



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA RED DE
ALIMENTOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACION

OLIVA BEATRIZ CAVALLAR LEIVA

PROFESOR GUIA:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

MIEMBROS DE LA COMISION:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA
XIMENA ROMERO VIVERO

SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2011

RESÚMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto se realiza el análisis de mercado y se propone una estrategia de marketing para la corporación Red de Alimentos. Esta es una corporación sin fines de lucro que recolecta alimentos que no pueden ser comercializados, pero que sí están en condiciones de ser consumidos y los hace llegar, de manera gratuita, a instituciones de beneficencia que los entregan a personas que se encuentran en estado vulnerable. Esta comida es recolectada, como donaciones, desde compañías que tanto producen, como distribuyen alimentos (productoras, supermercados, restaurantes, etc.).

En el estudio de mercado se efectúa un análisis de proveedores y consumidores, y se detectan las posibilidades que Red de Alimentos, en su función de banco de alimentos, posee para desarrollar su negocio. Se finaliza planteando qué estrategia de comercialización y posicionamiento serían idóneas. La definición de estas estrategias es apoyada por el ejemplo de bancos de alimentos que actualmente funcionan en otros países, como Argentina, Australia y Estados Unidos.

En el estudio de mercado se presentan los principales clientes, proveedores y la forma en que Red de Alimentos comercializará sus productos. Bajo este marco se realizan también un análisis FODA y se evalúa, por otra parte, el escenario externo que esta compañía enfrenta. Se detecta que hoy en día se eliminan aproximadamente cien mil toneladas de alimento al año que pueden ser consumidos, y que al mismo tiempo hay 1,3 millones de personas bajo la línea de la pobreza en nuestro país. De esta manera se manifiesta la necesidad que Red de Alimentos puede suplir, tanto para las empresas que entregan alimento, como para aquellas que lo consumen.

Para la estrategia de marketing se destaca la importancia que tiene resaltar, además del beneficio social que Red de Alimentos entrega, la transparencia y eficiencia con la que la misma se desempeña. Por otra parte, Red de Alimentos debe presentarse como una institución que invita a la sociedad a unirse por una causa, y no a sólo donar dinero. Finalmente se indica el beneficio de usar el concepto de RSE en la adhesión de diferentes empresas a esta misión.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Objetivos	5
1.2. Metodología	6
1.3. Resultados Esperados	7
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
3. VISIÓN Y MISIÓN.....	11
3.1 Visión	11
3.2 Misión.....	11
4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA	13
4.1 Necesidad y Oportunidad:	13
4.2 Características del Mercado y Clientes Objetivos:	15
4.3 Análisis Interno-Externo	16
4.3.1. Análisis de FODA para ambiente interno	16
4.3.2 Análisis de Porter para ambiente externo.....	19
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS	21
5.1 Servicio para los donadores de alimentos.....	21
5.2 Producto, con servicio incorporado para los receptores:.....	21
6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	24
6.1 Modelo de Ingresos:	24
6.2 Modelo de Comercialización y Ventas:	24
6.2.1 Distribución de Alimentos:.....	24
6.2.2 Asociación con Empresas.....	25
6.2.3 Asociación con Instituciones Receptoras	27
6.2.4 Fuerza de Ventas.....	28
6.3 Promoción.....	29
6.3.1 El Mensaje:	30
6.3.2 Canales y Medios de Comunicación	30
6.4 Estrategia Competitiva	32
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
8. REFERENCIAS	35
ANEXOS.....	36

LISTADO FIGURAS Y TABLAS

Figura N°01: Secuencia Actividades Negocio Red de Alimentos

Figura N°02: Esquema satisfacción de necesidades Red de Alimentos

Figura N°03: Esquema análisis FODA Red de Alimentos

Figura N°04: Esquema análisis de Porter, Red de Alimentos:

Figura N°05: Implicancias de la entrega del producto “alimento” a los receptores:

Figura N°06: Resumen beneficios empresas donantes de alimentos:

Figura N°07: Resumen beneficios instituciones receptoras:

Tabla 01: Medios de difusión del mensaje y de la marca, Red de Alimentos

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es realizar el estudio de mercado y estrategia de marketing para una institución nueva en su tipo en nuestro país. Se trata de una corporación sin fines de lucro que avocará sus esfuerzos a recolectar alimentos que no pueden ser comercializados, pero sí están en buen estado para ser consumidos, desde instituciones donantes, para luego asignarlos y repartirlos a instituciones receptoras. Esto último con la finalidad de entregar alimentos de manera gratuita a instituciones que ayudan a personas en estado vulnerable.

Este tipo de corporaciones no existe actualmente en Chile pero sí en muchos otros países. Es por ello que el estudio se basará en los casos ya exitosos de Argentina, por su cercanía y similitud, de Australia, al tener conocimiento de cómo funciona esta red en este país, y Estados Unidos, por ser una de las redes de alimentos más exitosas del mundo.

Se trata de una institución sin fines de lucro, su funcionamiento está basado principalmente en donaciones, uno de los aspectos más relevantes es la sustentabilidad financiera de la institución en el tiempo. Es así como la estrategia de marketing toma relevancia para ayudar al funcionamiento en el tiempo de la institución. No obstante, según los casos de las redes de alimentos presentes en otros países, se denota una alta probabilidad de éxito para este tipo de iniciativas.

Esta compañía pretende actuar como modelo para la creación de otros bancos de alimentos que se puedan desarrollar en el país. Es así como el negocio pretende en el mediano plazo, pasar a ser el coordinador de estos bancos de alimentos a nivel nacional. Este es un punto interesante a abordar, pero el alcance de este estudio comprende solamente la primera etapa, es decir, el plan de negocios para el desarrollo de Red de Alimentos como el primer banco de alimentos del país.

1.1. Objetivos

El principal objetivo de este estudio es proponer una estrategia de marketing que permita a Red de Alimentos promover su marca, atraer clientes, y principalmente captar donantes. La consecución de esta estrategia está sujeta a lograr los siguientes objetivos:

- Identificar principales clientes, proveedores y analizar la industria en la que se encuentra Red de Alimentos. Esto bajo un análisis del mercado, realizando un estudio del mismo.
- Lograr una definición clara del producto y servicio que esta corporación entregará al cliente final. Identificando el alcance de los servicios de Red de Alimentos y cómo está compuesto el producto que entrega.
- Se pretende entregar un modelo de comercialización y ventas, de promoción y de ventajas competitivas.
- Finalmente, mediante la realización de este proyecto, se persigue el objetivo último de lograr llegar a un sector más desfavorecido de la sociedad, resaltando el impacto y alcance de iniciativas de emprendimiento con enfoque social.

1.2. Metodología

El estudio que se realiza está enfocado a entregar información de las actividades que realizará Red de Alimentos, en qué sector o industria se desenvuelve, las necesidades que está satisfaciendo y su mercado objetivo. Del mismo modo se propone una estrategia competitiva.

En una primera parte, se describen las funciones principales de Red de Alimentos, cuál es el alcance de sus actividades y la necesidad que está supliendo. Del mismo modo se analiza el mercado, se efectúa análisis FODA y de 5 fuerzas de Porter, llevando a cabo un análisis de las posibilidades reales de esta red de ser llevada a cabo en Santiago. Es aquí donde se efectúa un estudio de mercado que pretende estimar de manera cuantitativa las posibilidades tanto de donación de alimentos por parte de entidades donadoras, como de recepción de estos por parte de entidades receptoras.

Posteriormente, y basándose en las características del mercado chileno, teorías de marketing para instituciones sin fines de lucro, en las de Red de Alimentos, una corporación sin fines de lucro, además del ejemplo de los bancos de alimentos que ya están funcionando en otros países, se propone una estrategia competitiva y de marketing que le permita a la corporación tanto atraer donantes, como voluntarios. Lo mismo respecto a lograr difusión para atraer compañías que quieran aportar con fondos para el funcionamiento de la corporación.

1.3. Resultados Esperados

- Se pretende encontrar aquellas fortalezas que Red de Alimentos posee para fomentarlas y al mismo modo sus debilidades para tenerlas en consideración y superarlas.
- A partir de este hallazgo se busca determinar una estrategia que le permita a Red de Alimentos difundir su presencia y lograr la atracción tanto de inversionistas como de donadores y voluntarios que hagan esta corporación posible.
- Como resultado final, se pretende que esta institución pueda ser crecer y desarrollarse, por todos los beneficios que esta presenta para las personas que se encuentran en estado vulnerable y por ende, al desarrollo del país.

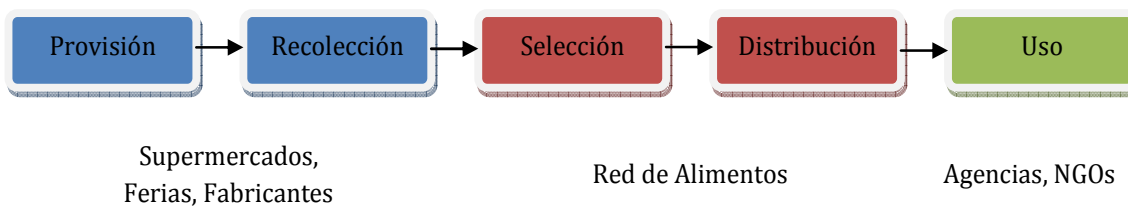
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Red de Alimentos es una corporación chilena privada y sin fines de lucro que opera como un banco de alimentos, sirviendo de vínculo entre aquellas empresas interesadas en donar alimentos y aquellas agencias u organizaciones que utilizan estos alimentos como principal insumo para ir en ayuda de los más necesitados.

