



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

PLAN DE OPERACIONES Y EVALUACIÓN FINANCIERA
PARA RED DE ALIMENTOS

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

DANIELA PIA NORERO FERNÁNDEZ

PROFESOR GUIA:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

MIEMBROS DE LA COMISION:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA
XIMENA ROMERO VIVERO

SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2011

A mi mamá preciosa. Gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

En Chile se destruyen al año, aproximadamente cien mil toneladas de alimentos que están en estado de ser consumidos pero que por políticas comerciales no pueden ser vendidos. Al mismo tiempo, existen 3,1 millones de personas bajo la línea de la pobreza (600 mil de las cuales son indigentes) con necesidades alimentarias que en ocasiones son cubiertas por fundaciones e instituciones sin fines de lucro.

Un reciente cambio en la normativa vigente permite hoy a empresas del rubro donar estos alimentos y descontarlos como gasto a la vez que aprovechan el crédito IVA. Red de Alimentos es una corporación sin fines de lucro que pretende enlazar la oferta de estos productos con la demanda de aquellas instituciones que utilizan alimentos como principal insumo y que en ocasiones constituye hasta el 90% de sus gastos.

Por la sensibilidad de la manipulación de los alimentos y la necesidad de manejar una oferta irregular con una distribución eficiente y rápida, el plan de operaciones e implementación toma especial importancia en este tipo de proyecto. Este plan es detallado en este trabajo.

Si bien para Red de Alimentos no hay comercialización propiamente tal (venta) es necesario desarrollar un modelo de negocio que le permita ser sustentable en el tiempo y operar profesionalmente, de manera de constituirse como un referente para los futuros bancos de alimentos del país. Las necesidades de inversión y costos de operación deben ser cubiertos por aportes de empresas que, como parte de su programa de responsabilidad empresarial, comprometen recursos, infraestructura o servicios en forma de donaciones. Estas empresas se convierten en aliados estratégicos de Red de Alimentos en su labor de financistas. A cambio, reciben de esta relación, una solución a su proceso de desecho de alimentos y un impacto positivo en su imagen y capital reputacional. Por otra parte, un estudio de mercado indica que existe una mayor disposición a pagar por un bien o servicio proveniente de una empresa activa en responsabilidad social empresarial, así como la disposición a recibir una menor renta por trabajar en una empresa de este tipo. Existe evidencia por lo tanto, de que las empresas donantes pueden obtener un beneficio financiero indirecto.

Si bien este modelo de negocio no pretende generar utilidades, es necesario que no produzca déficit y por ende, se desarrollan las proyecciones financieras que apoyan la sustentabilidad de la operación. El detalle del análisis relevante, es presentado en este documento.

El resultado esperado de este trabajo es cooperar en la formación y éxito del primer banco de alimentos en Chile. Se espera ayudar en la consolidación de esta corporación mediante el diseño y documentación de los procesos que permitan una operación óptima y contribuyan a la formación de alianzas estratégicas con empresas. Se espera que en el mediano plazo este esfuerzo le permita a Red de Alimentos, constituirse como un referente para el surgimiento de más corporaciones de este tipo en todo Chile, conformando así una red de bancos de alimentos.

INDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
2. VISIÓN Y MISIÓN	9
3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....	10
3.1 NECESIDAD Y OPORTUNIDAD.....	10
3.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO Y CLIENTE OBJETIVO	11
3.3 ANALISIS INTERNO-EXTERNO.....	12
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	14
5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	15
5.1 MODELO DE INGRESOS.....	15
5.2 MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	15
5.3 PROMOCIÓN.....	16
5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	16
6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	18
6.1 OPERACIONES.....	18
6.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	24
7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	27
8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS	30
8.1 PROYECCIONES DE VENTAS	30
8.2 ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE	33
8.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO.....	36
8.4 ANÁLISIS DE RIESGOS	37
9. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS.....	38
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS.....	44

ANEXO A	45
ANEXO B	46
ANEXO C	48
ANEXO D	49
ANEXO E	50
ANEXO F.....	53
ANEXO G.....	54
ANEXO H	55
ANEXO I.....	56
ANEXO J.....	57
ANEXO K	58
ANEXO L.....	59
ANEXO M.....	61
ANEXO N	62
ANEXO O	65
ANEXO P	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujo de movimiento de alimentos consumibles pero no comercializables.....	8
Figura 2: Justificación de las necesidades latentes y oportunidad para un banco de alimentos.....	10
Figura 3: Flujo de comercialización de los alimentos	15
Figura 4: Flujo de logística de entrada	18
Figura 5: Flujo de logística de salida	19
Figura 6: Estructura corporativa de Red de Alimentos	27
Figura 7: Organigrama de Red de Alimentos	28
Figura 8: Crecimiento agregado bancos de alimentos en Argentina	31
Figura 9: Supuestos para casos base, desfavorable y favorable	32
Figura 10: Volúmenes de alimentos y crecimiento esperado para 5 años de operación	32
Figura 11: Porciones anuales e instituciones servidas por Red de Alimentos	32
Figura 12: Inversión inicial para tres casos propuestos.....	33
Figura 13: Gráfico de los gastos operacionales y necesidades de inversión (en CLP) por año	35
Figura 14: Gastos operacionales, necesidades de inversión e ingresos por donaciones para caso base.....	35
Figura 15: Gastos operacionales, necesidades de inversión e ingresos por donaciones para caso desfavorabl.....	36
Figura 16: Gastos operacionales, necesidades de inversión e ingresos por donaciones para caso base.....	36
Figura 17: Donaciones necesarias para la operación del primer año de Red de Alimentos.....	38
Figura 18: Número de empresas donantes de dinero necesarias por año.....	39
Figura 19: Algunas de las empresas comprometidas con Red de Alimentos.....	41
Figura 20: kilos de alimentos entregados por Red de Alimentos en los primeros tres meses de operación.	42
Figura 21: Porcentaje de la población bajo la línea de la pobreza por región. Fuente: CASEN 2009.....	46

Figura 22: Estructura del gasto por ítem para el primer quintil de la población año 2007. Fuente: INE	48
Figura 23: Estructura del gasto por ítem para el primer quintil de la población año 2007. Fuente: INE	48
Figura 24: <i>Layout</i> bodega San Bernardo. Fuente: Red de Alimentos	53
Figura 25: Tareas del operario en la recepción de alimentos y tiempo utilizado en cada una (en horas)	61
Figura 26: Tareas del operario en la entrega de alimentos y tiempo utilizado en cada una (en horas)	61
Figura 27: volúmenes de alimento, crecimiento y personal necesario para el caso base	62
Figura 28: Necesidades de inversión por año para caso base	63
Figura 29: Gastos operacionales por año para caso base (por mes)	64
Figura 30: volúmenes de alimento, crecimiento y personal necesario para el caso desfavorable	65
Figura 31: Necesidades de inversión por año para caso desfavorable	65
Figura 32: Gastos operacionales por año para caso desfavorable (por mes)	66
Figura 33: volúmenes de alimento, crecimiento y personal necesario para el caso favorable	67
Figura 34: Necesidades de inversión por año para caso favorable	67
Figura 35: Gastos operacionales por año para caso desfavorable (por mes)	68

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Red de Alimentos es el primer banco de alimentos de Chile y espera convertirse en un referente para los nuevos bancos que se formen en el futuro en el territorio nacional. Se establece en primera instancia en la ciudad de Santiago, pero pretende en el corto plazo incentivar la creación de nuevos bancos de alimentos en el país y potenciar su acción mediante la gestión de alianzas estratégicas que contribuyan a generar mayor impacto social en la reducción del hambre.

