...] esta pérdida es de orden cualitativo e irrecuperable de las existencias, haciéndolas inutilizables para los fines a los que estaban destinados” (2010, p. 2) Es decir, si los productos tienen como fin la comercialización, pero presentan algún daño en el empaque o están cercanos a la fecha de vencimiento, inmediatamente tienen que ser retirados por no encontrarse aptos para la venta. Luego de ser retirados, son llevados a un almacén donde a altas temperaturas son quemados o triturados para evitar que puedan ser nuevamente comercializados en el mercado negro. Para las empresas, este procedimiento resultaba atractivo pues podían descontar como gasto el costo de estos productos, es decir, al menos podían recuperar algo de lo que habían invertido. Esto sucedía, siempre y cuando el desmedro haya sido notificado a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y se haya realizado frente a un notario o juez de paz que lo certifique. No obstante, el desmedro tiene un impacto ambiental y social grande, ya que la quema de dichos artículos contribuye a generar más contaminación y además miles de

personas pierden la oportunidad de poder acceder a productos que por presentar mínimas imperfecciones deben ser destruidos.

En el caso de las donaciones sucedía lo contrario pues la empresa debía asumir el pago de ciertos impuestos si optaba por este mecanismo. Por un lado, debían costear el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) de cada producto. Asimismo, si la donación excedía el 10% de la renta de la tercera categoría, ese excedente se incorporaba a la renta neta y generaba el pago del impuesto conocido como Impuesto a la Renta (IR). Esta situación era realmente desalentadora, ya que resultaba ilógico tener que pagar para donar, sobre todo en un país donde 6 millones de peruanos viven en situación de pobreza (INEI 2015). Mientras que el desmedro ofrecía la posibilidad de recuperar lo invertido “en una ceremonia que premia el destrozado para liberar el gasto” (La Republica, 2015); la donación era castigada con un pago extra. Por ejemplo, en el 2015, el precio de destrucción por tonelada era tan solo de 16 soles. De esta manera, el desmedro resultaba la manera más eficaz y menos costosa para tratar los productos que no ya no podían ser vendidos ni donados.

Ante las innumerables trabas y un marco legal tan rígido, el poder ejecutivo, la sociedad civil y el sector empresarial decidieron unirse para impulsar un cambio que incentive la donación en lugar de la destrucción. Es así que en noviembre de 2015 el congresista Pedro Spadaro, del partido Fuerza Popular, presentó un proyecto de Ley que tenía como objetivo regular la donación de alimentos¹⁵, que si bien no podían ser comercializados en el mercado por razones de apariencia, frescura, madurez, tamaño u otras condiciones equivalentes, se encontraban

¹⁵ Alimentos: entiéndase como cualquier sustancia comestible, ya sea cruda, procesada, preparada o cocinada que cumple con todos los requisitos de calidad legal correspondiente.

aptos para el consumo humano al momento de ser transferidos” (Ley N°30498). Estos productos serían entregados a entidades receptoras de donaciones reconocidas por la SUNAT que de manera gratuita se encargarían de distribuirlo a las poblaciones más vulnerables o que se hayan visto afectadas por desastres naturales. Un aspecto importante de dicho proyecto es que buscaba alentar a las empresas productoras o comercializadoras a optar por este mecanismo, otorgándoles ciertos beneficios tributarios relacionados al IGV y al Impuesto a la Renta. En la elaboración de este proyecto participaron distintos actores entre los que se encontraban el Banco de Alimentos Perú (BAP), la Sociedad de Comercio Exterior e InRetail Perú que agrupa a Supermercados Peruanos S.A.

A primera vista las intenciones detrás del proyecto eran positivas pues pretendía combatir el desperdicio de alimentos, beneficiar a miles de peruanos que padecen hambre en el país y recompensar a las empresas que escogían esta opción. Después de varios debates, el proyecto logra ser aprobado en el 2016 con 62 votos a favor, 1 en contra y 31 abstenciones (Radio Programas del Perú). A continuación se detallarán las principales especificaciones de la Ley N° 30498 que promueve la donación de alimentos y facilita el transporte de donaciones en situaciones de desastres naturales:

- Las donaciones se encuentran inafectas del IGV y del pago de derechos arancelarios (para el caso de importación) siempre y cuando sean destinadas a entidades inscritas en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y se encuentren calificadas previamente por la SUNAT como receptoras de donaciones.

- Los gastos por concepto de donaciones de alimentos en buen estado que hubieran perdido valor comercial y se encuentren aptos para el consumo humano que se realicen a las entidades receptoras de donaciones, así como los gastos necesarios que se encuentren vinculados con dichas donaciones. La deducción para estos casos no podrá exceder del 10% de la renta neta de tercera categoría.
- A partir del tercer año de la entrada en vigencia de la presente Ley, los almacenes de alimentos y supermercados estarán prohibidos de desechar o destruir alimentos que tengan las condiciones para poder ser donados.
- Ni las entidades receptoras ni los beneficiarios podrán comercializar bajo ningún motivo los alimentos que reciban, ni asignarles un destino diferente al establecido por Ley.

No obstante, sobre el segundo punto en mención surgieron distintas críticas por parte del sector empresarial pues indicaban que dicho límite seguía impulsando la destrucción de productos en buen estado. “A manera de ejemplo, si sumamos las rentas netas de las cuatro principales cadenas de supermercados del país en 2015, y calculamos el 10% de ese número (que vendría a ser lo máximo que podrían donar al año, en conjunto), esto nos daría un total de S/ 36 millones (aproximadamente S/ 9 millones por compañía)” (Comex 2016). Es decir, una empresa de retail como SPSA con más de cien tiendas a nivel nacional, solo podría donar 9 millones de soles al año pues es lo máximo que podría deducir ante la SUNAT. De lo contrario, debía asumir un pago que desde cualquier punto de vista era ilógico e innecesario pues con el desmedro no

existía límite de deducción. Por tal razón, la quema de alimentos seguía siendo la opción más económica para las empresas.

Afortunadamente, las críticas lograron ser escuchadas y en agosto de 2017 se aprobaron normas reglamentarias para corregir la situación y facilitar la donación de alimentos. La principal modificación se dio en lo relacionado a la ampliación del límite de deducibilidad. Es así que se determinó que la deducción para estos casos no podría exceder del 1.5% del total de las ventas netas de alimentos del ejercicio que realice el contribuyente (Ley N° 30631). Hacer que la deducción se haga en función de las ventas netas resulta positivo pues permite que la mayor cantidad de alimentos puedan ser donados y que más empresas puedan acogerse a este beneficio. Por ejemplo, en el 2019 las ventas netas de SPSA fueron de aproximadamente 5 mil millones de soles, si la empresa decide donar parte de su merma puede hacerlo teniendo como tope 750 millones de soles al año. Un monto que resulta más razonable teniendo en cuenta que diariamente los productos son retirados de sala en todas las tiendas del país. El único inconveniente que surge luego de esta modificación es que recién se podía aplicar el 1 de enero de 2018. No obstante, es importante mencionar que SPSA inicia operaciones antes que las leyes de recuperación del IGV a través de donaciones, y la ley que amplía el límite de deducibilidad de gastos por conceptos sea aprobada. A pesar del panorama adverso que se mostraba al inicio, SPSA decide unirse al BAP para llevar a cabo el primer piloto de donación de frutas y verduras en el Perú ya que por ellas no se pagaban impuestos.