El primer banco de alimentos se formó en Arizona, Estados Unidos en el año 1967. Desde entonces, estos se han multiplicado existiendo hoy más de 200 en el mundo. Sin embargo, en Chile la normativa legal dificultaba la donación de especies por parte de las empresas al estar éstas afectas a pago de IVA. Desde octubre del 2009, resoluciones del SII permiten a las empresas que donen alimentos reconocer su valor como pérdida y aprovechar el crédito de IVA asociado a estos productos. Con esto, el marco legal es ahora el adecuado para permitir la operación de bancos de alimentos en nuestro país, que hasta el momento habían funcionado en pequeña escala y de manera informal. Red de Alimentos es el primer banco de alimentos chilenos que funciona de manera formal y pretende ser un referente para más instituciones de este tipo que surjan tanto en Santiago como en regiones, además de un ente centralizador de esfuerzos y provocador de sinergias para la red de bancos de alimentos del país.

Un banco de alimentos tiene como objetivo principal el rescate de alimentos, detectando fuentes de éstos que pueden ser donados para luego coordinar la recolección, selección y distribución de estos a agencias de ayuda, dedicadas a la provisión de servicios alimenticios a la población menos favorecida tales como comedores, hogares de ancianos, hogares de niños, casas de acogida, etc.

Figura N°01: Secuencia Actividades Negocio Red de Alimentos



Este tipo de corporación actúa como un ente intermediario entre aquellas empresas que producen residuos alimenticios y aquellas agencias u organizaciones que utilizan éstos como insumos. No hay intención de lucro, sino que su objetivo principal es el de asegurar el buen uso de recursos alimenticios que en la actualidad se desperdician. Otros objetivos son el fomentar en la población el consumo de alimentos saludables y el contribuir a la disminución de la basura generada en las operaciones propias de algunos negocios. Al mismo tiempo, el banco de alimentos pretende generar lazos con la empresa privada que le permitan asegurar fondos para su correcta administración y sustentabilidad en el tiempo.

Los socios estratégicos para Red de Alimentos son:

1. Proveedores de Alimentos: Aquellas empresas y/o cooperativas que proveen alimentos perecibles y no perecibles. Los insumos (alimentos) son entregados en forma gratuita cuando se ha definido que estos productos no cumplen con las normas comerciales para ser vendidos¹ pero que sin embargo, se encuentran en perfecto estado para ser consumidos. Normalmente se refiere a supermercados, ferias y fabricantes de alimentos. También se extiende a restaurantes que ofrezcan platos preparados de contenido saludable.

2. Proveedores de Financiamiento: Aquellas empresas que han adquirido un compromiso con Red de Alimentos de manera de proveer el financiamiento para la correcta operación de la empresa. Pertenecen a variados rubros y eligen participar en esta iniciativa normalmente como parte de su programa de responsabilidad social empresarial.

3. Receptores de Alimentos: Aquellas agencias, empresas sin fines de lucro u ONGs dedicadas a proveer alimentos a personas de escasos recursos o en estado de indigencia.

4. Red de voluntarios: Aquellas personas que de manera voluntaria ponen a disposición de Red de Alimentos, su tiempo y trabajo para el correcto funcionamiento

¹¹ Alimentos mal rotulados o etiquetados, promoción descontinuada, caducidad cercana, etc.

del proyecto desarrollando variadas tareas tales como: apoyo en la selección de alimentos, contacto con empresas, selección, distribución y entrega de alimentos, etc. La corporación Red de Alimentos obtuvo su personalidad jurídica en julio del 2009² y en febrero del 2010, le fue entregada la patente comercial en la Municipalidad de Vitacura a la vez que se la autorizó como 'distribuidora y/o receptora de alimentos cuya comercialización se ha vuelto inviable'. A mediados de este año la corporación fue acreditada como institución sin fines de lucro con fines sociales³ y realizó el timbraje de certificados de donación de dinero en el SII. La marca Red de Alimentos se encuentra inscrita en el registro de marcas comerciales, así como los dominios web inscritos en NIC Chile.

Durante su período de gestión, Red de Alimentos logró comprometer como entes donantes a empresas como Nestlé, DyS, Pepsico, Watt's, Dole, TresMontes Luchetti y CCU. Actualmente, cuenta con una bodega en San Bernardo⁴ en la que ha iniciado sus operaciones de rescate de alimentos no perecibles. En el corto plazo, se incorporarán también alimentos frescos y perecibles a la red de ayuda.

2 Por decreto exento 2879 otorgado por el Ministerio de Justicia

3 Art.47 DL 3063

4 Corresponde a una donación

3. VISIÓN Y MISIÓN

3.1 Visión

“Ser el primer banco de alimentos en Chile y como tal, convertirse en un referente, sentando las bases, definiendo los procesos y generando alianzas estratégicas que le permitan en el futuro tomar el rol de ‘red de redes’ y coordinar el funcionamiento de los futuros bancos de alimentos en todo el territorio nacional”

En la mayoría de los países existen las redes de bancos de alimentos, las cuales han partido con la formación de sólo un banco y la posterior multiplicación de estos. Así, después de un corto plazo (dos años en el caso de Argentina)⁵, se forma la institución que aúna los esfuerzos de los distintos bancos fortaleciendo sus herramientas y fortaleciendo el trabajo en conjunto de los mismos. Esta red permite optimizar el trabajo de cada banco en todos sus ámbitos⁶. De esta manera, Red de Alimentos será el banco de alimentos que sentó las bases y lineamientos en Chile. De aquí a cinco años la compañía tendrá una red activa de socios donadores de alimentos, capital y servicios a nivel nacional, logrando un suministro continuo de provisiones a las instituciones que lo necesiten.

3.2 Misión

“Red de Alimentos es una corporación privada sin fines de lucro con personalidad jurídica, que busca ser un puente entre los que sufren hambre y aquellos que desean colaborar, a través de un canal transparente y eficiente que garantice que los aportes lleguen a quienes más los necesiten. Red de Alimentos incentiva la creación de nuevos bancos de alimentos en el país y potencia su acción, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas que contribuyan a generar un mayor impacto social en la reducción del hambre”

⁵ www.bancodealimentos.org.ar/

⁶ Un caso emblemático es ‘Feeding America’ en Estados Unidos.

Hoy en día hay gran número de instituciones que van en ayuda de personas en estado de vulnerabilidad. Estas instituciones no cuentan con un ingreso propio, siendo vital para ellos la existencia de entidades que los apoyen. Es aquí donde Red de Alimentos les proveerá de manera gratuita con parte de un insumo vital para ellos: alimentos. Del mismo modo, las empresas que hagan donación del alimento, se verán beneficiadas al realizar esta donación, ya sea en su reputación, como en el reconocimiento del IVA crédito por la donación.

Hoy en día este tipo de compañías no existe en nuestro país por lo que Red de Alimentos cuenta con la ventaja competitiva del *primer entrante*. Esta ventaja le permite generar alianzas estratégicas clave con empresas que provean tanto de alimentos como de financiamiento y adquieran un compromiso de largo plazo con la corporación.

Al discutir la ventaja competitiva es importante destacar que Red de Alimentos es una corporación sin fines de lucro y que busca en el futuro cercano convertirse en el ente centralizador de otros bancos de alimentos, convirtiéndose en una red de redes. En este contexto, se debe considerar que Red de Alimentos no compite con otros bancos sino pretender cooperar con estos.

4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

4.1 Necesidad y Oportunidad:

Los supermercados y fabricantes de alimentos en Chile tienen necesidad de eliminar productos que por razones comerciales no están aptos para ser comercializados. Algunas de estas razones son:

- Fecha de vencimiento cercana
- Problemas de etiquetado, envoltorio o fallas en la presentación
- Sobreproducción e inventarios acumulados
- Estacionalidad
- Baja Rotación
- Lanzamiento de productos que no son bien evaluados en el mercado

En cualquier caso, es necesario para las empresas de alimentos y supermercados devolver, destruir o donar estos productos. Previo al cambio en la normativa se requería que estos productos fueran quemados frente a un inspector del SII⁷. Hoy en cambio, es posible entregarlos para donación, acreditando un beneficio tributario. A las empresas colaboradoras les permite, a través de sus donaciones, reconocer una pérdida por el valor del costo total de los productos entregados y aprovechar IVA crédito asociado a la producción de los mismos.

Cada año se eliminan aproximadamente el 1% del total de alimentos producidos y que están en condición de ser consumidos. Siendo la producción anual promedio en Chile de 10 millones de toneladas, la cantidad eliminada asciende aproximadamente a 100.000⁸ toneladas de alimento. Dicho de otra manera, si se estima que una ración de alimentos es de 400 gramos⁹, esto equivale aproximadamente a 250 millones de raciones en el año. Y si consideramos dos raciones por persona, todos los días del año, se puede alimentar a más de 340 mil personas. Así, mediante la obra de Red de Alimentos a las organizaciones receptoras les permite contar con insumos (alimentos) a

⁷ En caso de decidir donarlos, la empresa debía pagar sobre su valor comercial el valor correspondiente al IVA

⁸ Red de Alimentos, archivos

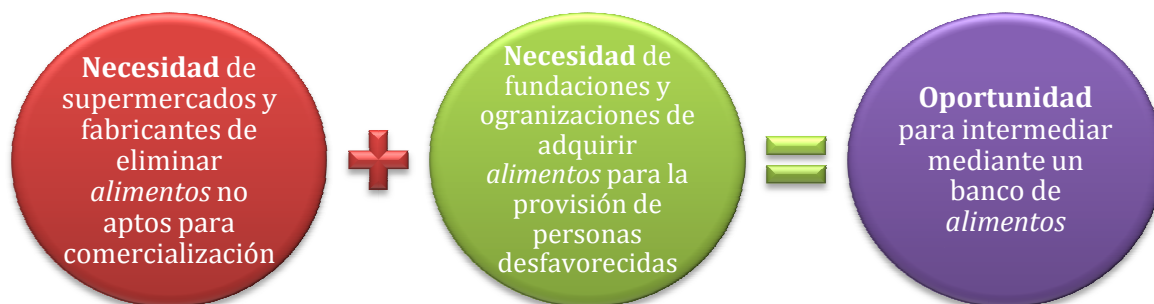
⁹ Información entregada por Red de Alimentos

muy bajo costo¹⁰, permitiéndoles liberar recursos para servir a más personas necesitadas.