Un banco de alimentos es una entidad cuya finalidad es rescatar alimentos que están en perfecto estado para ser consumidos, pero que por razones comerciales no pueden ser vendidos. 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

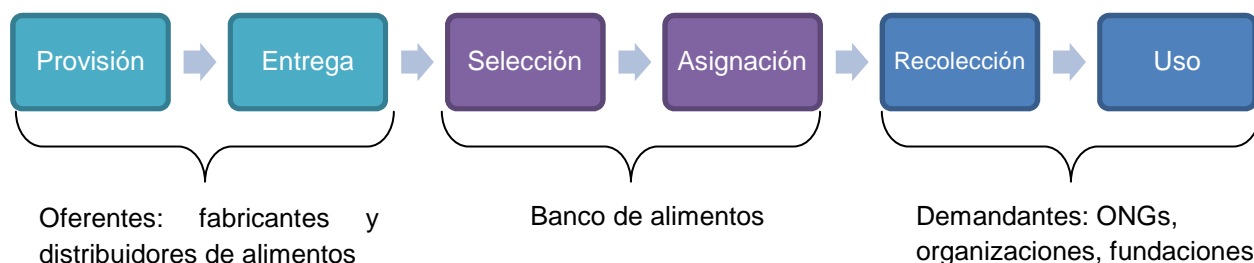


Figura 1: Flujo de movimiento de alimentos consumibles pero no comercializables

Red de Alimentos se conforma legalmente como una corporación privada sin fines de lucro, con personalidad jurídica, que opera como un intermediario entre aquellas instituciones que atienden a personas que sufren hambre y aquellas empresas que pueden colaborar donando alimentos. Frente a sus socios estratégicos y la opinión pública, la corporación pretende ser un canal transparente y eficiente que enlaza la oferta y demanda de alimentos consumibles cuya comercialización se ha vuelto inviable.

2. VISIÓN Y MISIÓN

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 bancos y coordinar el funcionamiento de los futuros bancos de alimentos en todo el territorio nacional”

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”.

3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

3.1 NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

Previo a la existencia de esta corporación, los productores y distribuidores del país debían quemar los alimentos frente a un inspector del SII. Esto con la finalidad de poder rebajarlos como gasto en su contabilidad. Por otra parte, la ley dificultaba la donación como alternativa, gravándola con el IVA. Desde el año pasado, una circular del SII regula y autoriza a las empresas donantes y receptoras, haciendo posible la donación con beneficios tributarios tales como la rebaja del IVA correspondiente¹.

Con el cambio en la jurisprudencia chilena, se hace viable el rescate de estos alimentos y su posterior distribución a instituciones solidarias que entregan raciones alimenticias en forma gratuita a un sector vulnerable de la población. Por un lado, las empresas productoras y distribuidoras tienen la necesidad de deshacerse de un volumen de alimentos y por otro lado, las instituciones utilizan alimentos como principal insumo en su operación, constituyendo en algunos casos el 90% de sus gastos².

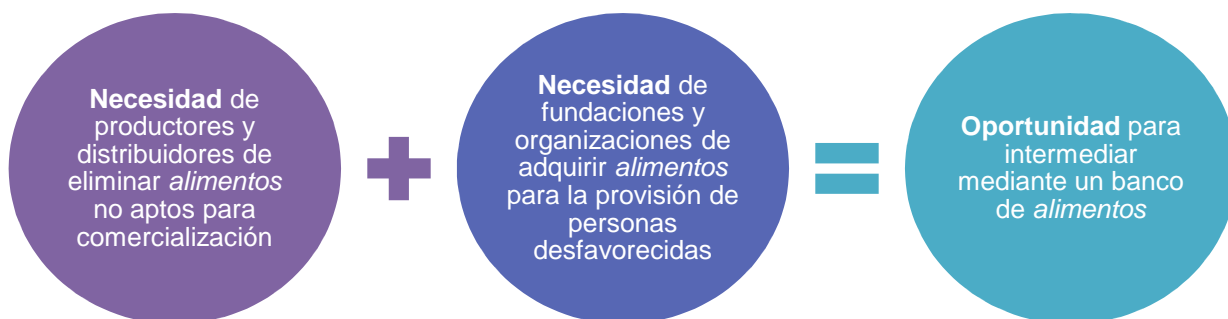


Figura 2: Justificación de las necesidades latentes y oportunidad para un banco de alimentos

En Chile se producen aproximadamente diez millones de toneladas de alimento al año de los cuales se estima que el 1% cae en la categoría de consumible pero no comercializable. Esto equivale a doscientos cincuenta millones de raciones³ de alimentos que pueden alimentar a 342.000 mil personas en un año⁴.

¹ Para información completa sobre el marco regulatorio, ver Anexo A

² Dato entregado por Red de Alimentos

³ Se estima que una ración equivale a 400 gramos de alimento, dato entregado por Red de Alimentos

⁴ Considerando dos comidas diarias por persona

Existe por lo tanto, una evidente necesidad que satisfacer mediante el rescate de alimentos. Si bien es probable que tan sólo un punto de vista ético justifique la oportunidad, existen razones prácticas que sustentan los beneficios para ambas partes involucradas en la intermediación de alimentos.

Para los productores y distribuidores de alimentos:

- Beneficios tributarios,
- Reducción de costos de inventario mediante la generación de espacios libres en bodega,
- Reducción de costos de *reverse logistics*,
- Ahorro de tiempo y dinero, al destinar donaciones de manera centralizada,
- Inversión en imagen y reputación corporativa,
- Alternativa para el fortaleciendo su responsabilidad social corporativa,
- Fortalecimiento de la moral y sentido de pertenencia de los empleados.

Para las entidades receptoras de alimentos:

- Ahorro de costos en un ítem que constituye un alto porcentaje del gasto operacional,
- Suministro de calidad asegurado y centralizado,
- Obtención de asesorías y capacitaciones complementarias de manera gratuita.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTE OBJETIVO

Si bien la situación social en Chile ha ido mejorando en los últimos años, se estima que 2,5 millones de personas viven en estado de pobreza y 600.000 personas en estado de indigencia⁵. El INE confirma además que el ítem más importante en el gasto familiar del primer quintil corresponde a 'alimentación y bebida'⁶, de manera que la pobreza incide fuertemente en la mala alimentación y desnutrición de la población. No sólo las personas con estatus de pobre o indigente son objeto de ayuda; existe también una masa de población en estado vulnerable, que si bien sus ingresos les permiten ubicarse levemente por sobre la línea de la pobreza, cualquier *shock* los pone en una situación precaria. En respuesta a esta situación existen en Chile 59⁷ instituciones sin fines de

⁵ Para información más detallada ver Anexo B

⁶ Para información más detallada ver Anexo C

⁷ Inscritas en el SII como receptoras de alimentos cuya comercialización se ha vuelto inviable

lucro y organizaciones no gubernamentales cuya misión principal o secundaria es entregar alimentación a un sector desfavorecido de la población.

Red de Alimentos entrega alimentos perecibles y no perecibles⁸ de manera gratuita a las instituciones receptoras, que constituyen el cliente directo. Estas a su vez, utilizan los alimentos como insumo para proveer de alimentación gratuita a personas de escasos recursos, quienes constituyen el consumidor final. Estos son potencialmente toda la población pobre e indigente, restringida por la capacidad de atención que tienen las 59 instituciones receptoras.

3.3 ANALISIS INTERNO-EXTERNO

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



⁸ Perecibles proyectados desde el tercer año

Análisis FODA



4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Red de Alimentos ofrece una solución a las empresas productoras y distribuidoras de alimentos recibiendo su excedente de alimento consumible pero no comercializable.

Por otra parte, entrega alimentos perecibles⁹ y no perecibles a instituciones receptoras de alimentos, que atienden las necesidades alimentarias de población vulnerable. Adicionalmente, la corporación entrega un servicio complementario a estas instituciones, al organizar y desarrollar jornadas de capacitación, en alianza con las empresas asociadas, para brindar asesoría en temas relacionados con la manipulación de alimentos, nutrición y prevención de la obesidad, etc.

⁹ Perecibles a partir del tercer año

5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

5.1 MODELO DE INGRESOS¹⁰

Para Red de Alimentos no existe venta de productos o servicios. El cien por ciento de los ingresos de la corporación proviene de donaciones de empresas. Estas donaciones toman la forma de servicios, infraestructura y dinero y tienen como destino cubrir los gastos operacionales y las necesidades de inversión proyectadas. En su primera etapa, no se consideran otras formas de recolección de fondos tales como colectas, debido a la complejidad que estas suponen para una corporación nueva y poco conocida.

5.2 MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Red de Alimentos detecta focos de alimentos potenciales de ser rescatados, se asocia con las empresas relevantes para luego recibir estos productos, y asignarlos y entregarlos a aquellas instituciones receptoras que los utilizan como insumo.