Definitivamente, la promulgación de la ley N°30498 ha sido un estímulo para que distintas empresas puedan implementar nuevos procedimientos con el objetivo de reducir el desperdicio que como parte de su operación generan diariamente. Es importante mencionar la labor que

vienen realizando instituciones como el Banco de Alimentos para ser el principal aliado de los supermercados, restaurantes, empresas productoras y comercializadoras en el rescate de alimentos y que ahora cuentan con la posibilidad de recibir un reintegro de la SUNAT por dicha acción. La lucha contra el desperdicio y la correcta gestión de residuos es rentable para las empresas, para la sociedad y el ambiente. Según un estudio realizado a 700 empresas (restaurantes, bares, hoteles, etc) de 17 países (Australia, Vietnam, Francia, Italia, etc) que realizaron esfuerzos para reducir la pérdida y el desperdicio, se encontró que el 99% tuvo un retorno positivo: por cada \$1 invertido obtuvieron \$14 de retorno (2017). Desafortunadamente en el Perú aún no se realizan este tipo de investigaciones porque el tema es relativamente nuevo, así como la promulgación de la ley, no obstante, en los siguientes capítulos se buscará explicar el impacto del programa de donaciones implementado por Supermercados Peruanos que se convierte en un precedente para las demás empresas del sector.

4.3 Bueno por Dentro: Programa de rescate y donación de alimentos en buen estado

4.3.1 Diseño del programa junto al Banco de Alimentos Perú

En Supermercados Peruanos, como en la mayoría de supermercados en Perú, se desechaban frutas y verduras “feas” porque el público no las elegía, prefiriendo aquellos productos sin marcas, sin manchas, los que aparentaban estar intactos y, por ende, se asume eran “mejores”. Sin embargo, las frutas y verduras que eran exhibidas en las góndolas pasaban por un riguroso proceso de calidad, por lo que aquellas dejadas de lado, estaban en perfecto estado, manteniendo todos sus nutrientes y encontrándose listas para ser consumidas. Adicionalmente, debido a políticas internas de la empresa, también se retiraban los abarrotes “próximos” a

vencer, que tenían aún un tiempo de vida restante que podía llegar a ser de hasta un mes. Como resultado, al igual que las frutas y verduras “feas”, estos se desechaban junto con los demás residuos de la tienda.

Conscientes de las carencias de millones de peruanos, SPSA decidió buscar alternativas para lograr que todos estos productos llegasen a las manos de quienes realmente lo necesitaban y que permitiese mejorar la alimentación de la mayor cantidad de personas posible. Luego de una ardua búsqueda de un socio estratégico, en mayo de 2015, el diario El Comercio publicó un artículo sobre el Banco de Alimentos del Perú, el primer banco de alimentos del país. De manera inmediata la empresa los contactó y juntos se propusieron desarrollar un proyecto que alivie las necesidades de personas en riesgo alimentario, generando valor compartido a todos los grupos de interés involucrados.

Es así como Supermercados Peruanos desarrolló una propuesta innovadora, alineada a su modelo de negocio, que busca rescatar aquellos alimentos que perdieron valor comercial. El programa “Bueno por Dentro” se encarga de identificar aquellos alimentos y productos que se encuentran en buen estado para el consumo o uso, pero que por estándares internos ya no pueden ser comercializados. Tal es el caso de productos que se encuentren dañados por fuera (a nivel de empaque), pero que no se ha comprometido la calidad de los mismos. Asimismo, productos que están próximos a su fecha de vencimiento o productos con defectos menores como golpes o rajaduras. Por ejemplo, el pan envasado se retira 15 días antes del vencimiento para no afectar el tiempo de almacenamiento que espera el cliente regular, ya que se asume que son comprados con el fin de tener un “stock” en el hogar y deben durar un tiempo mínimo.

Si bien la donación de alimentos por parte de los productores y distribuidores de alimentos no perecibles es común, aún existen dificultades para el transporte y almacenamiento de los alimentos perecibles. Por ello, la metodología de rescate de alimentos de “Bueno por Dentro” fue adaptada del concepto inicial de los bancos de alimentos, quienes normalmente recuperan alimentos no perecibles, lo almacenan y luego lo reparten. Debido a que gran parte de los alimentos que se donan desde SPSA son frutas y verduras y productos refrigerados, se construye un modelo de rescate diario llamado “cross-docking” que elimina el almacenamiento como parte del proceso y permite aprovechar la corta vida de los productos a través de la entrega inmediata y directa a los beneficiarios. De esta manera, se optimizan los recursos pues ya no se necesita contar con grandes almacenes ni cámaras de frío para guardar los alimentos, con ello se logra rescatar la mayor cantidad de alimentos y entregarlos el mismo día que son seleccionados para evitar su descomposición.

Una vez diseñada la estrategia logística junto con el BAP, el área de sostenibilidad de SPSA conversó con las distintas áreas de la empresa que debían involucrarse para realizar el proyecto: operaciones, auditoría, sistemas, calidad, legal y contabilidad. En conjunto, diseñaron el procedimiento que paso a paso debía cumplirse para asegurar la correcta implementación del programa y asegurar que su destino sea el deseado, minimizando cualquier impacto negativo en la operación. En paralelo, conversaron con supermercados de otros países que ya contaban con una gran experiencia trabajando con bancos de alimentos, como por ejemplo Carrefour en Argentina. A través de videoconferencias, SPSA pudo recibir retroalimentación muy valiosa que sirvió para mejorar los procedimientos. Toda la fase de diseño y coordinación duró aproximadamente tres meses, incluyendo la validación y mejora constante, así como las capacitaciones a los colaboradores. Finalmente, el 5 de noviembre de 2015 se dio inicio al plan piloto en tres tiendas de la cadena: Plaza Vea Miraflores, Plaza Vea Dasso y Vivanda

Libertadores¹⁶. Luego de seis meses de haber puesto en marcha el piloto, SPSA había donado 42 mil kilos de alimentos a 26 organizaciones sociales –colegios, hogares, centros de rehabilitación, etc- impactando positivamente en la calidad de vida de más de 8 mil personas.

Por lo expuesto, el piloto marcó un hito pues ningún otro supermercado en el Perú había trabajado con el Banco de Alimentos antes, no obstante, la compañía creyó en el proyecto desde el inicio, en su buena voluntad y en los beneficios que traería a todos los involucrados. Es a partir del involucramiento de SPSA, y del éxito de este, que en mayo de 2016 se sumaron otros supermercados como Wong y Metro, ayudando a potenciar la misión del BAP en la lucha contra el desperdicio. Definitivamente, la promulgación de la Ley de donación de alimentos también fue un impulso para que las demás empresas del sector puedan sumarse y multiplicar la ayuda al BAP y a sus beneficiarios.

4.3.2 Despliegue del programa en todas las tiendas de la cadena

Según lo narrado en la primera parte de este capítulo, Bueno por Dentro se desarrolló teniendo como aliado estratégico al Banco de Alimentos. Durante el primer año, se logró incorporar a 18 tiendas en el programa y beneficiar a más de 30 organizaciones ubicadas en Lima. No obstante, hubo varios cambios en la administración del BAP y esto dificultó ampliar el programa a más tiendas, sobre todo las que se encontraban en provincia. Ante esta situación, a mediados de 2017 la empresa decidió cambiar de estrategia y en noviembre del mismo año, la autora de este trabajo asume el reto de potenciar el programa y convertir a SPSA en el donante

¹⁶ Estas tiendas fueron elegidas en base a su ubicación, dimensión y cantidad de alimentos que se podían recuperar.

más importante de productos que perdieron valor comercial. A continuación, se detalla el procedimiento para la selección y entrega de productos, así como las distintas estrategias para lograr que el cien por ciento de tiendas pueda incorporarlo en sus quehaceres diarios.