Por otra parte, existen en Chile, muchas organizaciones y fundaciones cuya misión principal es preparar alimentos para personas en situación de pobreza o inseguridad alimentaria. Estas entidades usan como principal insumo alimentos tanto perecibles como no perecibles. Para estas instituciones, los recursos destinados a adquirir alimentos y pagar remuneraciones ascienden al 90%¹¹ de sus costos en promedio.

Al contrastar las necesidades de los supermercados y fabricantes con las de las organizaciones y fundaciones, es posible observar que aquello que los primeros eliminan, los segundos utilizan como insumo. Se genera con ello una oportunidad de intermediar entre ambos entes y dar buen uso a los alimentos que actualmente se pierden.

Figura N°02: Esquema satisfacción de necesidades Red de Alimentos



Red de Alimentos provee una solución para los supermercados y fabricantes al recibir sin costo los alimentos que estos deben desechar. Al mismo tiempo, beneficia a las instituciones y organizaciones proveyéndolas con alimentos a costo cero. En otras palabras, el banco de alimentos enlaza la oferta y demanda de alimentos que son aptos para el consumo pero que no pueden ser comercializados en el mercado.

¹⁰ Sólo el costo de la recolección de los alimentos donados.

¹¹ Red de Alimentos, archivos

4.2 Características del Mercado y Clientes Objetivos:

Aun cuando los índices han ido disminuyendo en el tiempo, en nuestro país existe aún un significativo nivel de pobreza e indigencia que afecta a más de 2,5 millones de habitantes del país, y la indigencia es el estado de 600 mil personas¹². Estos índices se vieron sustancialmente empeorados por el terremoto que este año azotó a gran parte de nuestro país, generando 800 mil damnificados y cientos de puestos de trabajo perdidos.

Según datos del INE, cuatro de los quintiles de los hogares de ciudades capitales registran un gasto mensual mayor al ingreso que perciben¹³ (Anexo A), situación que afecta especialmente a la Región Metropolitana (Anexo B). Por otra parte, es posible observar que el mayor porcentaje de gasto de las familias corresponde al ítem alimentación y bebida (Anexo C). Es así que hay un gran número de familias que se encuentran en una situación de vulnerabilidad en su condición alimentaria. Uno de los principales problemas que sufren las personas en estado más vulnerable es la desnutrición y con esto, las enfermedades que esta conlleva.

Los consumidores potenciales para de Red de Alimentos son los 2,5 millones de personas en situación de pobreza (1,3 de ellos bajo la línea de pobreza, ver Anexo D¹⁴) y los más de 600 mil en estado de indigencia a nivel nacional. En primera instancia corresponde a las 690 mil personas de la Región Metropolitana que presentan estas características. Los consumidores finales se autoseleccionan, según su nivel de vulnerabilidad alimentaria, al concurrir a las organizaciones y fundaciones que sirven alimentos para personas en situación desventajosa.

Actualmente, existe una amplia red social destinada a apoyar a estas personas las que constituyen la potencialidad de clientes directos para Red de Alimentos. Estas organizaciones y fundaciones trabajan de manera independiente entre sí desaprovechando ventajas de escala, sinergias y oportunidades de cooperación. Es necesario mencionar que dada la estricta normativa vigente para las donaciones sólo

¹² Resultados encuesta Casen 2009, www.mideplan.cl

¹³ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/2008/Presentacion%20EPF%202006-2007.pdf

¹⁴ Resultados encuesta Casen 2009, www.mideplan.cl

pueden pertenecer a Red de Alimentos aquellas entidades debidamente registradas en el SII como receptoras de alimentos (ver Anexo E con requisitos para ser entidades receptoras). Actualmente, 59 cumplen con este requisito (ver Anexo F), pero el número total de estas entidades es mucho mayor. Sin embargo estas no cubren el total de personas que se encuentran en estado vulnerable, por lo que la demanda por alimentos es y seguirá siendo alta.

4.3 Análisis Interno-Externo

4.3.1. Análisis de FODA para ambiente interno

Fortalezas:

Red de alimentos cuenta con tres fortalezas principales: su equipo, socios de gran envergadura, y la ventaja de ser la primera institución en su tipo.

- Su equipo (Anexo G) es una fortaleza pues ellos son todos profesionales y que cuentan con el conocimiento necesario para llevar a cabo la fundación, se están bien preparados en la normativa vigente. Esto es importante debido a que además de las dificultades propias de la operación de un banco de alimentos, existen dificultades administrativas para cumplir con la normativa legal y coordinar la contabilidad de las empresas donantes y organizaciones receptoras. Del mismo modo, este equipo, y su equipo directivo, se encuentran muy motivados a que este proyecto resulte.
- Red de Alimentos ya ha conseguido alianzas con socios de gran envergadura (como Wal-Mart y Nestlé, entre otros, Anexo H), los cuales pueden contribuir con esta iniciativa.
- Es el primer banco de alimentos en Chile. Esto les permite hacer alianzas sin tener competencia, y al mismo tiempo sentar el funcionamiento de la institución según lo que han aprendido de las experiencias extranjeras en un campo abierto.

Oportunidades:

- El modelo de institución benéfica que presenta Red de Alimentos es único en nuestro país, esto significa la oportunidad de que esta institución selle en la mente de las personas su marca cuando se hable de banco de alimentos, además de tener la oportunidad de desenvolver su negocio sin problemas como mercado saturado, o gran competencia por los donantes, entre otros.
- La rápida evolución que ha tenido el Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual le permite a Red de Alimentos tomar la posición de “ofertar” a los posibles donantes la posibilidad de ampliar su imagen mediante políticas de RSE. La importancia que toma la preocupación por parte de las empresas hacia la sociedad es vista en Anexo I que los resultados en encuesta realizada y que indica que más del 67% de los encuestados están dispuestos a recibir menos sueldo por trabajar en una compañía que tenga RSE, y por su parte, un 83% está dispuesto a pagar un diferencial por un producto o servicio entregado por una empresa que posean activa RSE.

Debilidades:

- Red de Alimentos no posee contratos que aseguren la inyección de recursos por parte de compañías donantes, porque como lo dice su nombre, es una donación. Por lo anterior una debilidad de de esta iniciativa es la incertidumbre de su sustentabilidad financiera.
- Del mismo modo, las donaciones de alimentos tampoco son seguras en el tiempo.

Amenazas

- Las amenazas para Red de Alimentos son las que se incurren al trabajar con alimentos. Si se da la oportunidad que un alimento que esta corporación entregue a cierta institución está en mal estado, la compañía podría verse seriamente afectada.
- Algún cambio en la normativa legal que dificulte o, en el peor de los casos, impida su funcionamiento.

- Amenaza de nuevos entrantes no se considera, pues Red de Alimentos pretende que esta iniciativa se vaya expandiendo, y ellos, trabajar en conjunto con los nuevos bancos que se vayan formando.

Figura N°03: Esquema análisis FODA Red de Alimentos



Después de este análisis se puede concluir que Red de Alimentos posee grandes oportunidades en el mercado chileno, las cuales son bastante realistas y con casos comprobados de instituciones de su categoría en otros países, hasta como Argentina, país vecino. Las amenazas por su parte, son más bien del tipo legales y de nivel administrativo (entrega de alimentos en mal estado), las que podríamos decir presentan una baja probabilidad de ocurrencia¹⁵. De esta manera, son mayores las oportunidades que las amenazas que Red de Alimentos enfrentaría.

¹⁵ En el caso de entregar alimentos en mal estado, esto lógicamente perjudicaría la imagen de la empresa donante, por lo cual es probable que estas mismas empresas se preocupen de entregar los víveres en buen estado.

Respecto de las fortalezas y debilidades de Red de Alimentos, sus fortalezas bien pueden tomar acciones para combatir las debilidades, un equipo profesional y comprometido puede encontrar las herramientas y estrategias necesarias para mantener una sustentabilidad financiera. Igualmente, el que ya cuente con alianzas con grandes empresas (y según lo observado en Argentina, Australia, Estados Unidos y otros países), va a combatir la baja certeza en las donaciones de alimentos.

Sintetizando, Red de Alimentos se encuentra en una posición favorable para comenzar sus actividades, ya que por un lado las oportunidades son claras y sus fortalezas como corporación pueden combatir sus debilidades.

4.3.2 Análisis de Porter para ambiente externo

Red de alimentos representa un caso particular, pues en primera instancia es la primera corporación de su tipo en el país, y segundo, su objetivo es que se creen más bancos de alimentos. Por lo anterior, no existe el riesgo de competencia con otros bancos, ni tampoco hay rivalidad presente, si no que al contrario. Es así como las barreras de entrada son medias y están dadas más bien por factores tanto de cómo ellos podrán administrar la corporación como por factores macroeconómicos o de legislación relativa a la manipulación y entrega de alimentos en buen estado, pero no aptos para ser comercializados.

Respecto a sustitutos, actualmente se denota un riesgo bajo, porque la opción existente es sólo la quema de alimentos de este tipo de mercadería.

Finalmente, en cuanto a poder de negociación, no es muy alto el de las compañías que puedan ser donantes, pues Red de Alimentos puede afectar positivamente en la imagen de estas, lo cual le da, aunque bajo, cierto poder de negociación. Y con respecto a las instituciones o clientes, ellos tiene un bajo poder, pues ellos recibirán el alimento gratis, de tal manera que serían ellos los perjudicados si es que no hay buenas relaciones con Red de Alimentos.