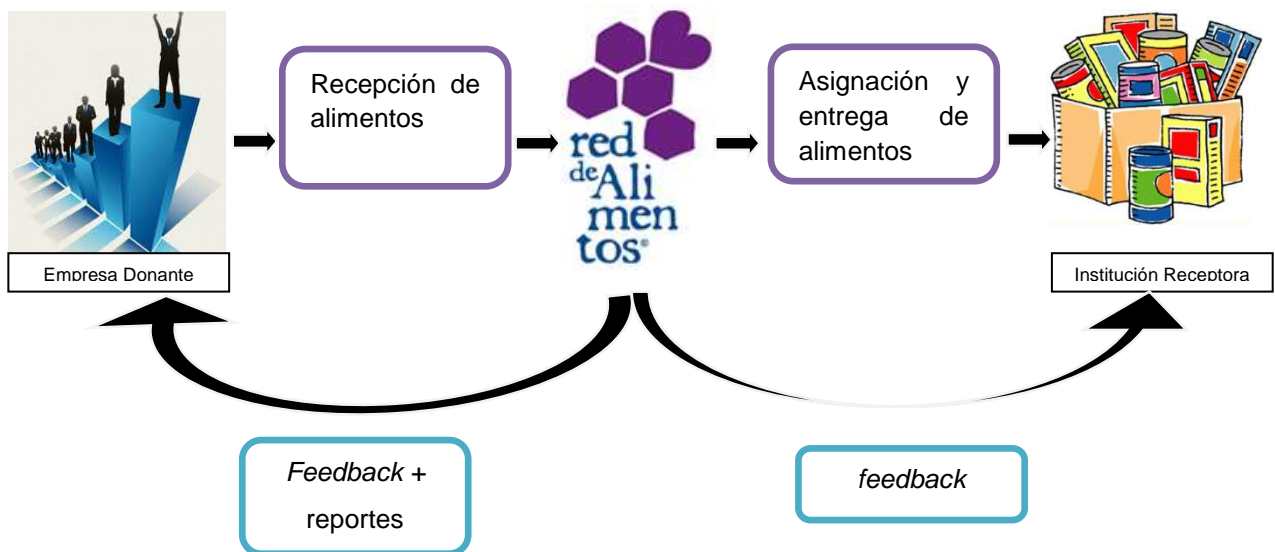


Figura 3: Flujo de comercialización de los alimentos

¹⁰ Para más detalle sobre los ingresos esperados ver sección '9. Financiamiento'.

5.3 PROMOCIÓN

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 y se desarrolla básicamente en torno a cinco canales:

- Relaciones públicas: principalmente entrevistas y reportajes que contribuyan a fortalecer la imagen de marca de la corporación, e indirectamente a atraer más empresas adherentes.
- Marketing directo: captación de empresas e instituciones a través de la red de voluntarios.
- Informes corporativos: destinados a transparentar la cuenta pública y dar trazabilidad a las donaciones, para contribuir a la reputación de la corporación.
- Página web: como canal de contacto con empresas e instituciones, pero principalmente como medio de difusión para la opinión pública.
- Eventos: tales como corridas solidarias y cenas de beneficencia que permitan posicionar la marca.

5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como corporación sin fines de lucro, Red de Alimentos no pretende generar barreras a la entrada sino que por el contrario, facilitar la labor de los próximos bancos de alimentos que se instalen en el país. Es un objetivo de la corporación, el transformarse en referente nacional y en el mediano plazo tomar el rol de coordinador nacional conformando una red de bancos.

Posee de todas formas la ventaja comparativa del primer entrante, por ser el primer banco de alimentos en establecerse formalmente en el país. Ello le permite ser el primero en contactar a socios estratégicos (principalmente grandes empresas que se convierten en donantes) generando alianzas de largo plazo con estos. Por otra parte, Red de Alimentos es propietario del *know-how* legal para la operación de este tipo de

corporaciones. Esto porque fue uno de sus directores quien impulsó el cambio en la normativa que permite la donación de alimentos. Ambas ventajas contribuyen al fortalecimiento de la corporación e influyen positivamente en su probabilidad de éxito.

El éxito de Red de Alimentos, como corporación sin fines de lucro, recae en gran medida en la relación de largo plazo que forje con sus socios estratégicos¹¹. Estos son:

1. Proveedores de Alimentos: empresas productoras o distribuidoras de alimentos que acuerdan donar su excedente de alimento consumible pero no comercializable.
2. Proveedores de Servicios, Infraestructura y Financiamiento: empresas que comprometen un aporte en dinero, especies o servicios para contribuir a la operación de la corporación.
3. Instituciones Receptoras¹²: agencias de ayuda, organizaciones no gubernamentales y corporaciones dedicadas a proveer de alimento a personas de escasos recursos.
4. Red de Voluntarios: si bien la corporación cuenta con un equipo profesional contratado para las labores de administración general, un apoyo central es el grupo de voluntarios quienes donan su tiempo y trabajo para realizar tareas tales como el contacto con empresas e instituciones y la coordinación de la recepción y entrega de los alimentos.

¹¹ Para más detalle de los socios estratégicos ya comprometidos con Red de Alimentos ver Anexo D

¹² Para más detalle de instituciones receptoras inscritas en el SII ver Anexo E

6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 OPERACIONES

Flujo de Operaciones

La corporación no realiza ningún proceso de transformación en el sentido de utilizar materia prima y transformarla en producto final. En cambio recibe insumo (alimento) y lo clasifica y selecciona para luego asignarlo a las distintas instituciones, de tal manera de entregar porciones equilibradas y considerando las necesidades especiales de cada institución.

Red de Alimentos no recolecta ni distribuye directamente. La entrega de los productos donados por empresas fabricantes y supermercados y el retiro por parte de las instituciones receptoras, es realizado por estas mismas. Esto no constituye problema o costo extra pues de cualquier forma la empresa donante tendría que invertir recursos en deshacerse de los alimentos no comercializables. Asimismo, los receptores tienen incentivos para incurrir en el costo de transporte puesto que a cambio están recibiendo insumos gratuitos.

Las labores operativas son desarrolladas por el personal de planta (Jefe de Bodega y operarios) con apoyo de voluntarios. Se utiliza un *software* de apoyo para la gestión del inventario.

(a) Ingreso de los Alimentos:

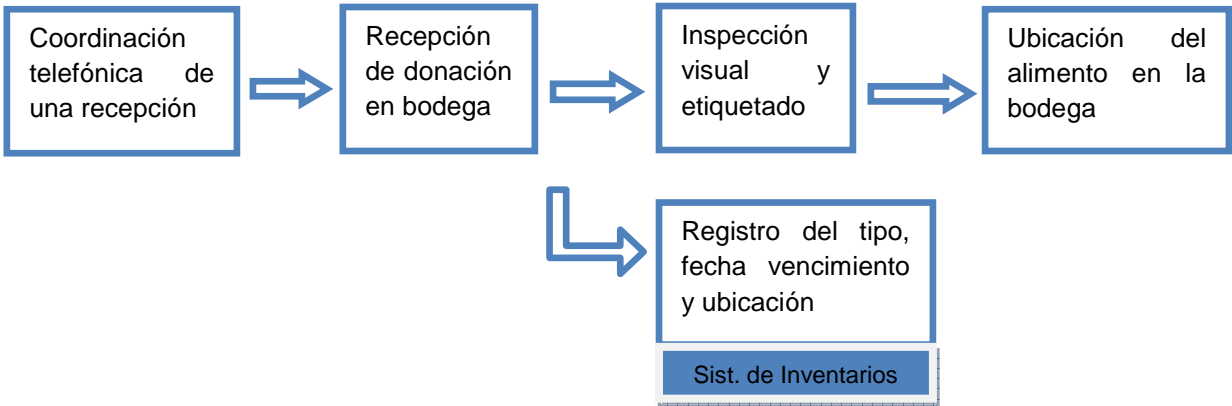


Figura 4: Flujo de logística de entrada

La empresa donante y Red de Alimentos coordinan una fecha y hora para la recepción de alimentos, normalmente mediante un llamado telefónico por parte de la empresa. De haber problemas de espacio en la bodega, estos son advertidos por el Jefe de Bodega, con la finalidad de retrasar la recepción en el caso de ser no perecibles o rechazarla en el caso de los alimentos frescos.

La empresa donante entrega los alimentos en la bodega de la corporación y a cambio recibe un certificado de donación. El personal de bodega de Red de Alimentos procede a la descarga y luego a una inspección visual para verificar el buen estado del producto y la coincidencia con lo comprometido. Finalmente, las cajas o *bins* se etiquetan para facilitar su identificación y se ubican en la bodega (no perecibles) o dentro del contenedor refrigerado (perecibles).