4.3.2.1 Capacitaciones a colaboradores: Los colaboradores de cada área son capacitados para realizar la correcta selección de alimentos y productos en buen estado, así como de la manipulación hasta que la organización llegue a recogerlos. Debido a la alta rotación de trabajadores, las capacitaciones se realizan de manera constante poniendo énfasis en las tiendas con bajo y/o regular desempeño. Como encargada del programa tuve como principal tarea concientizar a los gerentes y jefes de tienda sobre el rescate de alimentos para que ellos sean los embajadores del programa y puedan transmitir lo aprendido a sus equipos. Ello me permitió viajar por casi todo el país llevando el mensaje principal del programa: luchar contra el desperdicio y mejorar la alimentación de miles de peruanos en situación vulnerable. Las capacitaciones abordaban tres temas importantes: procedimiento de donación, testimonios de los beneficiarios y aspectos a mejorar para ser más efectivos en las entregas. A continuación, se explica el procedimiento para la selección de productos pues es el punto más significativo, ya que cualquier error puede poner en riesgo no solo la salud de los beneficiarios sino también la reputación de la compañía.

*** Procedimiento de donación: ¿cómo funciona el programa?**

En primer lugar, un colaborador de cada área¹⁷ es el encargado de retirar los productos que ya no se pueden comercializar y los traslada a una zona en la trastienda. Inmediatamente, separa

¹⁷ Áreas involucradas: frescos, abarrotos, lácteos, carnes y congelados, limpieza y aseo personal.

lo que está apto para consumir de lo que terminará siendo desechado. Para ello, en cada capacitación se les recuerda que deben utilizar el siguiente filtro: “si tú te lo puedes comer, va para donación”, pues nadie se comería un producto vencido o en malas condiciones ya que podrían ser nocivos para la salud. Luego de la selección, el trabajador elabora un registro en el sistema e ingresa todo lo que será donado en ese día. Asimismo, acomoda los productos en jabs y las ubica en una zona del área de recepción de la tienda donde aguardarán hasta ser recogidos. Finalmente, la organización se acerca al área de recepción donde son atendidos por el jefe y el personal de seguridad, quienes retiran los productos de las jabs y verifican que las donaciones registradas en el sistema les sean entregadas. Este procedimiento es realizado los 364 días del año en las tiendas de los distintos formatos (PlazaVea, Vivanda y Economax) a nivel nacional.

*** ¿Qué productos se pueden donar?**

En un principio solo se donaban frutas, verduras y abarrotes, sin embargo, hoy en día se proporcionan productos de todas las áreas con excepción de bebidas alcohólicas, tabaco y energizantes. Nos dimos cuenta de que para las organizaciones resultaba vital no solo contar con alimentos sino también con productos de limpieza y aseo personal, como papel higiénico o detergentes, pues eran los más costosos y dado que sus fondos eran limitados, se les hacía muy difícil conseguirlos. Por tal motivo, se dispuso que en el proceso participen todas las áreas de la tienda para lograr rescatar la mayor cantidad de productos tanto comestibles como no comestibles. Asimismo, según el tipo de producto se establecieron pautas para preservar el tiempo de vida y evitar algún tipo de contaminación cruzada.

En el siguiente cuadro, se puede observar con mayor detalle los productos y los requisitos para ser donados.

Imagen 5.3.2.1 Productos aptos para donación

Definición	Característica	Ejemplos	Condiciones Especiales
Productos de consumo diario	Alimentos cuya fecha de vencimiento no está definida pero que su consumo debe de ser prácticamente inmediato.	Panadería, frutas y verduras.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los panes deben ir embolsados para evitar que haya contaminación con otros productos. ✓ Cualquier producto alimenticio que haya estado en contacto <u>directo</u> con productos de <u>limpieza NO debe ser donado.</u> ✓ NO se deben donar tortas <u>porcionadas refrigeradas</u> ✓ SI se pueden donar <u>kekes, brownies, cupcakes, etc</u>
Productos refrigerados	Alimentos que deben de permanecer refrigerados hasta el momento de la donación (el BAP mantendrá su cadena de frío)	Lácteos (leches, yogurt, quesos), Carnes, Embutidos, Frutas cortadas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La <u>fecha de vencimiento</u> debe estar legible. ✓ Cualquier producto alimenticio que haya estado en contacto <u>directo</u> con productos de <u>limpieza NO debe ser donado.</u>
Productos secos	Alimentos que no requieren de ningún tipo de cuidado especial, están envasados y tienen especificado la fecha de vencimiento.	Cereales, Menestras, Conservas, Galletas, Fideos, Bebidas, Aceites, Dulces, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La fecha de vencimiento debe estar legible. ✓ Las bebidas no deben haber sido abiertas. ✓ Los productos con bolsas rotas deberán ser reembolsados para evitar la contaminación. ✓ En el caso de productos enlatados, se podrán enviar latas abolladas en el cuerpo de la lata (donde está la etiqueta). NO se podrán enviar latas hinchadas, agujereadas o con evidencia de pérdida y/o con golpes en los bordes.
Productos de limpieza y aseo personal	Productos no alimenticios de limpieza y aseo personal	Detergente, <u>shampoo</u> , jabones, <u>ph</u> , etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los productos con bolsas rotas deberán ser reembolsados para evitar contaminar los alimentos.
Productos de bazar, textil y hogar	Productos no alimenticios de bazar, textil y hogar	Vajilla, ropa, zapatos, menaje, toallas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los productos deberán ser entregados en sus cajas originales (en caso aún las tengan). ✓ Los productos deben estar en buen estado.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para asegurar que los jefes estén realizando una correcta selección, se compartían distintas fotografías dejando en claro lo que bajo ningún motivo debía ser entregado a las

organizaciones. Por ejemplo, empaques que ya habían sido consumidos por los clientes o frutas en estado de putrefacción. Además, estas imágenes servían para reforzar el procedimiento por si algún nuevo trabajador se incorporaba a la tienda después de la capacitación.

Imagen 5.3.2.1 Normas para realizar una donación



Fuente: Procedimiento de donación de SPSA

Finalmente, las capacitaciones y visitas a las tiendas me permitieron establecer una relación cercana con los colaboradores, quienes se comprometieron con el programa rápidamente y ante cualquier duda acudían hacia mí para orientarlos. Además, se forjó un espacio para reconocer los avances y logros de cada tienda en el programa.

4.3.2.2 Identificación de las organizaciones beneficiarias: Las organizaciones beneficiarias se caracterizan por ser asociaciones sin fines de lucro que brindan el servicio de alimentación continua: desayunos, almuerzos o cenas a poblaciones en riesgo. Dentro de las características

de selección, el principal requisito es que brinden al menos uno de estos servicios, ya que en algunos casos los productos deben ser consumidos y/o preparados el mismo día que los reciben. De la misma forma, se tiene en cuenta la cercanía de la organización con la tienda y se prioriza a la más cercana para evitar que dado su presupuesto limitado, incurran en mayores costos debido al recojo. Asimismo, se solicita que cuenten con movilidad propia y los implementos¹⁸ para retirar los productos. No obstante, a algunas organizaciones que no cuentan con movilidad se les ha prestado coches de las tiendas para no excluirlas del programa.

Para la evaluación de las organizaciones planteé el diseño de una ficha de ingreso cuyo objetivo era conocer la labor que realizan las organizaciones, la población a la que atienden y la cantidad de raciones que entregan diariamente, entre otros datos relevantes. Luego de recibir la información, programaba una visita para conocer de primera mano a la organización y verificar que todo lo proporcionado en la ficha sea cierto. Si la organización cumplía con los requisitos mencionados, se les asignaba una ruta con días, horarios y tiendas específicas. Aquellas que no cumplían con lo establecido eran suspendidas y si la falta era grave¹⁹, se les retiraba de manera definitiva del programa.

Durante los dos años trabajando en el programa, pude establecer una red compuesta por más de 60 organizaciones a nivel nacional entre las que se encuentran: colegios, albergues, asilos, comedores populares, parroquias, entre otros. El 85% de beneficiarios está compuesto por

¹⁸ Las organizaciones deben acudir al recojo con jabs de plástico y un cooler para retirar los productos congelados.