Figura N°04: Esquema análisis de Porter, Red de Alimentos:



Como se observa con el análisis de Porter, Red de Alimentos se encuentra inmersa en un escenario favorable para realizar su negocio, no hay rivalidad presente y las barreras de entrada, como el poder de negociación de los clientes es bajo. Respecto del poder de negociación de los proveedores y la probabilidad de sustitutos son medias.

5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Red de Alimentos entrega en su primera etapa productos alimenticios tales como arroz, fideos, sopas, salsa de tomates, galletas, etc. En el mediano plazo se incorporarán también productos frescos perecibles (lácteos, huevos, frutas y verduras). La entrega de estos productos se relaciona estrechamente con los servicios que ofrecen: Recolección de alimentos que se encuentran aptos para el consumo, pero que no se pueden comercializar, su organización y posterior entrega a instituciones recolectoras¹⁶. Este servicio es único en nuestro país, no existe una institución que se dedique a recolectar este tipo de alimentos, y provea un beneficio a la sociedad con estos.

En otras palabras, Red de Alimentos ofrecerá:

5.1 Servicio para los donadores de alimentos

1. Servicio de Recolección: Este se refiere a la obtención de los alimentos de parte de los donadores. Red de alimentos les realiza un servicio a las empresas donantes, pues alimentos que estarían destinados a ser desechados, implicando una pérdida para la empresa que los produce y/o comercializa, pasan a ser alimentos que serán donados. Este cambio de estatuto favorece a la empresa donante, pues ahora esa pérdida podrá descontar el IVA, haciendo que la pérdida sea de menor magnitud. Además de la rebaja en la pérdida, las empresas donantes verán beneficiada su marca al ganar el prestigio asociado a la obra de “donación”.

5.2 Producto, con servicio incorporado para los receptores:

2. Entrega de Alimentos: Una vez obtenidos los alimentos de las empresas donantes, Red de Alimentos, le hará entrega de este insumo a las instituciones recolectoras que necesiten de él. Esta entrega es de manera gratuita y las instituciones recolectoras beneficiadas podrán contar ya sea con dinero extra, (antes utilizado en

¹⁶ Como se mencionó anteriormente: instituciones que tienen la facultad legal de recolectar alimentos para ser entregados a personas en estado vulnerable.

la compra de alimento) para ser utilizado en otras labores en pos de sus clientes (personas en estado vulnerable, como ya se ha explicado), o con alimento extra para sustentar a más personas.

3. *Servicio de asesoría en alimentación:* En pos de lograr un aporte integral, Red de Alimentos también se avocará a lograr entregar capacitación al personal que trabaja en las instituciones recolectoras de tal manera que estos aprendan a: ejecutar una manipulación apropiada de los alimentos, lograr una preparar una dieta balanceada en nutrientes, aprender a preparar porciones de alimentos nutritivos y de manera económica, entre otros. Este servicio ofrecerá grandes ventajas a las instituciones que entregan alimentos a los más necesitados, pues podrán optimizar la entrega de porciones de alimentos de manera nutritiva y económica.

La generación de valor de la entrega de estos productos y servicios se encuentra presente de la siguiente manera: Red de Alimentos entrega valor a sus clientes (instituciones recolectoras) haciéndoles llegar un insumo básico en su funcionamiento de manera gratuita y de una fuente que antes no se estaba utilizando (donación). Adicionalmente, con el servicio de orientación nutricional se conseguirá que estas instituciones logren hacer un mejor uso de los alimentos que se le provean, ya sea de manera nutricional como económica. Este servicio es bien valorado por las instituciones receptoras, pues en encuesta realizada¹⁷, todas ellas demuestra interés en capacitarse.

¹⁷ Ver anexo J con encuesta realizada a instituciones

Figura N°05 : Implicancias de la entrega del producto “alimento” a los receptores:



Como ya se mencionó, al día de hoy este es un servicio que no existe en nuestro país. Red de Alimentos ha dado sus primeros pasos y ya tiene contacto con empresas donantes, recibiendo incluso algunos aportes de alimento, el cual ya ha sido entregado a instituciones receptoras. Este servicio ya existe en otros países, en los cuales están en diferentes estados de avance (un caso muy exitoso es el de *Feeding América* en Estados Unidos). Red de Alimentos tiene así varios casos de los cuales aprender y formar una institución exitosa.

6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

6.1 Modelo de Ingresos:

Red de Alimentos no comercializa bienes o servicios, sino que recibe donaciones y las entrega en forma gratuita. Es por ello, que no es relevante hacer un análisis de ingresos por ventas (el margen de contribución es por definición igual a cero).

Cabe destacar que en este sentido, el ingreso de dinero que le permitirá operar a Red de Alimentos provendrá de patrocinadores que se unirán a esta causa como donadores de dinero, o en su defecto, de maquinaria o infraestructura que contribuya el desempeño de Red de Alimentos. Dentro de estos se encuentran los socios fundadores citados en el Anexo G, los cuales han comenzado esta iniciativa y han aportado el capital necesario para mantener un cierto número de profesionales necesarios para el funcionamiento de Red de Alimentos.

Estos ingresos se hacen necesarios para pagar el personal y los gastos fijos de oficina, pues la distribución del alimento queda a cargo tanto de los donadores como de los receptores. La manera que Red de Alimentos debe procurar la consecución de donaciones es avocando al marketing de “la causa”, pues esta atrae muchos más donantes¹⁸, ya sean de fondos generados como solicitados¹⁹.

6.2 Modelo de Comercialización y Ventas:

6.2.1 Distribución de Alimentos: Las empresas asociadas a Red de Alimentos que donan alimentos, se encargan de hacer llegar estos a las bodegas de la corporación, pues este es un costo en el cual deben incurrir de todas maneras. Es así, como la recolección para Red de Alimentos sólo implica coordinación de la recepción de los alimentos en bodega, y su posterior organización en ella.

Respecto de las instituciones asociadas como receptoras, estas son contactadas por voluntarios de Red de Alimentos para retirar desde las bodegas su donación en un

¹⁸ <http://feedingamerica.org/partners/corporate-promotions/cause-related-marketing.aspx>

¹⁹ Levantamiento de recursos en Organizaciones sin Fines de Lucro, Hugo Cabrera Segura, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Noviembre del 2010

plazo de 48 horas en el caso de no perecibles y 24 horas en el caso de alimentos frescos. Si el plazo no es respetado, se asigna a un nuevo receptor para el caso de los no perecibles, sin embargo, los alimentos perecibles deben ser eliminados. Estas instituciones reciben y firman una guía de despacho cuya firma conforme sirve a Red de Alimentos para llevar un registro exhaustivo de las donaciones y poder manejar su cuenta pública con la mayor transparencia.

6.2.2 Asociación con Empresas: Red de Alimentos realizará una búsqueda constante de empresas que puedan ser socias donadoras (ya sea alimentos, como dinero u otro tipo de donación). Para comenzar con la adhesión de socios, se contactará a todas aquellas empresas que actualmente participan en otras redes de alimentos presentes en otros países. Esto presenta un antecedente favorable y un indicio de que estas empresas querrán participar de esta iniciativa.

Red de Alimentos es apoyada por voluntarios en la tarea de asociar empresas. Estas, al asociarse podrán acceder a los beneficios tanto en el ámbito tributario como en su entidad de marca, entre otras cosas. En una segunda instancia, estos voluntarios también se contactan con empresas de otros rubros cuyo programa de responsabilidad social sea desarrollado de manera de que cuenten con el potencial para hacer aportes en dinero, servicios o infraestructura.

Figura N°06: Resumen beneficios empresas donantes de alimentos:

1. Beneficios tributarios (según descrito previamente)
2. Reducción de costos de inventario, generación de espacios libres en bodega y *reverse logistics*,
3. Ahorro de tiempo y dinero, al destinar donaciones de manera centralizada,
4. Mejora la imagen y reputación de la empresa, fortaleciendo su responsabilidad social corporativa, cada vez más valorado por la comunidad y el entorno,
5. Fortalecer la moral y sentido de pertenencia de sus empleados, al saber que los productos no comercializados son destinados a una causa digna y no incinerados, como ocurría anteriormente.

Una vez firmado un convenio de cooperación (con duración de un año) se establece una relación de mantención con los socios. Mensualmente, es preparado y enviado a cada empresa un reporte en el que se detalla la cantidad de alimentos donados y las instituciones que se han beneficiado con ello. Así también el envío del reporte es acompañado por un llamado telefónico que permite a ambas partes aclarar dudas y explorar oportunidades futuras de cooperación, así como también coordinar donaciones para el mes que comienza. Esta labor es desarrollada también por voluntarios.

Retroalimentación Continua: Es muy importante mantener a la empresa donante constantemente informada de lo que se está haciendo con los recursos entregados. Esto, tanto para demostrarles que están siendo usados de manera correcta y eficiente, como para que el lazo entre la corporación y las instituciones donantes se fortalezca. Es así necesario un trabajo constante por parte de los voluntarios y de la estrategia de comercialización de Red de Alimentos el incluir un seguimiento (e informar de este) de la entrega de alimentos y otros beneficios a las instituciones receptoras.

Algunas empresas que ya se han sumado a la labor de Red Alimentos son:



6.2.3 Asociación con Instituciones Receptoras: Red de Alimentos entrega los alimentos donados a entidades receptoras que utilizan estas como insumos en sus propias operaciones con la finalidad de ayudar a población vulnerable. La normativa legal exige que estas entidades estén debidamente acreditadas en el SII como “instituciones sin fines de lucro distribuidoras y/o receptoras de alimentos cuya comercialización se ha vuelto inviable”²⁰.

La captación se hace también mediante el apoyo de voluntarios que hacen un catastro de las instituciones inscritas en el SII y luego las contactan y visitan para entender sus necesidades (cantidad de alimentos al mes, necesidades especiales, etc.). Esta información se usa luego en el software de asignación de alimentos.