Al mismo tiempo, el Jefe de Bodega ingresa la información al sistema, indicando cantidad disponible, tipo (primera o segunda necesidad, apto para consumo infantil, especial para adultos mayores) y tiempo restante para el vencimiento. Además, se registra la posición en la bodega para facilitar su posterior ubicación y retiro.

(b) Salida de los Alimentos:

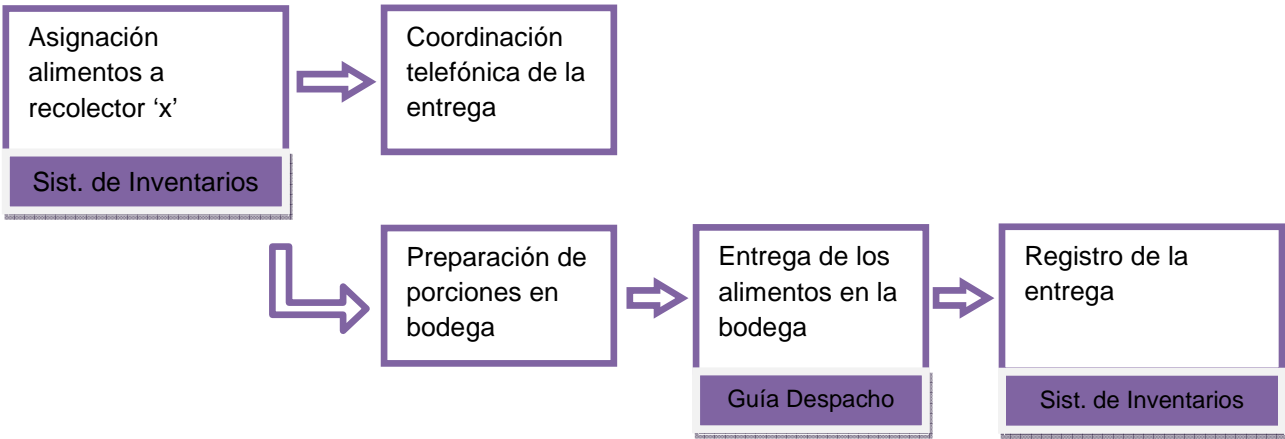


Figura 5: Flujo de logística de salida

Con la ayuda del sistema de gestión de inventarios se asignan los alimentos a las instituciones receptoras. Este además emite alertas de productos por vencer y prioriza los horarios de despacho. La mantención de información histórica permite además realizar análisis de tendencia para una mejor planificación de la logística y distribución.

Voluntarios de la corporación contactan a las instituciones receptoras y coordinan la fecha y hora de entrega de los alimentos. En caso de no retirar en el tiempo pactado, la institución tiene 48 horas para coordinar un nuevo retiro, en caso contrario, los alimentos no perecibles son reasignados a otra institución. Los alimentos perecibles, en cambio, deben ser desechados.

Personal de bodega, prepara los paquetes para ser entregados de acuerdo a lo sugerido por el sistema de inventarios, quedando estos listos en su posición de retiro en la bodega. Las instituciones reciben los paquetes y firman una guía de despacho que sirve a Red de Alimentos para llevar un control exhaustivo de las donaciones y facilitar su cuenta pública.

Plan de Adquisiciones

En la adquisición de los alimentos no hay proceso de compra y el rol fundamental es el que toman las empresas donantes. Si bien, las empresas no adquieren una obligación legal de entregar sus alimentos a Red de Alimentos, la firma de un convenio de cooperación genera incentivos a mantener la continuidad de las donaciones. Es también indispensable hacer un trabajo continuo con ellas manteniendo la relación con los socios. Mensualmente, es preparado y enviado un reporte a cada empresa en el que se detalla la cantidad de alimentos donados y las instituciones que se han beneficiado con ello con la finalidad de dar trazabilidad al producto. 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. La retroalimentación es parte fundamental para mantener la relación con las empresas donantes.

Es necesario generar lazos no sólo con empresas productoras y distribuidoras sino que con toda aquella que pueda participar del proyecto donando servicios, infraestructura o dinero para cubrir los costos operacionales del proyecto.

Infraestructura Física

En cuanto a la infraestructura necesaria se requiere un recinto de oficinas para la administración general y una bodega para conservar los alimentos. Producto de una donación válida por cinco años (en la forma de pago de arriendo y gastos comunes)

Red de Alimentos cuenta con una bodega ubicada en la comuna de San Bernardo. Esta tiene aproximadamente 290 metros cuadrados que en principio albergan alimentos no perecibles apilados en pallets y en el mediano plazo (al tercer año) también alimentos perecibles dentro de un contenedor refrigerado dispuesto para tal fin.

Según el tamaño estándar de los pallets¹³, y considerando espacio para pasillos¹⁴ es posible ubicar 75 posiciones de pallets por nivel, cada una de las cuales almacena un metro cúbico de alimento. La altura de la bodega¹⁵ permite apilar hasta 2 niveles, lo que se traduce en un espacio máximo de almacenaje de 150 metros cúbicos de alimentos en cada momento del tiempo. Esto es aproximadamente equivalente a 150 toneladas de productos¹⁶. Considerando una rotación de dos días¹⁷ es posible almacenar y entregar 2.250 toneladas de alimentos al mes. Esta capacidad permitiría almacenar el 27% de los alimentos que en un año caen en la categoría de consumibles pero no comercializables en la Región Metropolitana. Para las proyecciones de Red de Alimentos, la capacidad de la bodega es más que suficiente¹⁸.

Para la operación de logística y distribución de los alimentos se debe contar con:

- 2 transpaletas
- 2 yeguas
- 1 grúa horquilla
- 1 apilador eléctrico
- 250 pallets
- 170 racks metálicos para posición
- 1 contenedor refrigerado (año 3 en adelante)

Personal y Actividades

El personal de Red de Alimentos se dedica dos tipos de labores: administrativas y operativas. Las labores administrativas se refieren principalmente a la consecución de socios y compañías donantes y a la mantención de la relación con ellos. Asimismo, se

¹³ 1.00 m x 1.20 m

¹⁴ De al menos 2.3 metros

¹⁵ 7 metros

¹⁶ Suponiendo que en cada metro cúbico es posible almacenar una tonelada de alimento (en promedio)

¹⁷ Se define que deben pasar máximo 48 horas entre la recepción y la entrega de un producto

¹⁸ Plano de la bodega en Anexo F

complementan con el contacto y reclutamiento de las entidades receptoras. Las actividades comerciales y de marketing también constituyen el ámbito administrativo. Las actividades operativas, por otra parte, corresponden a todas aquellas labores relacionadas con la logística, recepción y distribución de alimentos y se desarrollan principalmente en la bodega. Para ambos tipos de tareas existe personal de planta (contratado) y personal voluntario según se detalla a continuación

Actividades Administrativas		Responsable
1	Coordinación general de la organización	Gte. General
2	Manejo de la información contable y tributaria	Contador
3	Asesorías en aspectos legales	Externo
4	Definición del plan de marketing y comunicaciones	Gte. Comercial y Marketing
5	Desarrollo de plan de comunicaciones de la compañía	Externo
6	Capacitación personal instituciones receptoras en manipulación de alimentos, dietas balanceadas y otros.	Voluntarios
7	Atracción voluntarios y su coordinación	Gte. Voluntariado e Instituciones
8	Atracción empresas donantes y mantención	Gte. Voluntariado e Instituciones
Actividades Operativas		
1	Carga y descarga de alimentos en bodega	Operarios
2	Inspección visual de los alimentos	Jefe Bodega
3	Etiquetado de los alimentos	Operarios
4	Posicionamiento de los alimentos en bodega	Operarios
5	Preparación de paquetes de alimentos a ser entregados	Jefe Bodega
6	Coordinación telefónica de recepción y entregas	Voluntarios
7	Actualización información de inventario	Jefe Bodega

Si bien el personal de planta es el último responsable del correcto desarrollo de las labores detalladas, cabe resaltar la importancia de la participación de los voluntarios quienes principalmente apoyan a las labores administrativas. Son ellos quienes contactan, reclutan y visitan a las empresas donantes y también quienes contactan e

inspeccionan a las instituciones receptoras. Los voluntarios entregan su tiempo y trabajo de manera gratuita y 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.