¹⁹ La venta de los productos donados es considerada una falta grave que amerita una sanción y el retiro del programa.

niños y adolescentes, de los cuales el 55% son mujeres²⁰. En el siguiente gráfico se puede observar con mayor detalle cómo está compuesta dicha red.

Imagen 5.3.2.2 Red de organizaciones sociales beneficiadas por el programa



Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 Visitas a las organizaciones sociales: Mensualmente era la encargada de planificar las visitas a las organizaciones donde los colaboradores tenían la oportunidad de conocerlos y de ser testigos de la mejoría en la vida de cada beneficiario desde que forman parte de Bueno por Dentro. A estas visitas asistía el gerente o subgerente y los jefes involucrados en el procedimiento de selección. Lamentablemente, no era posible que todo el personal asistiera pues la visita se realizaba en horario de trabajo, pero se seleccionaba un grupo representativo que luego en las reuniones de equipo, compartía lo que habían experimentado. Las visitas estaban estructuradas en tres etapas, en la primera etapa los colaboradores se presentaban e

²⁰ Información obtenida de la Encuesta aplicada a las organizaciones beneficiarias en el 2019.

interactuaban con los beneficiarios para romper el hielo. En la segunda etapa a modo de un tour, los colaboradores recorrían las instalaciones para conocer cómo es el funcionamiento de la organización, y de manera especial nos centrábamos en la cocina para conocer cuáles eran los productos que recibían con más frecuencia e indagar si se les habían presentado algún inconveniente en la preparación de alguno de ellos. Este momento resultaba muy valioso pues los jefes y gerentes brindaban recomendaciones a los cocineros para que puedan brindar un menú más nutritivo a sus beneficiarios. Por último, en la tercera etapa se verificaba el correcto almacenamiento de los productos, ya que a muchos colaboradores les preocupaba que los alimentos se puedan contaminar o descomponer por no estar refrigerados o guardados en lugares herméticos.

Las visitas lograron que los trabajadores sientan que la labor que diariamente realizan tenía un impacto potente en la vida de tantos niños que viven en situación de abandono y que en muchos de los casos estaban a solo metros de sus centros de labores. Definitivamente, luego de las visitas, el vínculo entre las organizaciones y los jefes se vio fortalecido y se notaron grandes avances en el programa. Por ejemplo, un incremento en el porcentaje de rescate de alimentos, cumplimiento de los horarios asignados, entre otros.

A continuación, se muestran imágenes de un par de visitas realizadas a la Casa Don Bosco en Breña y al colegio Johanes Gutenberg en Comas.

Imágenes 5.3.2. Visitas a organizaciones sociales



4.3.2.4 Alianzas con otras instituciones: La cercanía que pude establecer con las organizaciones me permitió identificar que muchas de ellas no capacitaban a su personal en temas tan necesarios como la higiene y manipulación de alimentos. Inclusive, en algunas visitas se pudo observar que algunas no contaban con los implementos necesarios, como mandiles o cofias para cocinar debido al poco dinero con el que cuentan. Por esta razón, decidí buscar aliados dispuestos a acompañar a estas organizaciones con el objetivo de empoderarlas para que puedan brindar un mejor servicio a sus beneficiarios.

En primer lugar, el Banco de Alimentos fue el encargado de dictar dos talleres prioritarios sobre Buenas prácticas de Manipulación de Alimentos (BPM) y Alimentación saludable con el fin de garantizar un uso adecuado de los productos que reciben diariamente de las tiendas. En el primer taller, se abordaron temas como las enfermedades transmitidas por los alimentos contaminados, lavado de manos e indumentaria del manipulador. El segundo taller fue más práctico ya que se les compartió recetas para que puedan incorporar distintas frutas y verduras en sus preparaciones. Por ejemplo, la berenjena o el zapallito italiano que la gran mayoría no conocía o no sabía cómo incluirlos en el menú. En ambos casos se tomaron pruebas de

conocimiento antes y después de cada taller para asegurar que los asistentes hayan interiorizado los conceptos brindados. Los resultados fueron muy positivos, ya que se capacitó a un total de 253 trabajadores de 115 organizaciones en temas de BPM y a 148 trabajadores de 107 organizaciones en alimentación saludable²¹.

Imágenes 5.3.2.4 Capacitación en Buenas Prácticas y Manipulación de Alimentos



En segundo lugar, como parte de la política de diversidad y equidad implementada en SPSA, se creyó necesario compartir con las organizaciones las acciones que se venían realizando para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual laboral pues era importante que sepan que si en algún momento algún trabajador de la compañía actuaba de manera incorrecta, ellos podían hacer la denuncia en los canales correspondientes. Asimismo, se les brindó pautas para que ellos puedan gestionar un clima laboral libre de violencia de género y hostigamiento en sus centros de labores. La consultora Genderlab fue la encargada de brindar la capacitación a 30 instituciones que forman parte de la red del programa, así como a asociaciones de recicladores que diariamente recogen los residuos de las estaciones de reciclaje ubicadas en las tiendas.

²¹ Información obtenida del Reporte Final 2019 enviado por el Banco de Alimentos.

No obstante, a las capacitaciones solo pudieron acudir las organizaciones ubicadas en Lima, lo que generó una desventaja respecto a las instituciones en el interior del país. Por tal motivo, para descentralizar la información y multiplicar el impacto se decidió establecer una alianza con la Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) para desarrollar una plataforma virtual a la que todos puedan acceder y que cuente con información sencilla relacionada a la manipulación, preparación y almacenamiento de los alimentos. Asimismo, como parte de la alianza con el BAP, ellos podrían compartir la plataforma con toda su red, más allá de que pertenezcan o no a la ruta de recojo en supermercados. Esto garantizaría que las más de 200 organizaciones de su red, puedan recibir las capacitaciones desarrolladas por el área de sostenibilidad de SPSA y UCIC. Lamentablemente, la autora de esta investigación ya no pudo continuar con el despliegue de esta iniciativa pues se presentaron nuevos retos laborales.

4.3.2.4 Reuniones con las organizaciones sociales

Para mantener una relación cercana y perdurable con la red de beneficiarios del programa, consideré necesario contar con espacios de diálogo donde las organizaciones puedan expresar sus opiniones respecto al programa, así como brindarnos retroalimentación sobre las distintas iniciativas desplegadas. Por esta razón, cada seis meses invitábamos a los representantes a una reunión en la oficina central que era presidida por la Directora de Gestión Humana & Sostenibilidad, la gerente de Sostenibilidad y la autora de este trabajo. La estructura de la reunión estaba dividida en cuatro momentos que a continuación se detallan:

***Presentación de las organizaciones:** quiénes son y cuál es el trabajo que realizan.

***Principales logros del programa:** cantidad de alimentos rescatados, número de tiendas que

participan del programa, número de beneficiarios a nivel nacional, etc.

***Servicio post donación:** explicación sobre las visitas de monitoreo y capacitaciones que recibirían obligatoriamente por parte del Banco de Alimentos Perú.

***Retroalimentación:** Dudas, sugerencias o inconvenientes que se hayan presentado en el recojo.

Finalmente, las reuniones semestrales no solo permitieron constituir un vínculo próximo entre la empresa y las organizaciones, sino que hizo posible que puedan conocerse entre ellas lo que permitió generar sinergias para potenciar la labor que cada una realiza. Es así que se forjó una red de trabajo para que juntos puedan lograr que el Perú sea un país con mayores oportunidades para quienes más lo necesitan.

Imagen 5.3.2.5 Reunión semestral con las organizaciones sociales



En conclusión, las capacitaciones constantes en tienda, la identificación, monitoreo y visitas a las organizaciones permitieron que rápidamente el programa pueda ser implementado en toda la cadena pues los resultados cada vez eran más visibles. En paralelo se realizaban cada una de

las actividades mencionadas para no dejar a ninguna tienda de lado, sobre todo a las que estaban ubicadas en provincia, ya que esperaban con mucha ilusión la autorización para empezar a donar. Además, la buena disposición de los gerentes y jefes de área contribuyó a la adopción de una cultura cuya prioridad era la donación antes que la destrucción.