El grupo de voluntarios asimismo, establece una relación de mantención con las entidades receptoras visitándolas mensualmente para cerciorarse de que cumplen con la normativa de higiene y salud y que están dando buen uso a los alimentos entregados. La misma instancia se utiliza para coordinar las asesorías y capacitaciones que Red de Alimentos entrega como servicio complementario.

Los beneficios para las entidades receptoras son:

Figura N°07: Resumen beneficios instituciones receptoras:

1. Se aseguran un suministro de calidad;
2. Canalizan sus esfuerzos de búsqueda en un solo lugar;
3. Disminuyen considerablemente el costo de alimentación, que generalmente es un ítem relevante en su presupuesto;
4. Obtienen asesorías y capacitación de expertos en nutrición, salud y manipulación de alimentos.

²⁰ Ver Anexo E con requisitos necesarios para ser institución receptora de Red de Alimentos

Algunas entidades receptoras ya captadas y adheridas a Red de Alimentos son²¹:



6.2.4 Fuerza de Ventas: La fuerza de ventas para Red de Alimentos se compone de voluntarios que donan su tiempo para desarrollar principalmente las siguientes actividades:

- Captación de empresas que donen alimentos y recursos monetarios,
- Seguimiento y relación con empresas asociadas,
- Detección y registro de entidades receptoras,
- Seguimiento y relación con entidades receptoras,
- Coordinación de recepción y retiro de alimentos,
- Coordinación de asesorías y capacitaciones

Los voluntarios son referidos a través del programa 'Yo Voluntario' (www.yovoluntario.cl) y también a través de convenios con universidades de manera de que los alumnos puedan cumplir con sus requerimientos de tesis y/o prácticas básicas a la vez que colaboran con Red de Alimentos.

Otro elemento importante como fuerza de ventas es la red de contactos que los socios fundadores pueden conseguir. Como se observa en el anexo G los miembros del

²¹ Totalidad de Instituciones Registradas en el SII aparecen en Anexo F

directorio pertenecen a grandes compañías, por lo cual tienen contacto con empresas que pueden donar recursos a la corporación. Red de Alimentos, para lograr el levantamiento de recursos posee dos medios²², estos son: fondos solicitados, o los fondos generados. Del mismo modo, este nivel de contactos permite a Red de Alimentos acceder a diferentes medios de comunicación para difundir la marca.

6.3 Promoción

Posicionamiento: Red de Alimentos se posiciona frente a sus clientes y la opinión pública como una corporación **eficiente** y **transparente** cuyo fin último es **rescatar alimentos** y cooperar con el **bien social**. Toda la planificación de actividades tanto operacionales como de marketing está alineada a estos cuatro conceptos o valores. Esta es una corporación que no buscará donantes, si no que adherentes, y no pedirá dinero, sino que convocará a la sociedad.

Para lograr adherentes se pueden plantear distintas estrategias según su tipo. Según la corporación Simón de Cirene, en su presentación “levantamiento de recursos”²³, existen principalmente dos tipos de fondos: los solicitados y los generados. Los primeros corresponden a “*Fondos puestos a disposición por determinadas entidades con un fin. Pueden provenir del mundo público o privado. Se solicitan generalmente mediante proyectos*”, y los segundos en cambio corresponden a “*Fondos provenientes de personas o entidades no abocadas a la donación. Entregan recursos a partir de determinada “transacción” con la organización*”. Red de Alimentos posee un modelo más acorde con el segundo tipo de fondos, pues no es su objetivo postular a proyectos ni fondos concursables, sino más bien atraer adherentes interesados en aportar con el objetivo último de Red de Alimentos: contribuir con la entrega de alimentos a quienes lo necesitan, y de paso fortalecer sus políticas de RSE, las empresas, y abogar por una causa, los voluntarios²⁴.

²²Levantamiento de recursos en Organizaciones sin Fines de Lucro, Hugo Cabrera Segura, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Noviembre del 2010

²³ Levantamiento de recursos en Organizaciones sin Fines de Lucro, Hugo Cabrera Segura, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Noviembre del 2010

²⁴ Ver anexo K para mayor detalle de los dos tipos de fondos planteados por la fundación Simón de Cirene.

6.3.1 El Mensaje:

Red de Alimentos debe potenciar el marketing orientado a la consecución de una causa²⁵. En otras palabras, motivar a la sociedad y a los adherentes objetivos mediante la convicción de lograr una causa positiva: Contribuir a la sociedad facilitando la entrega de alimentos a aquellos que más lo necesitan, ayudar a combatir el hambre y desnutrición en nuestro país. Es en este sentido que vuelve a tomar importancia el concepto de RSE, pues como se evaluó en la encuesta realizada (Anexo I) las empresas con mejor evaluadas cuando apoyan una buena causa.

Videos y Testimonios: Aprovechando el alto alcance de internet y la fácil difusión de información vía web, Red de Alimentos puede darse a conocer con un video que explique quienes son, qué hacen y cuál es su aporte a la sociedad. Por otra parte, luego de que entre en marche, ha sido demostrado por los bancos mencionados anteriormente que el uso de testimonios es un fuerte elemento pujante en la estrategia de marketing de una corporación sin fines de lucro, por ende Red de Alimentos debe usar este tipo de transmisión de mensajes.

6.3.2 Canales y Medios de Comunicación

Relaciones Públicas, Medios de Difusión Particulares: Por ser una corporación sin fines de lucro, Red de Alimentos no hace publicidad tradicional en medios masivos, ya que no desea estimular la demanda por sus productos y servicios. Lo que si desea hacer es fortalecer su marca de manera que las empresas que potencialmente puedan donar valoren la asociación de su propia marca con la marca Red de Alimentos. Para lograr esto, la actividad más adecuada para la corporación es la de relaciones públicas, principalmente sea estas en formato de entrevistas y reportajes que den a conocer el proyecto tanto a las empresas como al público en general. Las relaciones públicas deben ser más intensas en esta etapa inicial del proyecto.

De esta manera, Red de Alimentos puede hacer pública su labor, dando entrevistas radiales en programas orientados a temas de actualidad. También preparar entrevistas en diarios de actualidad económica y o nacional. Siendo estos los medios que principalmente son leídos por personas que trabajan y del mundo empresarial.

²⁵ Caso dado por "Feeding América" con estadísticas comprobadas.

Llamados directos: La corporación también se da a conocer a través del trabajo de su red de voluntarios que hacen un trabajo directo de captación tanto de empresas donantes como de instituciones receptoras. Es por esto que la selección y reclutamiento de los voluntarios debe ser cuidadosa, entendiendo que son la cara visible de la corporación frente a las empresas y entidades receptoras. Con la finalidad de elegir los mejores voluntarios (y como se describiera en la sección anterior) se utiliza la red 'Soy Voluntario' y convenios con universidades.

Informes corporativos: Por otra parte, todo el control de gestión de la corporación y la permanente preparación y publicación de reportes y cuentas públicas actúan como potenciadores de la reputación de la corporación, específicamente cuidando los valores de eficiencia y transparencia. Esto también debe ser considerado dentro del marketing corporativo ya que son herramientas que potencian la reputación de una corporación sin fines de lucro.

Página Web: Finalmente, la página web es una herramienta esencial que permite mantener informada a la opinión pública sobre el trabajo de Red de Alimentos y las empresas que colaboran con esta causa. Esta debe ser permanentemente actualizada para reflejar las actividades que está llevando a cabo la corporación, testimonios de corporaciones que participan y de aquellas que son beneficiadas, etc. La página web también debe tener la información de contacto de la compañía de tal manera de facilitar e incentivar la incorporación de nuevos adherentes.

Eventos: Adicionalmente, Red de Alimentos puede aprovechar instancias particulares para el levantamiento de fondos, como actualmente lo hacen los bancos tanto de Estados Unidos, como los de Argentina y Europa. Entre estos se pueden realizar corridas de beneficencia, cenas, y recolección de fondos, entre otros.

Tabla 01: Medios de difusión del mensaje y de la marca, Red de Alimentos

Actividad de Marketing	Tiempo	Objetivo
Relaciones Públicas (entrevistas, reportajes, aparición en medios)	Permanente	Dar a conocer el proyecto al público en general de manera de construir reconocimiento y valor de marca.
Elaboración y publicación de reportes (uso de alimentos)	Mensual	Entregar tanto a las empresas asociadas como a la opinión pública información sobre el rescate de alimentos, generando reconocimiento de marca y potenciando el valor de eficiencia.
Elaboración y publicación de cuenta pública (uso de fondos)	Anual	Entregar tanto a las empresas asociadas como a la opinión pública información sobre el destino de los fondos recibidos como donaciones, potenciando el valor de transparencia.
Mantenimiento de la página web	Permanente	Mantener informada a la opinión pública sobre las actividades de Red de Alimentos, potenciando el reconocimiento de la marca y el valor de la asociación para las empresas aliadas.
Trabajo de Voluntarios	Permanente	Dar a conocer la marca Red de Alimentos entre las empresas.
Eventos	Permanente	Recaudar fondos y al mismo tiempo mantener presente la marca de la corporación reiterando el mensaje a la comunidad.

6.4 Estrategia Competitiva

Red de Alimentos es una corporación sin fines de lucro y cuya finalidad última es convertirse en un referente para concretar una red de bancos de alimentos en el país. Es por esta razón que la corporación no desea generar barreras a la entrada sino por el contrario, pretender ser un facilitador para que nuevos bancos de alimentos surjan en el país. Sin embargo, Red de Alimentos tiene como objetivo que los bancos que pertenezcan a esta red se desempeñen con un código de conducta y estándares de operación definidos por Red de Alimentos, de manera de crear sinergias entre los bancos, generar alianzas estratégicas y fortalecer la reputación.