Capacidad Instalada y Decisiones de Subcontratación

La capacidad instalada para la operación de Red de Alimentos viene dada las dimensiones de la bodega, que corresponden a 18,5 metros de frente; 15,5 metros de profundidad y 7 metros de altura. En este espacio es posible almacenar un máximo potencial de 2.250 toneladas al mes, considerando 75 posiciones y dos niveles. Al considerar las proyecciones de volumen y crecimiento, en el caso optimista se considera un nivel máximo de 233 toneladas al mes en promedio, lo que apenas ocupa un 10% de la capacidad de la bodega. Esto permite que en el año tres, se disminuya la cantidad de posiciones para instalar un contenedor refrigerado, habiendo suficiente holgura para recibir los alimentos perecibles y no perecibles.

Se ha dispuesto que todas las actividades principales, tanto administrativas como operativas, sean realizadas por personal de planta, a excepción de aquellas que se han definido como de apoyo y que son realizadas por el personal voluntario. La asesoría contable es desarrollada por una persona de planta, debido a la complejidad del manejo de los certificados de donación y la contabilidad de estas. La asesoría legal es prestada por empresas externas (estudio de abogados) que entregan sus servicios en forma gratuita (como donación). La misma modalidad se utiliza para la asesoría en comunicaciones, donada por una empresa de publicidad.

No existen incentivos para la integración vertical puesto que esta corporación actúa como intermediario y sin intención de lucro.

Controles de Calidad

Debido a la sensibilidad del tema manipulación de alimentos y sus posibles efectos en la salud de la población, es necesario establecer un estricto control de calidad. En la primera etapa, sólo es necesario verificar el estado general y la fecha de vencimiento

de los productos, proceso considerado en la logística de entrada, y realizado por un operario de bodega. En la segunda etapa, con la incorporación de alimentos perecibles se hace necesario una inspección visual más exhaustiva, realizada por un operario y supervisada por el jefe de bodega.

6.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Actividades de Implementación y Puesta en Marcha¹⁹

Red de Alimentos cumplió con las etapas iniciales necesarias para la formación de una empresa, constituyéndose como corporación privada sin fines de lucro e iniciando actividades en el SII²⁰. Además, mediante una donación de Megacentro, ya se cuenta con una bodega y oficinas en la comuna San Bernardo²¹.

Se encuentran también definidos los miembros del consejo asesor y directorio. Y en cuanto al equipo de trabajo, ya se encuentran contratados el gerente general, la gerente comercial y marketing, el jefe de bodega y el contador.

Respecto de las empresas donantes, ya están comprometidas con la corporación las productoras Tres Montes Luchetti, Pepsico y CCU. 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.

Actividades por Realizar

Los principales hitos pendientes para Red de Alimentos son:

- Finalizar el contacto con potenciales empresas donantes: completar y actualizar el listado de empresas compuesto por productores de alimentos, supermercados y restaurantes. También otras compañías que pueden realizar aportes en dinero, en conocimiento, servicios e infraestructura. Contactar a estas empresas, mostrándole

¹⁹ Ver carta Gantt de actividades implementación y puesta en marcha en Anexo G

²⁰ Para más detalle de las actividades realizadas ver Anexo H

²¹ Para ver ubicación de la bodega ver Anexo I

la propuesta de valor de Red de Alimentos. Firmar un convenio de cooperación con aquellas que estén dispuestas a ayudar (donando dinero o alimentos).

- Completar información de instituciones receptoras y contactarlas: Actualmente no existe registro formal de todas las instituciones que se dedican a la recepción de alimentos. Si bien aquellas que han cumplido todos los procesos necesarios para certificarse como tal están registradas en el Servicio de Impuestos Internos (SII) hay una serie de instituciones que realizan labores de apoyo y ofrecen alimentación a personas en estado vulnerable, pero que aún no se han registrado en el SII. Es necesario completar esta lista, contactar las instituciones respectivas, informarlas sobre la normativa para que se enlisten en el SII y hacerlas parte de Red de Alimentos.
- Establecer plan de comunicación de la compañía: Red de Alimentos necesita difundir su propuesta de valor, de manera de hacer conocida su labor y con ello facilitar la incorporación de donantes y voluntarios. Para este efecto, es necesario desarrollar un 'plan de comunicaciones'. Este consiste en la definición de las instancias de comunicación con la opinión pública, especialmente mediante aparición y entrevistas en medios locales. Asimismo, la construcción de la página web de la institución es de vital importancia, debido a que es esta el principal medio de comunicación entre la corporación, sus asociados, voluntarios y opinión pública en general.
- Implementación software para controlar información inventario: Debido a que los alimentos tienen un cierto plazo para ser consumidos y que además se debe lograr una distribución equilibrada entre las distintas instituciones se hace fundamental el correcto control de inventarios y la preparación eficiente de las canastas de distribución. Es necesario contar con un sistema informático que facilite la toma de decisiones y la actualización de la información del inventario.
- Definición de roles para voluntarios y personal de planta: Es necesario contar con una definición clara de las labores y actividades de cada persona en la corporación. Esto con la finalidad de hacer más eficiente el trabajo y dar claridad a las tareas a realizar de voluntarios que se han integrado recientemente.

- **Atracción voluntarios:** Es necesario formalizar el plan para atraer voluntarios e iniciar las conversaciones con la entidad 'Yo Voluntario' y universidades interesadas en participar del proyecto.
- **Implementación de un proceso de control de gestión:** Se debe definir el proceso, los indicadores y plazos en que se medirá la gestión de Red de Alimentos. Ya se ha acordado que las empresas donantes recibirán un reporte mensual que identifique sus donaciones e indique a que instituciones se ha beneficiado.

Para la consecución de estos hitos se han estimado los siguientes plazos:

Hito	Tiempo estimado
Finalización contacto con potenciales empresas donantes	Un mes
Completar información de instituciones receptoras y contactarlas	Un mes
Establecer plan de comunicación de la compañía	Un mes
Implementación software para controlar información inventario	Dos semanas
Definir labor voluntarios y completar definición roles personal	Dos semanas
Planificación de atracción de voluntarios	Una semana
Implementación del proceso de control de gestión	Dos semanas

7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

Para una correcta administración de la corporación y entendiendo la sensibilidad de financiarse con donaciones, Red de Alimentos opera bajo la dirección de un consejo asesor conformado por altos ejecutivos de empresas asociadas a la red. Este consejo ejerce como un mecanismo de auditoría, asegura la transparencia en la operación del banco de alimentos y además permite a los altos ejecutivos de las empresas donantes participar de la toma de decisiones a alto nivel²².

Además Red de Alimentos cuenta con un directorio²³ compuesto por tres personas que no sólo han estado involucradas en la formación de la corporación sino que han impulsado activamente el cambio de la normativa legal que permite que hoy en Chile las donaciones de alimentos sean una alternativa viable para las empresas. Los integrantes del directorio poseen la experiencia, el *know-how* y las redes necesarias para apoyar este proyecto.

Finalmente, para la administración general se considera un equipo de profesionales, además de un grupo de voluntarios para realizar labores de apoyo.

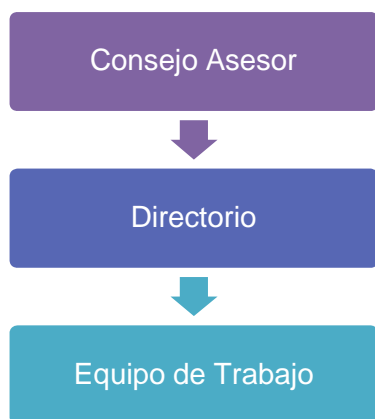


Figura 6: Estructura corporativa de Red de Alimentos

La dirección general de Red de Alimentos recae en el rol del gerente general que es a la vez el contacto entre el equipo de trabajo y el directorio de la corporación. Este gerente tiene a su cargo tres personas: el gerente comercial y de marketing, el jefe de

²² Más detalle de la composición del consejo asesor en Anexo J

²³ Más detalle de la composición del directorio en Anexo J

bodega y operaciones y el gerente de voluntariado e instituciones. La gerencia comercial coordina al jefe de contabilidad y se apoya en voluntarios principalmente para la labor de difusión y captación de empresas. El jefe de bodega tiene a cargo dos operarios de bodega. La gerencia de voluntariado e instituciones dicta los lineamientos generales en torno a sus temas, que son ejecutados en su totalidad por un grupo de voluntarios.