4.3.3 Impacto de las donaciones en los beneficiarios:

Desde que el programa de rescate y donación fue puesto en marcha, se identificaron distintas mejoras en las organizaciones y sus beneficiarios. Es por ello que, a finales de 2019, se decidió encuestar a 42 de ellas para poder contar con mayor información sobre el impacto en su día a día. Entre los encuestados, se encontraban albergues, colegios y comedores populares, que como ya se ha mencionado anteriormente, brindaban un servicio de alimentación continuo y llevaban recogiendo productos de los supermercados como mínimo seis meses.

4.3.3.1 Alimentación variada y más nutritiva:

Por un lado, la encuesta arrojó que el 76% de organizaciones había incrementado el número de platos que brindaban a partir de lo donado por SPSA. Es decir, si al inicio solo les alcanzaba para ofrecer tres comidas diarias, con el correr de las semanas pudieron agregar refrigerios en la mañana y en la tarde. Asimismo, en el caso de los comedores, lograron aceptar a nuevos comensales pues contaban con recursos que antes eran inalcanzables. Como indica el Comedor Infantil San Antonio de Padua ubicado en Puno, “con las donaciones que nos brindan hemos recibido a 20 niños pobres que han venido en busca de comida y los hemos aceptado” (Abnelio Tocto). Lo mismo sucede con el comedor de la Beneficencia de Sullana que según lo

manifestado por la coordinadora “gracias al apoyo de las donaciones se ha logrado incrementar el número de beneficiarios, por cuanto varios los teníamos en espera por no contar nuestra institución con presupuesto” (Isabel Coronado). Ambos testimonios reafirman que aquello que era considerado como desperdicio, hoy en día beneficia a más personas en situación de pobreza.

Por otro lado, el 52% de encuestados califica la variedad de alimentos recibidos como buena, es decir, entre los productos que recogen no solo se encuentran frutas o verduras, sino abarrotes e incluso carnes que les permite tener una alimentación más equilibrada. Tal es el caso del albergue Amantaní, cuyos beneficiarios han visto una mejora sustancial en sus comidas, ya que no habían contado con tanto apoyo por parte de alguna institución privada. “los niños/as y adolescentes están felices de poder tomar frutas y alimentos que les gustan y que nunca hemos comprado...la verdad es que estamos muy, muy agradecidas. En Cusco no habíamos recibido un apoyo tan significativo” (Marina Bertrán). Una situación similar sucede con la casa-hogar Cari Shaya ubicada en Chiclayo donde “las niñas están recibiendo una alimentación variada que incluye frutas, menestras, cereales, frutos secos, lácteos...motivando a las cocineras a innovar en nuevos platos” (Melky Vilar). A partir de lo revelado por las directoras, es posible determinar que, gracias a la variedad de artículos entregados por la empresa, las organizaciones pueden complementar las comidas que preparan pues cuentan con más insumos para hacerlo. Además, empiezan a incluir alimentos más nutritivos como las verduras que, en muchas ocasiones, son dejadas de lado por ser costosas y reemplazadas por harinas o carbohidratos que rinden para más porciones. De esta manera, los beneficiarios reciben una dieta balanceada que impacta no solo en su alimentación sino en su salud en general. Como menciona la directora del Comedor Santa Rosa en Pucallpa “se les ve a los niños más contentos, con mejor aspecto físico, con más vivacidad y deseos de estudiar” (Hna Hortencia Suarez,2019).

Dentro de los productos que las organizaciones reciben con más frecuencia, el 40% está compuesto por frutas y/o verduras, el 30% corresponde a panadería y/o pastelería y el otro 30% a abarrotes y productos de limpieza o aseo personal. Respecto a la primera categoría, de todo lo que recogen, lo que más resalta son los espárragos, champiñones o alcachofas, ya que no forman parte de la canasta básica e incluso significan una nueva experiencia culinaria para los beneficiarios. En el caso de la segunda categoría, lo que más se donan son panes de distinto tipo y tortas o postres. Definitivamente, son los que gozan de mayor acogida pues endulzan el paladar de los niños. Asimismo, ha representado un ahorro significativo ya que varias organizaciones han dejado de comprar panes para el desayuno o la cena. No obstante, las tortas ocupan un lugar privilegiado en el corazón de todos pues se comparten en los cumpleaños o en alguna festividad especial, esto antes hubiese sido imposible de tener al alcance ya que no había presupuesto que contemple dichos antojos. Por último, en cuanto a abarrotes lo que más destaca son los productos de consumo diario como el arroz, aceite o azúcar, que como ya se ha mencionado, solo son desechados por algún imperfecto del empaque. Lo que significa que, en casi todos los casos, se puede volver a utilizar el 100% del producto. Además, antes de ser donado, el producto es reembolsado para evitar que el contenido se pierda o contamine durante el traslado. En suma, las organizaciones pueden acceder a diversos artículos dado que se acercan de manera diaria o interdiaria al supermercado y esto les da la posibilidad de preparar un menú más sustancioso. Por ejemplo, el colegio La Alegría en el Señor señala que han podido compensar los distintos tipos de alimentos para lograr que los alumnos tengan una vida saludable más allá de su discapacidad física. “Podemos dar los tres tipos de alimentos: energéticos (dulces, pan), constructores (carnes, yogurt, pescado, legumbres) y reguladores (frutas y verduras) tratando que se alimenten y no engorden, ya que al no caminar y no hacer mucho ejercicio, el cuidado en la alimentación debe ser especial” (Elsa Escudero, 2019).

Finalmente, una realidad muy parecida se observa en el albergue Caná donde han podido incorporar nuevos y mejores productos en sus comidas. “Hemos aumentado el consumo de fruta, en Ayaviri es costoso y sólo se los podíamos dar ocasionalmente, ahora tenemos para darles a diario. También aumentar el consumo de carne, huevos, leche que con el ahorro por la donación podemos adquirirlo para completar el menú diario” (Hna Rocío Chocos)

4.3.3.2 Ahorro económico generado por la donación:

Más allá de la cantidad y variedad de productos que las organizaciones reciben constantemente, el impacto más considerable es el relacionado al ahorro económico que hoy en día les permite invertir en distintas áreas que son igual de importantes que una buena alimentación. Con la encuesta se pudo evidenciar que el 41% del presupuesto mensual en alimentación es cubierto por la donación del supermercado que se les ha asignado. Dicho porcentaje resulta relevante si se tiene en cuenta que la mayoría de ellas se sostienen de fondos propios dado que no cuentan con ninguna ayuda del Gobierno Central, Regional o Local. Desde que forman parte del programa Bueno por Dentro dejaron de acudir al mercado y comenzaron a recoger donaciones en un supermercado donde tienen acceso a productos variados y de calidad, con los que han logrado reforzar la nutrición de sus beneficiarios. De esta manera, gracias al ahorro generado por la donación han podido destinar dinero a contratar más personal, hacer más exámenes médicos, mejorar la infraestructura, entre otros.