De todas maneras, no se puede no mencionar la estrategia competitiva o de diferenciación que propone Red de Alimentos, y esta está dada por el beneficio que le aporta a los adherentes. Si bien toda institución benéfica puede generar un beneficio en el prestigio y marca de los donantes, Red de Alimentos entrega además la recompensa de la recuperación del IVA y el reconocimiento del gasto de los alimentos que la compañía no pudo comercializar y que donó.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el estudio, la primera gran conclusión es que Red de Alimentos tiene grandes oportunidades y un enorme potencial de ser una institución exitosa. Esto se desprende tanto de los análisis interno y externo, como del ejemplo de los bancos de alimentos que actualmente funcionan en otros países. Del análisis interno obtenemos que las fortalezas que presenta Red de Alimentos, contando con un equipo profesional, siendo el primero de su tipo y que ya posea alianzas con grandes empresas; permiten hacer frente a sus debilidades, que son básicamente la incertidumbre en su sustentabilidad financiera. Del mismo modo, del análisis de las cinco fuerzas, tenemos que Red de Alimentos posee grandes oportunidades en el mercado chileno básicamente porque esta persigue entregar un bien social y el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que está tomando gran fuerza, representa una ventaja. Así mismo, la rivalidad no es un problema para Red de Alimentos, ya que esta busca la creación de otros bancos.

En segundo lugar, se puede concluir que la necesidad que Red de Alimentos busca suplir, favorece tanto a los que entregan alimentos como a los que los reciben. De esta manera, el modelo de negocios que plantea esta institución sin fines de lucro, presenta la particularidad que aquellas compañías que quieran formar parte de esta obra, se verán doblemente beneficiadas haciendo un poco más fácil la incorporación de donantes de alimentos a la Red. Esto juega en favor de la sustentabilidad de Red de Alimentos como institución recolectora. Lo anterior es también fundamentado por el caso de Argentina, por ejemplo, el cual en un plazo de sólo de 10 años ha formado 13 bancos de alimentos, y sigue creciendo.

La estrategia de marketing y posicionamiento debe ir orientada a buscar adherentes más que donantes, y hacer sentir a la gente que Red de Alimentos tiene una causa, más que el ser una institución de beneficencia. Lo anterior, logra un mayor compromiso por parte de la sociedad y de las empresas con la misión de Red de Alimentos. Así mismo Red de Alimentos debe comunicar sus valores de eficiencia, transparencia y apoyo a la sociedad mediante distintos canales. Debe usar principalmente las relaciones públicas y la generación de informes que tanto

mantengan a la sociedad informada, como que demuestren el impacto positivo que genera su acción.


Como se ha mencionado en Chile hay aún alrededor 2,5 millones de personas que viven en la pobreza, de este modo, la acción de Red de Alimentos tiene mucho que aportar y crecer.

8. REFERENCIAS

- Undurraga, Ignacio. 'Presentación Corporativa de Red de Alimentos Chile'. 2010.
- Undurraga, Ignacio. 'Presentación a empresas, Red de Alimentos Chile'. 2010.
- Willat, Christian. 'Template Business Plan MGPG'. 2010.
- Evans, Jody. Apuntes para el curso 'International Marketing'. MBS, 2010.
- Zappallá, Gianni. Apuntes para el curso 'Corporate Responsibility and Accountability'. MBS, 2010.
- Dow, Doug. Apuntes para el curso 'Business Strategy'. MBS, 2010.
- Hugo Cabrera Segura, Levantamiento de recursos en Organizaciones sin Fines de Lucro, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Noviembre del 2010
- Comunidad de Organizaciones Solidarias Chile, www.comunidad-org.cl
- Corporación Red de Alimentos, www.redalimentos.cl
- Red de Alimentos Argentina, www.redbancosdealimentos.org
- Banco de Alimentos Australia, Second bite, www.secondbite.org
- Banco de Alimentos Estados Unidos, Feeding América, www.feedingamerica.org
- Federación Europea de Bancos de Alimentos, www.eurofoodbank.eu
- Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, www.ine.cl
- Ministerio de Planificación Chile, www.mideplan.cl
- Servicio de Impuestos Internos, Chile, www.sii.cl

ANEXOS

ANEXO A. Ingreso por personas y hogares en ciudades capitales de Chile, EPF Nov 2006, Oct 2007. INE.




Total de Ciudades Capitales
Hogares, personas, gastos e ingreso mensual por hogar, según grupo de quintil de hogares
EPF Nov 2006 - Oct 2007

Grupo de Quintil de Hogares	Hogares		Nº de Personas por Hogar	Personas		Gasto Mensual (Pesos Abril 2007)		Ingreso Mensual (Pesos Abril 2007)		Participación en el Ingreso Total
	Número	Porcentaje		Número	Porcentaje	Por Hogar	Per Cápita	Por Hogar	Per Cápita	
Total	2.650.757	100,00	3,56	9.433.750	100,00	682.967	191.905	659.050	185.184	100,00
1	530.151	20,00	4,24	2.245.306	23,80	304.042	71.789	177.103	41.817	5,38
2	530.151	20,00	3,88	2.058.416	21,82	404.702	104.232	312.497	80.485	9,48
3	530.151	20,00	3,68	1.949.335	20,66	515.934	140.316	453.217	123.259	13,75
4	530.151	20,00	3,26	1.725.660	18,29	697.700	214.345	670.936	206.123	20,36
5	530.151	20,00	2,74	1.455.033	15,42	1.492.456	543.787	1.681.500	612.666	51,03

Hogares ordenados de acuerdo al ingreso Per Cápita
 Ingreso, excluye arriendo imputado por vivienda propia o cedida gratuitamente
 Deflactado por IPC General

ANEXO B. Ingreso por personas y hogares en el Gran Santiago, EPF Nov 2006, Oct 2007. INE.

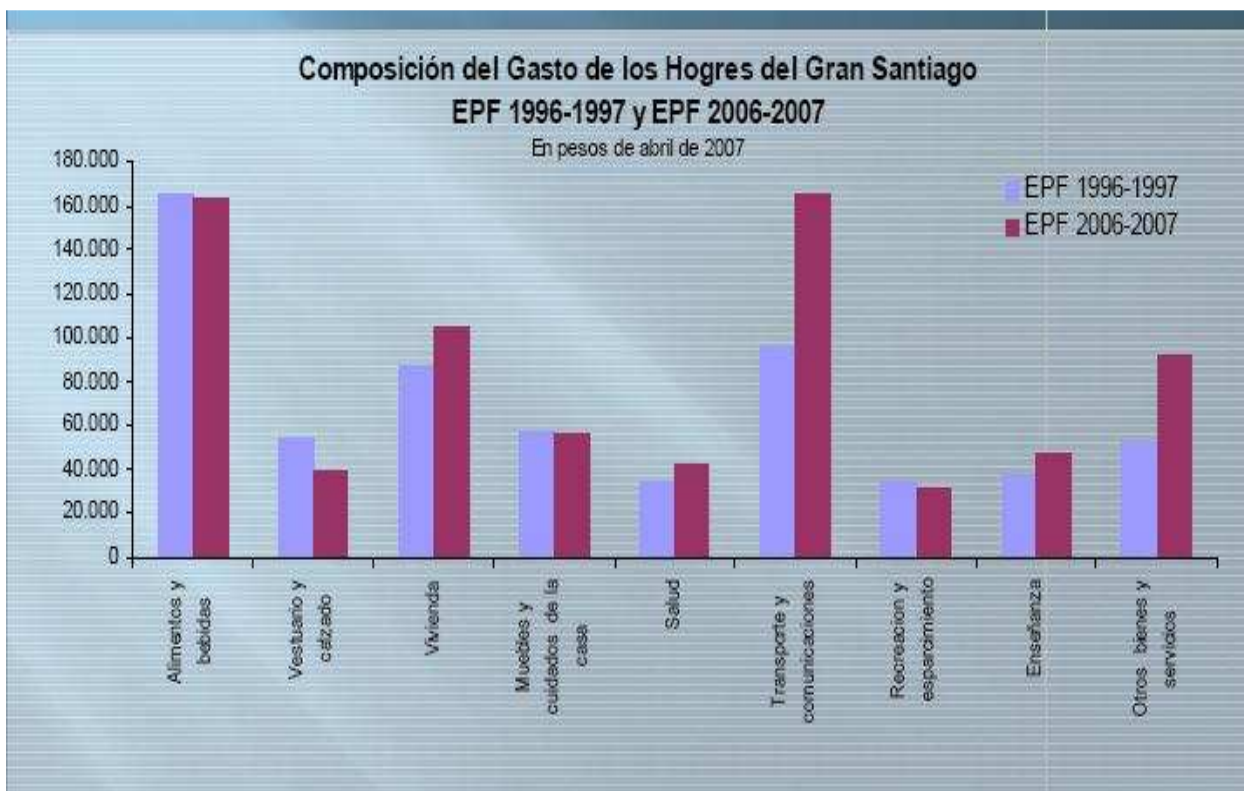


Gran Santiago
Hogares, personas, gastos e ingreso mensual por hogar, según grupo de quintil de hogares
EPF Nov 2006 - Oct 2007

Grupo de Quintil de Hogares	Hogares		Nº de Personas por Hogar	Personas		Gasto Mensual (Pesos Abril 2007)		Ingreso Mensual (Pesos Abril 2007)		Participación en el Ingreso Total
	Número	Porcentaje		Número	Porcentaje	Por Hogar	Per Cápita	Por Hogar	Per Cápita	
Total	1.632.376	100,00	3,55	5.787.100	100,00	740.706	208.932	713.926	201.378	100,00
1	326.475	20,00	4,29	1.399.736	24,19	327.228	76.323	191.248	44.607	5,36
2	326.475	20,00	3,84	1.253.445	21,66	434.229	113.100	330.026	85.959	9,25
3	326.475	20,00	3,65	1.192.693	20,61	542.267	148.434	480.571	131.547	13,46
4	326.475	20,00	3,19	1.040.808	17,98	754.045	236.525	715.160	224.328	20,03
5	326.475	20,00	2,76	900.418	15,56	1.645.759	596.722	1.852.626	671.728	51,90

Hogares ordenados de acuerdo al ingreso Per Cápita
 Ingreso, excluye arriendo imputado por vivienda propia o cedida gratuitamente
 Deflactado por IPC General

ANEXO C: Composición del Gasto de los Hogares del Gran Santiago, EPF 96-97 y EPF 06-07. INE



ANEXO D: Principales Resultados de Pobreza Según Encuesta Casen 2009²⁶

Considerando similar metodología a la utilizada en ocasiones anteriores para estimar la pobreza, los resultados del año 2009 muestran, por primera vez desde el año 1990, un aumento en la pobreza. Así es como, en 2009, un 15,1% de la población se encontraba en situación de pobreza, lo que equivale a 2.508.880 personas. Estas cifras se comparan negativamente con las observadas el año 2006 en que la pobreza afectaba al 13,7% de la población del país. Ello significa un incremento de 1,4 puntos porcentuales y que hay 355.095 pobres más que en 2006. Similar comportamiento experimentó la indigencia o extrema pobreza. Mientras en 2006 el 3,2% de la población se encontraba en esta situación, lo que equivale a 516.738 personas, en 2009 la indigencia se elevó hasta el 3,7%, lo que representa 620.387 personas.