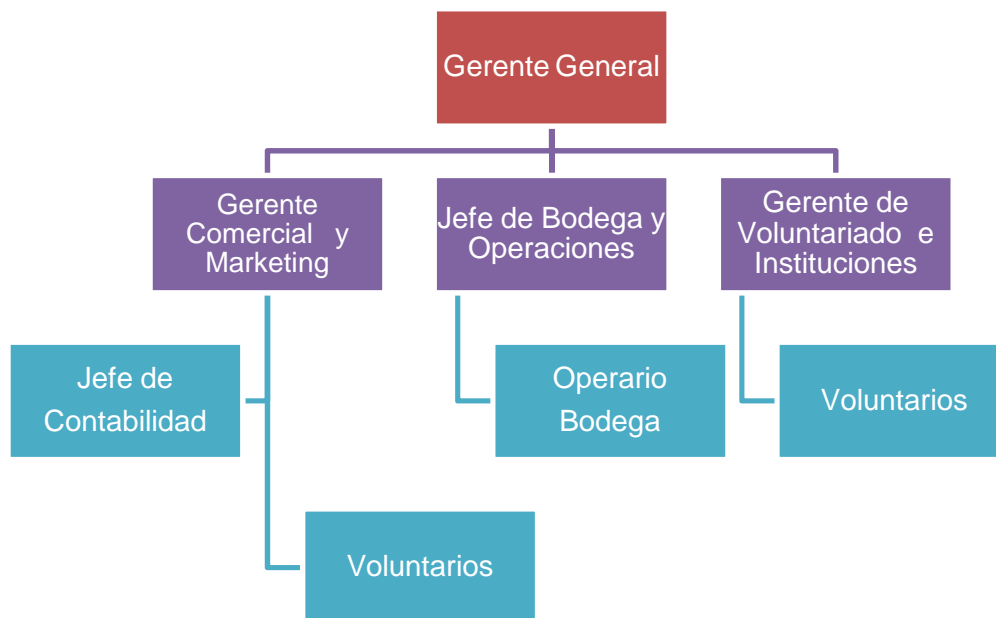


Figura 7: Organigrama de Red de Alimentos

Gerente general²⁴: Tiene a su cargo la coordinación y administración general de la corporación. A él reportan directamente los tres gerentes de sección y en él recaen las labores de planificación estratégica y control de gestión de Red de Alimentos. Asimismo, participa activamente de la relación con las empresas donantes e instituciones receptoras de alimentos, generando contactos y manteniendo lazos en el tiempo. Finalmente, es quien reporta al Directorio y recibe retroalimentación para definir los lineamientos estratégicos generales de la corporación.

Se sugiere contratar a un profesional universitario, ingeniero civil o comercial, con al menos 4 años de experiencia en áreas de administración general, planificación estratégica o control de gestión. Idealmente debe tener experiencia en servicio público o voluntariado y una buena red de contactos.

²⁴ Ya contratado, ver currículum en Anexo K

Gerente comercial y marketing²⁵: A cargo de los temas de marketing, plan de medios y coordinación de las relaciones públicas de Red de Alimentos. Es además la persona responsable de obtener las donaciones para la correcta operación de la corporación, sean estas en dinero, infraestructura o alimentos. Para ello, se apoya en la red de voluntarios que realizan las tareas de captación y mantención de empresas asociadas. A cargo de la gerencia comercial está también el Jefe de Contabilidad que es quien tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la normativa legal en cuanto a la emisión de certificados de donación y guías de despacho, además de llevar la contabilidad general de la corporación. Esta gerencia es también responsable de la generación de reportes que permiten asegurar la trazabilidad de los alimentos donados. Se sugiere contratar a un profesional universitario, ingeniero civil o comercial, con al menos 4 años de experiencia en áreas comerciales o de marketing. Idealmente debe tener experiencia en servicio público o voluntariado y una buena red de contactos.

Jefe de bodega y operaciones: Tiene como principal responsabilidad velar por el correcto funcionamiento de la logística y distribución de los alimentos. Es el encargado de manejar el software de manejo de inventarios. Además, bajo su responsabilidad se encuentran dos operarios de bodega que son quienes reciben, seleccionan, etiquetan, estiban y entregan los alimentos.

Se sugiere contratar a un profesional o técnico universitario con experiencia en operaciones logísticas del sector alimentos, ya sea en empresas productoras o distribuidoras de alimentos (por ejemplo, supermercados).

Gerente de Voluntariado e Instituciones: Es la persona responsable de reclutar, seleccionar y coordinar la tabla de roles de los voluntarios. Asimismo, es quien define la planificación para asociar a instituciones receptoras, trabajo que es realizado por voluntarios.

Se sugiere contratar a un profesional universitario, ingeniero comercial con 4 años de experiencia laboral en voluntariado, fundaciones o instituciones sin fines de lucro.

²⁵ Ya contratada, ver currículum en Anexo K

8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

Si bien Red de Alimentos no comercializa productos ni servicios, sino que entrega alimentos de manera gratuita, es necesario hacer una evaluación financiera que permita estimar los volúmenes de alimentos entregados y los consecuentes costos de la operación. En este caso no se proyectan ventas, pero sí volumen de alimentos rescatados. En las proyecciones se incluyen tres escenarios de evaluación a modo de análisis de sensibilidad²⁶. Estos se componen de un caso base y dos casos adicionales, uno favorable (mayor volumen de alimentos) y otro desfavorable (menor volumen inicial y menor crecimiento anual).

Para esta corporación los ingresos generados mediante donaciones tienen la finalidad de cubrir las necesidades de inversión y los gastos operacionales, no siendo intención de Red de Alimentos generar utilidades. Como institución cuya actividad no es susceptible de generar ganancias, Red de Alimentos no tiene carácter de contribuyente y por ende el impuesto a la renta no es relevante para esta evaluación.

8.1 PROYECCIONES DE VENTAS

Para determinar el volumen inicial de alimentos rescatados y el crecimiento anual esperado, es necesario contar con un *benchmark*. Esto debido a que la cantidad de alimentos recibidos y entregados es variable en el tiempo y además impredecible. En el entendido que las razones comerciales para no vender productos que se encuentran en buen estado son contingentes, se hace difícil predecir cuantos kilos de alimentos se rescatan en un período. La definición del volumen esperado ayuda a la construcción de los escenarios esperados de costos operacionales, puesto que algunos de ellos se relacionan directamente con la cantidad de alimento manipulado en un período de tiempo.

Se elige el banco de alimentos de Buenos Aires²⁷ como experiencia relevante para respaldar las proyecciones, por las siguientes similitudes entre Chile y Argentina:

- proximidad geográfica y semejanza cultural,
- el banco de Buenos Aires está localizado en un área metropolitana,

²⁶ Para ver detalle de casos base, desfavorable y favorable, ver Anexos N, O y P, respectivamente

²⁷ Información sobre volúmenes y crecimientos provistas por Red de Bancos de Alimentos de Argentina

- es el primer banco de alimentos en el país,
- es administrado por un equipo profesional.

Aun cuando existe una diferencia importante en tamaño de población entre Santiago y Buenos Aires (seis millones de habitantes vs. doce millones, respectivamente), parece adecuado utilizar el volumen completo logrado en Buenos Aires el primer año ya que:

- Buenos Aires es una ciudad más extendida y por lo tanto, la logística es más compleja. Difícilmente el primer banco pudo abarcar toda la región metropolitana,
- No hay jurisprudencia que promueva la donación de alimentos en Argentina, lo que permite suponer volúmenes restringidos,
- El año 2001 (cuando comenzó la operación de este banco), Argentina sufría inestabilidad macroeconómica debido al ‘corralito’, lo que puede igualmente haber afectado el volumen de donaciones.

Banco de Alimentos	CAGR primeros dos años	CAGR resto de los períodos
Buenos Aires	129%	17%
Tucumán	100%	19%
Córdoba	43%	19%
Mendoza	274%	30%
Promedio	137%	21%

Figura 8: Crecimiento agregado bancos de alimentos en Argentina

Para construir el caso base se utiliza el volumen de alimentos y el crecimiento manejado inicialmente por el banco de alimentos de Buenos Aires. Los casos optimista y pesimista se construyen con un 50% más y un 50% menos de volumen, respectivamente. Se determina los crecimientos anuales con la información del citado banco (para el caso base y optimista) y del banco de Córdoba como proxy para el caso pesimista, por ser la ciudad argentina con el crecimiento más bajo.