Tal es el caso del Centro Cerrito Azul que brinda educación a niños y adolescentes con síndrome de down y autismo. Ellos forman parte del programa desde hace un año y han renovado sus instalaciones. Durante una conversación telefónica con la directora, ella relata

que “se ha mejorado la cocina y colocado lavaderos para que puedan lavarse las manos con más comodidad. Para nuestra población de niños y jóvenes con discapacidad, la organización del ambiente es muy importante para que puedan hacer las tareas lo más independiente posible” (Mariela Sandoval). De la misma manera, la organización Amantaní señala que han podido agrandar su equipo para brindar un mejor acompañamiento a los más pequeños, “Gracias al ahorro que nos está permitiendo Economax hemos podido contar con una persona de apoyo en las tardes en el grupo de pequeños (25-30 niños/as del año y medio, hasta los cinco años) de lunes a sábado, y hemos podido realizar con más agilidad ciertas pruebas médicas o atenciones a especialistas que nuestros/as niños/as requerían”. (Marina Bertran, 2020)

Asimismo, se ha podido identificar que algunas organizaciones han podido desarrollar distintos talleres para complementar la formación y aprendizaje de los jóvenes. Por ejemplo, la Casa de Acogida Don Bosco menciona que “con el ahorro hemos podido programar y ejecutar talleres de comprensión lectora, técnicas de estudio, habilidades blandas, clases de manejo, clases de refuerzo de inglés. Asimismo, hemos llevado a los chicos dos veces al cine.” (Marcos Calderon). Un caso muy semejante ha sido relatado por Sor Rocio Chocos de la Casa Maria Auxiliadora, quienes han podido contratar docentes para que las niñas puedan tener talleres de corte, confección, tejido, entre otros cursos técnicos que les permita más adelante iniciar sus propios negocios y con ello generar ingresos más estables.

Otro grupo de organizaciones pudo destinar el dinero ahorrado para la compra de útiles escolares, ya que, si bien los menores acuden a colegios estatales, igual existen gastos que no están cubiertos como los uniformes o materiales. La Aldea San Juan narra que “al estar en

temporada de pre inicio de colegios, sobretodo estamos invirtiendo este ahorro de alimentación en la compra de las 45 listas de útiles escolares que tenemos, más uniformes y zapatos, matrículas, etc” (Patricia Gutiérrez, 2019) Definitivamente, sin el ahorro generado hubiese sido más difícil lograr que todos puedan acudir al colegio como corresponde.

A partir de lo expuesto, se puede concluir que existen tres beneficios directos generados por la donación: la reducción del presupuesto en alimentación de las organizaciones sociales, el aumento en la cantidad de raciones y el aumento en la variedad de los mismos. Las organizaciones beneficiarias cuentan con un presupuesto limitado y priorizan la alimentación diaria, por ello, y gracias al programa han logrado que los gastos asignados a su alimentación se reduzcan y que esta disponibilidad de recursos sea redistribuida hacia otras necesidades básicas. Asimismo, debido a la gran variedad y calidad de productos que se les entregan pueden mejorar su menú diario y hasta planificarlo con anticipación. El mayor impacto en la mejora nutricional se da con la entrega de frutas y verduras, ya que algunas organizaciones no priorizaban su consumo y gracias a estas hasta han logrado aumentar el número de raciones diarias que le entregan a sus beneficiarios

Imágenes 5.3.3.1 y 5.3.3.1 Impacto del programa en los beneficiarios



Colegio Coprodelli- Callao

Casa Don Bosco - Huancayo



Hogar Los Delfines- Arequipa



Hogar Santa Rosa - Tarapoto



Siervos de los Pobres- Cusco



Escuela de Arapa - Puno

4.3.4 Los comunicadores para el desarrollo y la responsabilidad social empresarial

Las empresas han ido evolucionando y adaptándose a los cambios en los contextos en los que operan. Hoy en día son más conscientes del impacto económico, ambiental y social que producen, tanto a nivel local como global. Por ello, buscan implementar estrategias que generen valor a sus grupos de interés, dejando de lado la imagen lucrativa y poco empática que hasta hace un par de años tenían. En ese sentido, la responsabilidad social empresarial se ha

convertido en una manera rentable de hacer negocios pues permite reducir conflictos, generar confianza en los inversionistas y atraer a mejores colaboradores.

Además, los consumidores o clientes son más exigentes y presionan a las empresas a adoptar medidas que den solución a problemáticas como el cambio climático, la desigualdad, el desempleo, entre otros. Ello ha permitido que las áreas de RSC sean más reconocidas pues son las encargadas de liderar los procesos de cambio que darán respuesta a estas demandas, asegurando que las estrategias se adapten a las exigencias del negocio para que realmente sean sostenibles. Este punto es muy relevante ya que la gestión de la responsabilidad social debe servir para que la empresa sea más eficiente, tenga un mejor relacionamiento, incremente sus ventas, entre otros. Por el contrario, en las empresas donde dicha consigna no está clara, generalmente los proyectos de RSE son los que se diluyen más rápido o desaparecen ante cualquier corte presupuestal dado que no logran establecer un vínculo sólido con la razón de ser de éstas.

No obstante, la estrategia de RSC por sí sola no garantiza ningún éxito pues se necesita contar con un plan de comunicación que la respalde. En este punto, el profesional en comunicación para el desarrollo resulta de vital importancia, dado que cuenta con una formación integral que combina la experiencia en formulación de proyectos y diseño de estrategias de comunicación, así como la capacidad para interactuar con distintos actores sociales. Estas tres características marcan la diferencia respecto a otras especialidades pues el comunicador se preocupa en desarrollar proyectos que den solución a problemáticas tan complejas como el desperdicio de alimentos, teniendo en cuenta los intereses y expectativas de cada grupo para realmente generar

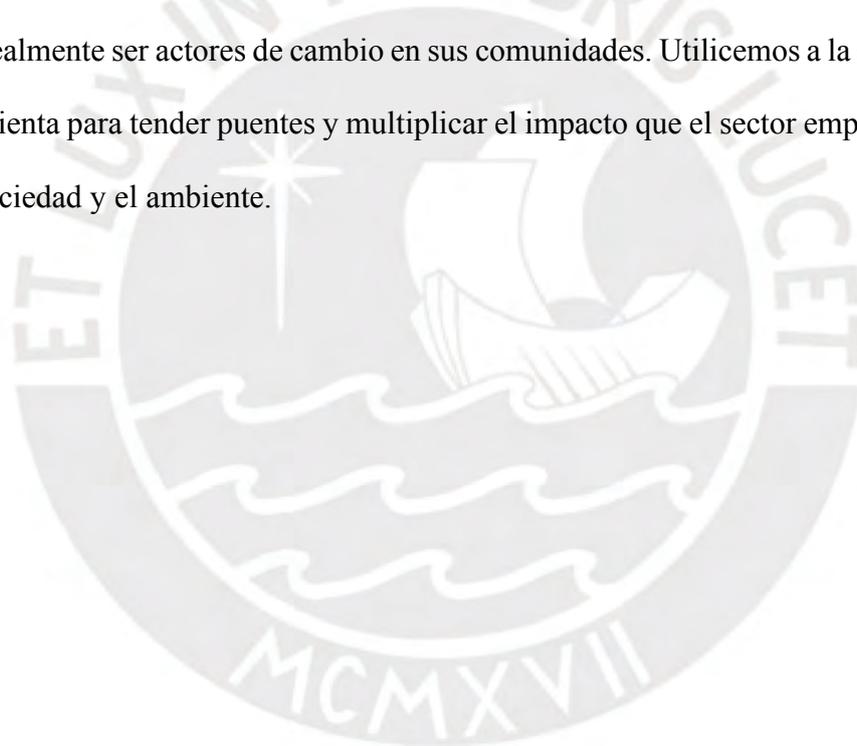
valor y promover desarrollo.

“si bien el diagnóstico y gestión de la RSC se aborda desde perspectivas legales, económicas, sociológicas y comunicativas, entre otras, la comunicación constituye un aspecto clave en el manejo de herramientas para la integración de la RSE a la gestión y cultura empresarial, y para la medición y evaluación de su impacto. En ese sentido, es el comunicador quien construye los procesos de diálogo con los grupos de interés, en la rendición de cuentas, en la comunicación interna y en la comunicación externa de los logros, etc”. (Carrillo, 2013, p.139)

Respecto al aporte del comunicador a la cultura organizacional, cabe mencionar que buscan fortalecerla a través del despliegue de iniciativas que estén alineadas al propósito y a los valores que definen a la empresa. Para ello, las actividades y/o programas de RSC deben ser diseñadas con el objetivo de formar parte del modelo negocio y que, a su vez, sirvan como una ventaja competitiva frente a sus pares. En ese sentido, el comunicador se esfuerza para convertir a la RSC en el principal referente para la toma de decisiones en materia económica, ambiental o social. El objetivo es que los trabajadores interioricen el mensaje e incluyan estos parámetros en sus actividades diarias. Para ello se trabaja de manera articulada junto a los principales líderes pues deben ser los embajadores y los encargados de comprometer a los demás miembros del equipo. Solo la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, permitirá que la gestión de la RSC sea realmente genuina y útil para todos.