A nivel de regiones, la incidencia de la pobreza es heterogénea. Las regiones menos pobres corresponden a las de Antofagasta (8,0%), Magallanes (9,1%) y Región Metropolitana (11,6%), mientras que las con mayor pobreza son La Araucanía (27,1%), del Bio Bio (21,0%), del Maule (20,7%) y de Los Ríos (20,4%).

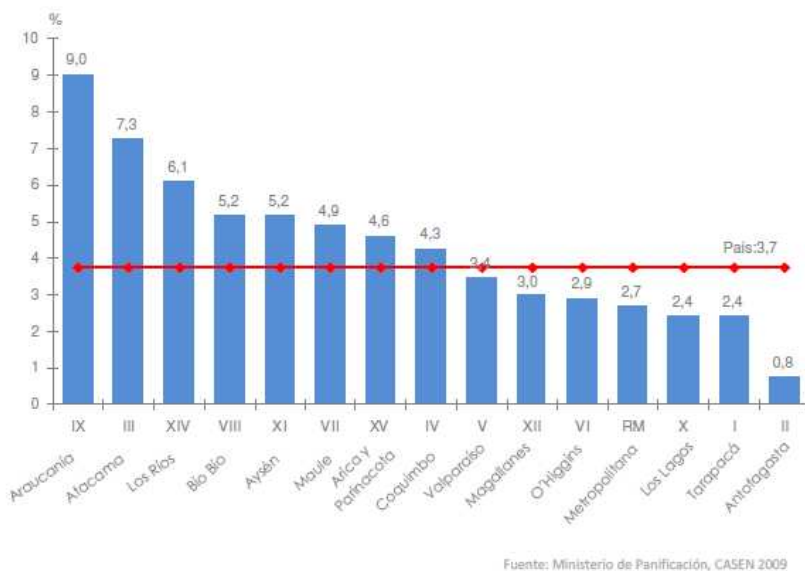


Figura 1: Porcentaje de la población bajo la línea de la pobreza por región. Fuente: CASEN 2009

²⁶ Información obtenida de Encuesta CASEN 2009. MIDEPLAN

ANEXO E: Requisitos Para ser Entidad Receptora de Red De Alimentos

- Ser una institución sin fines de lucro que vaya en ayuda de los más necesitados, tener personalidad jurídica y RUT
- Inscribirse en el Servicio de Impuestos Internos correspondiente a su domicilio como Entidad Receptora de Alimentos Cuya Comercialización Sea Inviabile.
- Recibir la visita de nuestras voluntarias que entrevistan y hacen un levantamiento de la organización, para conocer su funcionamiento y necesidades.
- Firmar un Acuerdo de Trabajo en virtud del cual se regula la entrega y recepción de alimentos, definiendo las responsabilidades de cada parte

ANEXO F: Registro de Instituciones sin Fines de Lucro Distribuidoras Y/O Receptoras de Alimentos Cuya Comercialización sea Inviabile

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDADES ECONÓMICAS VIGENTES	DISTRIBUIDORA RECEPTORA	COMUNA
Fundación Redes de Santa Clara	Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	Recoleta
Fundación de Beneficencia Hogar de Cristo	Venta al por menor de Otros productos varios y otras asociaciones	Receptora	Estación Central
Fundación las Rosas de Ayuda Fraternal	Institución de Asistencia Social	Receptora	Independencia
Corporación de Organizaciones Solidarias	Fomenta, fortalecer y motivar la colaboración entre las organizaciones solidarias	Distribuidora	Las Condes
Fundación Ciudad del Niño Ricardo Espinosa	Servicios Sociales con Alojamiento; Fabricación de Muebles; C/Vta. y Alquiler Inmuebles	Receptora	Concepción
Fundación un Techo para Chile	Servicio Social sin Alojamiento	Receptora	Pedro Aguirre Cerda
Hermanitas del Cordero	Organizaciones Religiosas	Receptora	Santiago
Fundación Villa de Ancianos Padre Alberto Hurtado	Servicios De Institutos De Estudios - Fundaciones, Corporaciones de Desarrollo (Educación, Salud)	Receptora	Pedro Aguirre Cerda
Fundación Rodrigo Zaldívar Larraín	Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	Recoleta
Congregación de hermanas del Buen Samaritano	Actividades De Organizaciones Religiosas	Receptora	Molina
Fundación Hogar Luterano de Valdivia	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Valdivia
Corporación Red de Alimentos	Servicios De Institutos De Estudios - Fundaciones, Corporaciones de Desarrollo (Educación, Salud)	Distribuidora y Receptora	Vitacura
Congregación Hijas de San José Protectoras de la infancia	Establecimientos de Enseñanza preescolar y primaria, Organizaciones Religiosas, Fotocopias y otros	Receptora	Santiago
Congregación Iglesia Apostólica de la Familia Cristiana	Congregación y Actividades de otras Asociaciones	Receptora	Pudahuel
Fundación de Ayuda al Niño Limitado (COANIL)	Ensenanza Preescolar, Primaria y Servicios Sociales Con Alojamiento	Receptora	Ñuñoa
Consejo Nacional de Protección a la Ancianidad	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Las Condes
Corporación Nuestra Casa	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.Otras Actividades De Servicios Personales	Receptora	Santiago
Fundación Nuestros Hijos	Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	San Miguel
Club de Leones de Osorno	Otras Actividades De Servicios Personales	Receptora	Osorno
Corporación para la Nutrición Infantil (CONIN)	Vta. Por Mayor Otros Productos;Educación Extraescolar; Servicios Sociales con Alojamiento.	Receptora	Providencia

ONG Casa de Acogida la Esperanza	Fabricación de otros productos de madera; Servicios sociales con Alojamiento	Receptora	San Joaquín
Fundación de Formación para el Trabajo Romanos XII	Servicios de Institutos de Estudios	Receptora	La Granja
Demos una Oportunidad al Menor	Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	La Pintana
Ministerio Social Cristiano Arca de Noe	Actividades De Organizaciones Religiosas	Receptora	Cerro Navia
Corporación de Amigos del Hospital Roberto del Río	Actividades de Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Independencia
Fundación Ludovico Rutten	Establecimientos de Enseñanza Primaria, Otras Actividades de Servicios Personales	Receptora	Quinta Normal
Aldeas Infantiles SOS Chile	Otros Productos en Pequeños Almacenes, Servicios Sociales con Alojamiento y Actividad de Otra Asociaciones N.C.P.	Receptora	Providencia
Corporación de Oportunidad y Acción Solidaria	Servicios Sociales sin Alojamiento	Receptora	Providencia
Fundación Educ. de Promoción de Viviendas y de Beneficencia Rodelillo	Actividades de Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Santiago
Corporación Nuestra Ayuda Inspirada en María Curicó	Servicios de Institutos de Estudios	Receptora	Curicó
Corporación de Ayuda al Paciente Mental	Servicios Sociales con alojamiento, Actividades de Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Providencia
Corporación Carpe Diem	Otras Actividades Empresariales Relacionadas	Receptora	El Bosque
Sociedad de Asistencia y Capacitación	Otras Actividades Empresariales N.C.P., Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	Puente Alto
Fundación Cristo Vive	Fundación de beneficencia en Educación y Asistencia social	Receptora	Huechuraba
Fundación María Jesús Vergara Arthur	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Providencia
Fundación de Beneficencia de los Sagrados Corazones	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Ñuñoa
Fundación Hogar Esperanza	Servicios Sociales Con Alojamiento	Receptora	La Florida
Hogar de Niñas las Creches	Servicios Sociales Con Alojamiento	Receptora	La Reina
Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.; Hogares privados Individuales con Servicios	Receptora	La Serena
Arzobispado de Santiago Caritas Arquidiocesana Santiago	Servicios Sociales Con Alojamiento	Distribuidora y Receptora	Santiago
Arzobispado de Santiago Vicaría de la Pastoral Social	Actividades De Organizaciones Religiosas	Distribuidora y Receptora	Santiago
Corp. Hogar de Niños San Roque Casa San Lorenzo	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Cerro Navia
Corporación La Granja	Arriendo De Inmuebles Amoblados O Con Eq; Otras Actividades De Servicios Personales	Receptora	Viña del Mar
Maria Ayuda Corporación de Beneficencia	Establecimientos De Enseñanza Primaria; Servicios Sociales Con Alojamiento	Receptora	La Florida