Supuestos	Kgs de alimentos donados el primer año	Tasa de crecimiento años 1 y 2 (corto plazo)	Tasa de crecimiento años 5 y 6 (largo plazo)
Caso Pesimista	50% menos que el caso base	CAGR promedio para los 2 primeros años en Córdoba	CAGR promedio para resto de los períodos en Córdoba
Caso Base	kgs. donados en el primer año en Buenos Aires	CAGR promedio para los 2 primeros años en Buenos Aires	CAGR promedio para resto de los períodos en Buenos Aires
Caso Optimista	50% más que el caso base	CAGR promedio para los 2 primeros años en Buenos Aires	CAGR promedio para resto de los períodos en Buenos Aires

Figura 9: Supuestos para casos base, desfavorable y favorable

A continuación se detalla los volúmenes base (en kilogramos por año) de alimentos a rescatar y el crecimiento anual esperando para los primeros cinco años.

Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caso Desfavorable (kgs)	113.557	162.387	232.213	276.333	328.836
tasa crecimiento		43%	43%	19%	19%
Caso Base (kgs)	227.115	520.093	1.191.014	1.393.486	1.630.379
tasa crecimiento		129%	129%	17%	17%
Caso Favorable (kgs)	340.672	780.139	1.786.518	2.090.226	2.445.565
tasa crecimiento		129%	129%	17%	17%

Figura 10: Volúmenes de alimentos y crecimiento esperado para 5 años de operación

Se considera como supuesto que cada porción de comida preparada requiere en promedio 400 gramos de alimento. Se asume además, que cada institución receptora atiende en promedio a 70 personas diariamente, entregándoles 2 comidas diarias, los 7 días de la semana.

Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caso Desfavorable (porciones)	283.893	405.966	580.532	690.833	822.091
Máx. Instituciones	6	8	11	14	16
Caso Base (porciones)	567.788	1.300.233	2.977.534	3.483.715	4.075.947
Máx. Instituciones	11	25	58	68	80
Caso Favorable (porciones)	851.680	1.950.347	4.466.295	5.225.565	6.113.911
Máx. Instituciones	17	38	87	102	120

Figura 11: Porciones anuales e instituciones servidas por Red de Alimentos

8.2 ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE

Inversión Inicial

La inversión inicial para este proyecto corresponde esencialmente a la habilitación de la oficina y bodega. Para la oficina se deben comprar principalmente mobiliario y computadores e invertir en la habilitación de los baños. En el caso de la bodega se requiere equipamiento especial como *pallets* y *racks* metálicos y maquinaria para movilizar estos. Para los tres casos propuestos, la inversión inicial es similar, en torno a los tres millones de pesos. La habilitación de la oficina y la mayoría del equipamiento es la misma para todos los casos, sólo cambia la inversión en *pallets* y *racks* que proporcional al volumen de alimento manejado.

Habilitación Oficina	C.Desfavorable	C.Base	C.Favorable
Escritorios	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Sillas	600.000	600.000	600.000
Computadores	5.760.000	5.760.000	5.760.000
Impresora	600.000	600.000	600.000
Central telefónica	300.000	300.000	300.000
Teléfono	360.000	360.000	360.000
Mesa reuniones	400.000	400.000	400.000
Sillas reuniones	400.000	400.000	400.000
Equipamiento baños	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total Habilitación Oficina	11.220.000	11.220.000	11.220.000

Equipamiento Bodega	C.Desfavorable	C.Base	C.Favorable
Transpaleta	238.000	238.000	238.000
Yegua	25.000	25.000	25.000
Grúa horquilla	17.850.000	17.850.000	17.850.000
Pallets	1.547.000	1.933.750	2.320.500
Racks metálicos	3.150.000	3.150.000	3.150.000
Container refrigerado	-	-	-
Total Equipamiento Bodega	22.810.000	23.196.750	23.583.500

Total Inversión Inicial	34.030.000	34.416.750	34.803.500
--------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Figura 12: Inversión inicial para tres casos propuestos

Las necesidades de inversión en habilitación de la oficina para los años posteriores se componen principalmente de aumento de escritorios y computadores para recibir más apoyo de voluntarios y arreglos para el baño en el tercer año. En cuanto a las

inversiones en la bodega, estas corresponden a renovación de *pallets* y *racks* metálicos y la compra del contenedor refrigerado para perecibles (proyectado para el tercer año).

Egresos Operacionales

Los egresos de la operación corresponden a gastos de administración y ventas (GAV) y remuneraciones. Los GAV se desglosan principalmente en arriendo, servicios generales, mantención de equipos y *outsourcing* de servicios tales como la asesoría legal y publicidad. La mayoría de los costos no son dependientes del volumen de alimento manejado, por lo tanto, los tres escenarios analizados difieren levemente en egresos operacionales, principalmente debido al ítem sueldos, donde el número de operarios depende de la cantidad de alimento que se recibe y entrega al mes. Desde el año tres en adelante, se agrega el ítem 'refrigeración' que refleja el gasto en energía por uso de un contenedor refrigerado para la mantención de alimento perecible. Los egresos operacionales se suponen crecientes al 6% anual a modo de ser conservador y reflejar variaciones en los precios producto de inflación y políticas comerciales.

Ingresos Operacionales

No existen ingresos de la operación propiamente tal, pues no existe comercialización. Los ingresos de Red de Alimentos corresponden a donaciones, ya sea en dinero, servicios o infraestructura. En todos los casos, para cubrir las necesidades de inversión y los gastos operacionales es necesario contar con cinco empresas que contribuyan anualmente con aproximadamente treinta millones de pesos cada una. Además, es necesario lograr la colaboración de tres empresas que donen en servicios los montos correspondientes al arriendo, servicios legales y agencia de publicidad.

Flujos de Caja

Los flujos de caja corresponden a los ingresos por donaciones menos los gastos operacionales y necesidades de inversión. En el caso de la corporación Red de Alimentos se espera que estos flujos sean cero, ya que las donaciones se planifican de manera de cubrir exactamente los gastos operacionales y necesidades de inversión.

Los gastos tienen su *peak* en el tercer año, cuando se realicen arreglos en la habilitación de los baños y se incorporen más voluntarios haciéndose necesario más

activos fijos. El mismo año se pretende rescatar alimentos perecibles lo que implica la compra del contenedor refrigerado.

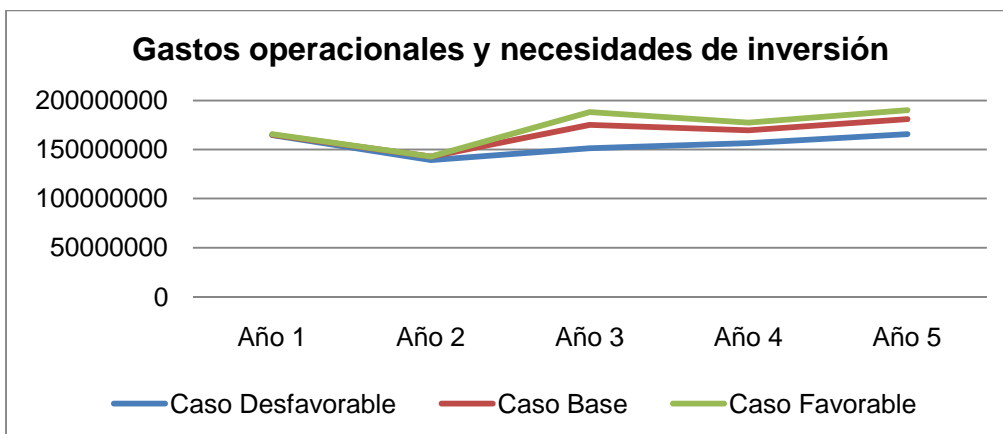


Figura 13: Gráfico de los gastos operacionales y necesidades de inversión (en CLP) por año

Se presentan los flujos de ingresos y gastos para los tres escenarios propuestos:

Caso Base

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Habilitación Oficinas	11.220.000	-	2.720.000	-	-
Total Equipamiento Bodega	23.196.750	4.116.875	16.279.875	4.116.875	4.116.875
Subtotal Equipamiento	34.416.750	4.116.875	18.999.875	4.116.875	4.116.875
GAV	47.580.000	50.434.800	56.229.768	59.969.266	65.208.631
Sueldos	83.160.000	88.149.600	99.506.016	105.476.377	111.804.960
Subtotal Gtos Operacionales	130.740.000	138.584.400	155.735.784	165.445.643	177.013.591
Total Desembolsos	165.156.750	142.701.275	174.735.659	169.562.518	181.130.466