Finalmente, los comunicadores tenemos un rol primordial en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible pues somos los encargados de liderar iniciativas donde empresa,

estado y sociedad civil puedan trabajar de manera articulada para lograr alcanzar un objetivo en común. Probablemente sea el reto más difícil, puesto que durante mucho tiempo han estado apartados unos de otros, viéndose como competencia cuando lo que se requiere es contar con un equipo que deje de lado los intereses personales y se enfoque en brindar soluciones a los problemas que aquejan a la gran mayoría. Por tanto, los profesionales que hoy en día nos desempeñamos en las áreas de RSC, tenemos la oportunidad de dejar de lado la filantropía para dar paso a proyectos que generen valor y respondan a los retos planteado por la agenda 2030. Es necesario que pensemos de manera estratégica y no solo nos enfoquemos en el lado social, que tanto nos apasiona, sino en entender qué es lo que necesitan las empresas y cómo podemos ayudarlas a realmente ser actores de cambio en sus comunidades. Utilicemos a la comunicación como herramienta para tender puentes y multiplicar el impacto que el sector empresarial puede tener en la sociedad y el ambiente.



Conclusiones

El trabajo de suficiencia profesional presenta un estudio de caso donde se analiza, desde la perspectiva de creación de valor compartido, el diseño e implementación del programa de rescate y donación de alimentos de Supermercados Peruanos: Bueno por Dentro. Desde su concepción, el programa fue creado para generar valor a la empresa, a las comunidades donde opera y al ambiente. De esta manera, a través del rescate de alimentos que perdieron valor comercial, pero que se encuentran en buen estado; se ha logrado complementar la alimentación de miles de peruanos que viven en inseguridad alimentaria, evitando que millones de kilos de alimentos terminen en un botadero y, sobre todo, le ha permitido a la empresa acceder a un beneficio fiscal gracias a la promulgación de la Ley 30498.

Es relevante estudiar sobre este hecho pues Supermercados Peruanos fue la primera empresa en trabajar junto al Banco de Alimentos del Perú en la lucha contra el hambre y el desperdicio de alimentos, en un país donde aún hay miles de niños que padecen anemia y desnutrición. A pesar de las adversidades legales pues aún no había sido promulgada la Ley y a las empresas les era más conveniente destruir en lugar de donar; SPSA tuvo muy claro cuáles eran los beneficios de implementar un programa de Responsabilidad Social que estaba alineado a su modelo de negocio y que a su vez contribuía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Todo esto hizo posible que el programa marque un precedente y sirva para que más empresas del sector puedan sumarse y contribuir con la causa

La metodología empleada propuso un análisis antes, durante y después de la ejecución del programa de donación. Incluyó la revisión de documentación sobre la problemática del desperdicio de alimentos que afecta tanto a países desarrollados como sub-desarrollados. Asimismo, se hizo una evaluación de la normativa legal que impulsaba a las empresas a optar por mecanismos distintos a la donación y que, afortunadamente, fue modificada ante la presión de distintas organizaciones. Por último, se recabó información sobre las sesiones y mesas de trabajo que se llevaron a cabo para diseñar el procedimiento de donación y la aplicación en todas las tiendas. En paralelo, se hicieron entrevistas a profundidad a las organizaciones beneficiarias para conocer cómo y de qué manera el programa las había impactado.

La información recogida fue analizada sobre la base de un marco teórico que incluyó literatura sobre la teoría de Creación de Valor Compartido de Michael Porter, así como la relevancia de la comunicación para el desarrollo en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. El trabajo de suficiencia profesional presenta las siguientes conclusiones:

1. El comunicador para el desarrollo cumple un rol trascendental en los proyectos de responsabilidad social empresarial pues es quién se encarga de diseñar y ejecutar cada una de las estrategias e iniciativas para luchar contra el desperdicio de alimentos. Para ello realiza un análisis profundo de las necesidades e intereses de cada uno de los stakeholders, ya que los mensajes y canales de comunicación deben variar entre uno y otro. Entender qué es lo que espera cada grupo de interés sobre el programa, es la clave para obtener los mejores resultados pues solo teniendo una relación cercana se podrá identificar donde están los errores y cuáles son los puntos de mejora. En este caso, la capacitación en tienda permitió derribar miedos y mitos sobre la donación de alimentos, logrando comprometer rápidamente a gerentes y jefes que hasta ese momento tenían

como un proceso automatizado el desecho de los productos. De la misma manera, las visitas a las organizaciones sociales permitieron sensibilizar a los colaboradores y comprometerlos a rescatar la mayor cantidad de productos pues muchos niños habían logrado mejorar su alimentación gracias a la selección que ellos realizaban diariamente. Adicionalmente, el comunicador cumple un papel importante en el monitoreo del programa pues es quien evalúa constantemente el desempeño de las tiendas y las organizaciones para asegurar que los productos sean seleccionados y utilizados adecuadamente.

2. Desde la teoría de Valor Compartido elaborado por Porter y Kramer (2011) el programa Bueno por Dentro ha logrado aumentar la competitividad de la empresa y a la vez mejorar las condiciones sociales y económicas de las organizaciones sociales que están ubicadas en las localidades donde opera. De esta manera, la donación de productos le ha permitido a Supermercados Peruanos (SPSA) contar con beneficios tributarios relativos al Impuesto a la Renta (IR) y al Impuesto General a las Ventas (IGV) que han impactado directamente en las utilidades de la empresa. Simultáneamente, las organizaciones beneficiarias han podido acceder a productos variados y nutritivos que ha permitido complementar, y ciertamente, mejorar la alimentación de miles de peruanos que viven en inseguridad alimentaria. En ese sentido, el programa ha logrado generar valor a cada grupo de interés pues todos se han visto beneficiados de una u otra manera. En el caso de la empresa, la donación de alimentos ha significado una correcta gestión de los residuos, así como una reducción en el pago de impuestos; para las organizaciones se ha convertido en la forma de contar con productos en buen estado que antes era inimaginable dado su presupuesto ajustado.

3. El desperdicio de alimentos durante las distintas etapas de producción y venta es un problema latente que no solo afecta a países desarrollados como Estados Unidos sino a países como el nuestro con altos índices de desnutrición y anemia. Un programa como Bueno por Dentro es relevante pues le brinda valor social a alimentos que perdieron valor comercial, promoviendo su disposición hacia poblaciones vulnerables. Productos que están aptos para el consumo y uso; sin embargo, tenían que ser dejados de lado por no cumplir con los estándares de calidad requeridos. De esta manera, el programa se convierte en una alternativa sustentable al desperdicio, evitando que millones de kilos de alimentos tengan que terminar en un botadero o relleno sanitario.
4. La gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en una nueva forma de hacer negocios pues ha pasado de enfocarse en temas estrictamente económicos a integrar aspectos sociales y ambientales que son igual de importantes. No obstante, para que la gestión de la RSC sea sostenible y rentable es necesario que forme parte de la estrategia de negocio pues es la forma más efectiva de asegurar su continuidad en el tiempo. Y este es el reto más difícil que enfrentan las empresas en nuestro país, ya que los programas o actividades de RSC son vistas como un gasto, cuyo impacto es mínimo o nulo en el retorno financiero. En ese sentido, para mejorar el desempeño del sector privado, es necesario que las áreas que gestionan la RSC dejen de estar aisladas y se conviertan en un referente para tomar decisiones acertadas en materia social, ambiental y de gobernanza. Para ello, se requiere que los principales líderes estén convencidos que la conexión entre el progreso social y el éxito empresarial es la forma más adecuada para promover desarrollo. Asimismo, está pendiente que las iniciativas estén alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible pues aún se sigue actuando bajo un enfoque filantrópico que solo crea dependencia hacia la empresa.