Fundación Paula Jaraquemada Alquizar	Actividades de Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Providencia
Fundación Hermanitas de los Pobres	Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	Quinta Normal
Fundación Consejo de Defensa del Niño	Servicios Sociales con Alojamiento	Receptora	Providencia
Hermanas Franciscanas Misioneras de Jesus Hogar Redes	Actividades de Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	La Serena
Fundación de Ayuda al Niño Oncológico Casa de la Sagrada Familia	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Ñuñoa
Instituto para el Desarrollo Comunitario IDECO, Miguel de Pujadas Vergara	Servicios Sociales Con Alojamiento	Receptora	Maipú
Asociación Benéfica Cristiana de Desarrollo Integral	Impresion Principalmente Libros; Fabricación Productos Metalicos; Actividades Organizaciones Religiosas	Receptora	Santiago
Ejercito de Salvación	Actividades De Organizaciones Religiosas	Distribuidora y Receptora	Santiago
Congregación Pequeñas Hnas. Misioneras de la Caridad	Establecimientos De Enseñanza Primaria	Receptora	Buin
Fundación Padre Semeria	Institutos Profesionales; Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	La Pintana
Fundación Moreau	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.; Otras actividades de servicios Personales	Receptora	Santiago
Obra Don Guanella	Servicios Sociales Con Alojamiento.	Receptora	Lampa
Fundación de Beneficencia Regazo	Actividades De Otras Asociaciones N.C.P.	Receptora	Santiago
Fundación de Beneficencia Hogar Niños San José	Transporte De Carga Por Carretera, Servicios Sociales Con Alojamiento y Otras Actividades de Servicios Personales	Receptora	Talagante
Sanatorio Marítimo San Juan de Dios	Servicios de Transporte Escolar, Establecimientos de Enseñanza Primaria y Hospitales y Clinicas	Receptora	Viña del Mar

Información obtenida del sitio de SII que indica: En este sitio se publica, para que pueda ser consultada, la nómina de Instituciones sin fines de lucro que pueden recibir en forma gratuita alimentos cuya comercialización sea inviable, para ser entregados a personas de escasos recursos. Las empresas agroalimentarias que entreguen alimentos en forma gratuita y sin fines promocionales o de propaganda a estas entidades, deberán reunir los requisitos establecidos en la Circular SII N° 54, de 02 de octubre de 2009 y Resolución Ex. SII N° 129, de 06 de agosto de 2010.

ANEXO G: Composición del Consejo Asesor y Directorio

Consejo Asesor:

1. Carlos Ingham, Socio Linzor Capital Partners
2. José Miguel Aguilera, Presidente CONICYT
3. Gerardo Cood, Gerente General Gasco
4. Fernando del Solar, Presidente Ejecutivo Nestlé Chile
5. Claudio Hohmann, Gerente de Asuntos Corporativos D&S
6. Rodrigo Jordan, Vicepresidente Ejecutivo Vertical S.A.
7. Paulo Larraín, Socio Estudio Jurídico Noguera, Larraín y Dulanto

Directorio:

1. Carlos Ingham, Presidente del Directorio
2. Paulo Larraín, Socio Estudio Jurídico Noguera, Larraín y Dulanto
3. Pierina Bocic, Ingeniero Comercial U. de Chile

CURRICULUM PARTE DEL EQUIPO TRABAJADOR

Ignacio Undurraga, Gerente General:

Ingeniero Comercial Pontificia Universidad Católica de Chile.

Voluntario por 8 años de fundación Un Techo Para Chile, siendo Coordinador General equipo Secundarios, Coordinador de Construcciones equipo Secundarios, Jefe trabajos de Verano, entre otros.

3 años en Principal Financial Group Chile, como analista inmobiliario, jefe comercial créditos hipotecarios y asesor financiero Administradora Gral. de Fondos

2 años profesor voluntario de P.A.A. en Complejo Educacional La Reina y un ciclo profesor curso de Presupuesto en La Universidad del Trabajador (Infocap).

Pierina Bocic, Directora y Gerente Comercial:

Ingeniero Comercial Universidad de Chile.

11 años en Banco Santander, siendo subgerente de Financiamiento en Moneda Extranjera para operaciones de comercio exterior.

Socia Fundadora de Corporación Red de Alimentos

ANEXO H. Socios Estratégicos Red de Alimentos











The logo for GASCO, featuring the word "GASCO" in a bold, red, sans-serif font with a small blue diamond shape to the right.The logo for LINZOR Capital Partners, with "LINZOR" in a large, blue, serif font and "Capital Partners" in a smaller, grey, sans-serif font below it. A grey triangle graphic is positioned behind the text.The logo for Walmart Chile, with "Walmart" in blue and "Chile" in a smaller blue font below it, accompanied by the yellow Walmart sunburst icon to the right.The logo for NOGUERA LARRAIN & DULANTO ABOGADOS, with the text "NOGUERA LARRAIN & DULANTO" in white, serif font on a dark blue rectangular background, and "ABOGADOS" in a smaller, white, sans-serif font below it.

Respecto de las empresas donantes, ya están comprometidas con la corporación las productoras Tres Montes Luchetti, Pepsico y Dole. Finalmente, se han comprometido a donar sus servicios por los primeros cinco años, los estudios Noguera, Larraín y Dulanto Abogados y Silva y Compañía Abogados y Peralta Gutiérrez y Asociados. Asimismo, Red de Alimentos contará con la colaboración de la empresa de publicidad Armstrong y Asociados por el mismo período.

ANEXO I. Encuesta de Valoración Actividades de RSE en la Empresa










La encuesta fue respondida por 100 personas, de edades entre 25 y 65 años.

Valoración desde el punto de vista del cliente:

1. Ud. como CLIENTE valora que una empresas realice acciones de responsabilidad social							 Crear gráfico	 Descargar
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Valoración media	Cantidad de respuestas	
escala	2.0% (2)	1.0% (1)	7.0% (7)	49.0% (49)	42.0% (42)	4.31	100	
							pregunta respondida	100
							pregunta omitida	0
2. UD. como CLIENTE ¿cuánto más está dispuesto a pagar por un producto vendido por una empresa socialmente responsable?							 Crear gráfico	 Descargar
						Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas	
0%						17.0%	17	
entre 1 y 5%						35.0%	35	
entre 6 y 10%						30.0%	30	
entre 11 y 20%						11.0%	11	
entre 21 y 50%						5.0%	5	
entre 51 y 100%						2.0%	2	
más de 100%						0.0%	0	
							pregunta respondida	100
							pregunta omitida	0

Es interesante nota que El 91% de los encuestas valora una empresa que realiza acciones de RSE. Además, el 83% de los encuestados está dispuesto a pagar un precio más alto por productos que provengan de empresas con activa RSE.

Valoración desde el punto de vista del empleado:

3. Ud. como EMPLEADO al decidir donde trabajar le asigna un valor al desarrollo de la responsabilidad social empresarial de la empresa							 Crear gráfico	 Descargar
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Valoración media	Cantidad de respuestas	
escala	1.0% (1)	1.0% (1)	21.0% (21)	51.0% (51)	26.0% (26)	4.00	100	
							pregunta respondida	100
							pregunta omitida	0
4. Ud. como EMPLEADO, ¿qué porcentaje menos de sueldo estaría dispuesto a recibir por trabajar en una empresa socialmente responsable?							 Crear gráfico	 Descargar
						Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas	
0%						43.0%	43	
entre 1 y 5%						26.0%	26	
entre 6 y 10%						23.0%	23	
entre 11 y 20%						7.0%	7	
entre 21 y 50%						1.0%	1	
entre 51% y 100%						0.0%	0	
más de 100%						0.0%	0	
							pregunta respondida	100
							pregunta omitida	0

Desde el punto de vista del empleado, los valores cambian. El 77% de los encuestas valora una empresa que realiza acciones de RSE y el 67% está dispuesto a sacrificar sueldo por trabajar en empresas con activa RSE.

ANEXO J. Encuesta Instituciones

1. ¿En qué comuna se ubica su institución? _____
2. ¿A cuántas personas atiende mensualmente su institución? _____
3. ¿Cuántas **porciones** de alimentos sirven en un mes? _____
4. ¿Cuántos **kilos** (aprox.) de **alimentos** compran en un mes?
_____ Kg de Perecibles
_____ Kg de No Perecibles
5. ¿Cuánto **gasta** (\$) al mes en el insumo **alimentos**? _____
6. ¿Qué **porcentaje de sus costos totales** constituye este gasto aproximadamente? ____ %
7. Si recibiera alimentos gratis ¿a que destinaría los fondos liberados?
_____ A otras actividades (especificar: _____)
_____ A alimentar más personas
8. ¿Qué alimentos son los que más usa? (nombrar los más relevantes)

9. Hay períodos en los cuales se hace más vital el suministro de alimento?, cuáles?

10. ¿Le gustaría recibir charlas y capacitación sobre 'higiene y manipulación de alimentos' y 'comida saludable y nutrición'? _____
11. ¿Y sobre algún otro tema? (especificar)

Esta encuesta fue respondida por pocas instituciones, y de ella se extrajeron datos de interés en capacitación, y, en conjunto con información entregada por red de alimentos, el porcentaje de sus costos que implica el suministro alimenticio. Este llega a ser, en algunos casos, un 90% del total, en conjunto con remuneraciones.

ANEXO K: Dos tipos de levantamiento de fondos:

Fondos solicitados: Fondos puestos a disposición por determinadas entidades con un fin. Pueden provenir del mundo público o privado. Se solicitan generalmente mediante proyectos

Fuentes

Públicas

- Gobierno
- Municipalidades
- Organismos internacionales
- Embajadas

Privadas

- Fundaciones nacionales
- Fundaciones extranjeras

Fondos generados: Fondos provenientes de personas o entidades no abocadas a la donación. Entregan recursos a partir de determinada “transacción” con la organización.

Formas

- Donaciones
- Venta de bienes y servicios
- Cuotas sociales (socios)
- Inversión en empresas
- Eventos (rifas, cenas, desfiles, colectas, remates, etc.)
- Reciclaje