Finalmente, para lograr que las empresas peruanas puedan ser reconocidas internacionalmente por su actuar responsable, es indispensable que inviertan en infraestructura, personal calificado, estudios de casos, entre otros. Lamentablemente, se cree que la responsabilidad social corporativa consiste en sembrar árboles o dar donaciones, lo que ha generado que los presupuestos sean mínimos en comparación a otros. El reto más grande es lograr que la RSC sea igual de importante que las demás áreas del negocio.



Bibliografía

ANCOS, Helena

2008 *El Mercado de la Responsabilidad Social. Barcelona:ICE*

ARMAS, Segundo

2012 *La Red de Comunicadores por el desarrollo de la Amazonía. Una experiencia estratégica de comunicación para el desarrollo. Lima: PUCP.*

BUZCY, HODAN, HYMAN

2014 The Estimated Amount, Value, and Calories of Postharvest Food Losses at the Retail and Consumer Levels in the United States. United States Department of Agriculture

CARRILLO, Sandra

2013 *Comunicación: clave para la gestión de la responsabilidad social. Conexión,* pp. 132 – pp. 145. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/conexion/article/view/11569/12093>

COMEX

2015 S/. 300 millones al tacho. Semanario pp4. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/semanario/semanario%20comexperu%20811.pdf>

2016 Alimentos aptos para el consumo seguirán yendo a la basura. Recuperado de
< <https://www.comexperu.org.pe/articulo/alimentos-aptos-para-el-consumo-seguirian-yendo-a-la-basura>>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

2001 *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Recuperado de
<https://eur-lexeuropa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

2019 ¿A dónde va nuestra basura? Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de
<<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/11/INFORME-DEFENSORIAL-181.pdf>>

EL COMERCIO

2015 Una análisis sobre la responsabilidad social corporativa en Perú. Recuperado de
<https://elcomercio.pe/economia/peru/analisis-responsabilidad-social-corporativa-peru-184102-noticia/>

2018 Perú se ubica en el puesto 64 de 193 en cumplimiento de los ODS. Recuperado de
<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ubica-puesto-64-193-cumplimiento-ods-noticia-546287-noticia/?ref=signwall>

EL PERUANO

2016 Ley que promueve la donación de alimentos y facilita el transporte de donaciones en situaciones de desastres naturales. Recuperado de <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-la-donacion-de-alimentos-y-facilita-el-tran-ley-n-30498-1412960-1/>>

ESCUDERO, Gastón

2010 Bien común y "stakeholders" : la propuesta de Edward Freeman Barañáin : EUNSA

FERRER, Alejandro

2010 Mermas y Desmedros: Criterios Contables y Tributarios. Actualidad Empresarial, N° 216, pp. 5 – pp.7

FORBES

2018 What Environmental Problems Does Wasting Food Causa? Recuperado de <<https://www.forbes.com/sites/quora/2018/07/18/what-environmental-problems-does-wasting-food-cause/?sh=80556102f7a6>>

FRANCO,

Pedro

2007 *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.

Recuperado

de

<<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/323/DD0715.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

GARAVITO,

Cecilia

2008 *Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo*. Economía Vol. XXXI, N° 61, pp. 81- pp.104 . Recuperado de

<<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/488>>

GESTIÓN

2017 *Beneficios tributarios para la donación de alimentos*. Lima.

GREAT PLACE TO WORK

2018 Supermercados Peruanos . Recuperado de

<<https://www.greatplacetowork.com.pe/supermercados-peruanos> >

HANSON & MITCHEL

2017 The business case for reducing food loss and waste.

HLPE

2014 Las pérdidas y el desperdicio de alimentos en el contexto de sistemas alimentarios sostenibles. Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. Roma

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2020 Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de

< <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/hambre-cero>>

LA REPUBLICA

2015 Alimentos para el futuro. Recuperado de

<<https://larepublica.pe/sociedad/683992-alimentos-para-el-futuro/>>

MARQUÉS,

Pilar

2017 Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española.[Tesis de doctorado] Universidad Complutense de Madrid.

THE

BOSTON

CONSULTING

GROUP

2017 *Total Societal Impact*. Recuperado de

< <https://media-publications.bcg.com/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017.pdf>>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2016 Pérdidas y desperdicio de alimentos en América Latina y el Caribe

2012 Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención.
Roma.

ORJUELA, Sandra

2011 La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.
Correspondencias & Análisis, pp.137- pp.156. Recuperado de

< <http://ojs.correspondenciasy analisis.com/index.php/Journalcya/article/view/275>>

PROACTIVO

2012 Perú 2021: 1er Portal de Responsabilidad Social contiene proyectos que benefician a
más de 7 millones de peruanos. Recuperado de

< <https://proactivo.com.pe/peru-2021-1er-portal-de-responsabilidad-social-contiene-proyectos-que-benefician-a-mas-de-7-millones-de-peruanos/>>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

2016 ¿Qué propone la ley que promueve la donación de alimentos? Recuperado de

< <https://rpp.pe/politica/congreso/que-propone-la-ley-que-promueve-la-donacion-de-alimentos-noticia-964019>>

SULMONT,

Denis

2000 *La responsabilidad social empresarial en el Perú* En: SULMONT, Denis y Enrique

VÁSQUEZ. Modernización empresarial en el Perú. Recuperado de
<<http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2001-05-15.pdf>>

SUPERMERCADOS PERUANOS

2018 Trabajo Anual. Recuperado de

<https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html>

2015 Procedimiento de Donación de Alimentos. Lima

2016 Reporte de Sostenibilidad. Lima

2019 Presentación del Plan Estratégico. Lima

THE GLOBAL FOOD BANKING

2019 Waste Not Want Not: Toward Zero Hunger. Chicago: The Global FoodBanking Network.

THE WORLD BANK

2015 Eyes bigger than belly: a habit which is harming Latin America. Recuperado de

<<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/11/12/food-waste-habit-harming-latin-america>>

UNDP

2019 *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de

<<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>>

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY

2020 Facts and Figures about Materials, Waste and Recycling. Recuperado de <<https://www.epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/food-material-specific-data>>

VIZCARRA, Cristina

2020a *Entrevista a* Abnelio Tocto. Entrevista del 15 de diciembre a Abnelio Tocto del Comedor Infantil San Antonio de Padua en Puno.

2020b *Entrevista a* Isabel Coronado. Entrevista del 18 de diciembre a Isabel Coronado de la Beneficencia de Sullana en Piura.

2020c *Entrevista a* Marina Bertran. Entrevista del 19 de diciembre a Marina Bertran de Amantani en Cusco

2020c *Entrevista a* Melky Vilar. Entrevista del 19 de diciembre a Melky Vilar de Cari Shaya en Chiclayo.

2020d *Entrevista a* Hna Hortencia Suarez. Entrevista del 19 de diciembre a Hna Hortencia Suarez de Comedor Santa Rosa en Tarapoto.

2020e *Entrevista a* Elsa Escudero. Entrevista del 19 de diciembre a Elsa Escudero de Colegio La Alegría en el Señor en La Molina.

2020f *Entrevista a* Hna Rocío Chocos. Entrevista del 19 de diciembre a Hna Rocío Chocos de Hogar María Auxiliadora en Puno.

WORLD RESOURCES INSTITUTE

2013 Reducing Food Loss and Waste