Ingresos (Donaciones)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Donación Arriendos	17.040.000	18.062.400	19.146.144	20.294.913	21.512.607
Donación Ss Abogados	3.600.000	3.816.000	4.044.960	4.287.658	4.544.917
Donación Publicidad	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889
Donación General (\$)	139.716.750	115.734.875	146.151.275	139.263.071	149.013.052
Donaciones (x año)	165.156.750	142.701.275	174.735.659	169.562.518	181.130.466

Figura 14: Gastos operacionales, necesidades de inversión e ingresos por donaciones para caso base

Caso Desfavorable

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Habilitación oficinas	11.220.000	-	-	-	-
Total Equipamiento Bodega	22.810.000	773.500	3.923.500	773.500	773.500
Subtotal Equipamiento	34.030.000	773.500	3.923.500	773.500	773.500
GAV	47.580.000	50.434.800	53.460.888	56.668.541	60.068.654
Sueldos	83.160.000	88.149.600	93.438.576	99.044.891	104.987.584
Subtotal Gtos Operacionales	130.740.000	138.584.400	146.899.464	155.713.432	165.056.238
Total Desembolsos	164.770.000	139.357.900	150.822.964	156.486.932	165.829.738

Ingresos (Donaciones)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Donación Arriendos	17.040.000	18.062.400	19.146.144	20.294.913	21.512.607
Donación Ss Abogados	3.600.000	3.816.000	4.044.960	4.287.658	4.544.917
Donación Publicidad	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889
Donación General (\$)	139.330.000	112.391.500	122.238.580	126.187.485	133.712.324
Donaciones (x año)	164.770.000	139.357.900	150.822.964	156.486.932	165.829.738

Figura 15: Gastos operacionales, necesidades de inversión e ingresos por donaciones para caso desfavorable

Caso Favorable

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Habilitación oficinas	11.220.000	-	2.720.000	-	-
Total Equipamiento Bodega	23.583.500	4.310.250	22.448.250	4.310.250	4.310.250
Subtotal Equipamiento	34.803.500	4.310.250	25.168.250	4.310.250	4.310.250
GAV	47.580.000	50.434.800	57.060.888	61.033.109	67.156.910
Sueldos	83.160.000	88.149.600	105.573.456	111.907.863	118.622.335
Subtotal Gtos Operacionales	130.740.000	138.584.400	162.634.344	172.940.973	185.779.245
Total Desembolsos	165.543.500	142.894.650	187.802.594	177.251.223	190.089.495

Ingresos (Donaciones)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Donación Arriendos	17.040.000	18.062.400	19.146.144	20.294.913	21.512.607
Donación Ss Abogados	3.600.000	3.816.000	4.044.960	4.287.658	4.544.917
Donación Publicidad	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889
Donación General (\$)	140.103.500	115.928.250	159.218.210	146.951.776	157.972.081
Donaciones (x año)	165.543.500	142.894.650	187.802.594	177.251.223	190.089.495

Figura 16: Gastos operacionales, necesidades de inversión e ingresos por donaciones para caso base

8.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO

No es relevante hacer una evaluación económica (VAN y TIR) por tratarse de una corporación sin fines de lucro. La generación de ingresos vía donaciones sólo tiene la finalidad de cubrir los costos operacionales e inversiones, no generar utilidades.

8.4 ANÁLISIS DE RIESGOS

El principal riesgo percibido en la operación de Red de Alimentos es el de no recibir las donaciones requeridas para la cobertura de gastos operacionales. Como el financiamiento proviene enteramente de aportes de empresas, indirectamente Red de Alimentos está expuesta a los riesgos propios de un negocio tales como:

1. Shocks macroeconómicos que afecten el comercio en general. Por ejemplo, variaciones del tipo de cambio pueden afectar a empresas cuyo componente de costo o porcentaje de ventas en moneda extranjera es alto. Asimismo, crisis financieras afectan negativamente las ventas y utilidades. Esto termina por afectar la cantidad de dinero que las empresas destinan a acciones de responsabilidad social empresarial.
2. Cambios en la normativa legal que afecten las donaciones. Asimismo, el monto recibido como donaciones se puede ver afectado negativamente de cambiar la normativa legal vigente que hoy fomenta la donación de alimentos y dinero.
3. Cambios en la tendencia mundial de las actividades de responsabilidad social empresarial. Las empresas sin fines de lucro normalmente reciben apoyo financiero de empresas privadas, en línea con la tendencia mundial de la responsabilidad social corporativa. Esta tendencia puede decaer o tomar otro rumbo afectando las donaciones potenciales para Red de Alimentos.

9. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS

Se ha definido que la operación de Red de Alimentos sea enteramente financiada por fondos solicitados a fuentes privadas, es decir, dinero, servicios e infraestructura provenientes de empresas. Se estima necesario contar con donaciones de treinta millones de pesos²⁸ anuales por empresa. Además, se requiere de donaciones en servicios, tales como asesoría legal y publicidad. A cambio de la donación, las empresas asociadas a la corporación se ven beneficiadas con un beneficio tributario y con un impacto positivo en su imagen de marca y reputación.

Necesidades de Financiamiento

Las necesidades de financiamiento corresponden al pago de arriendo, servicios asesoría legal y publicitaria y en su mayoría a dinero para la cobertura de los gastos operacionales. Los montos para el primer año se detallan a continuación y se comparan para los tres casos propuestos.

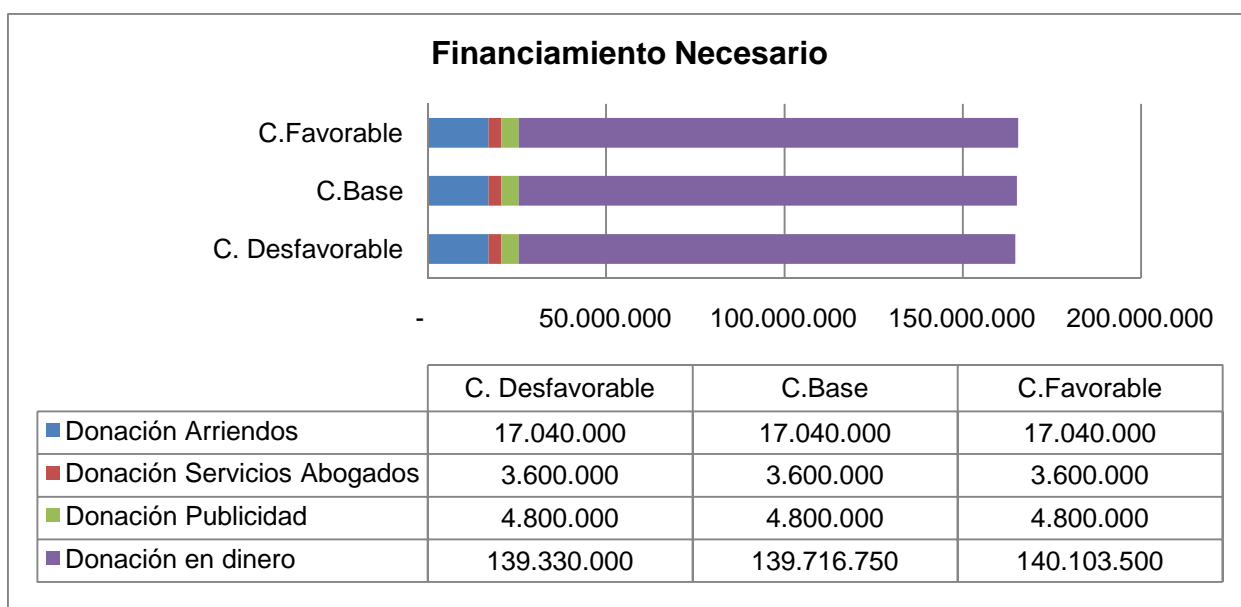


Figura 17: Donaciones necesarias para la operación del primer año de Red de Alimentos

El número de empresas necesarias como donantes de dinero varía entre cuatro y seis, dependiendo del caso, y tiene su *peak* en el año tres debido a la necesidad de invertir en el contenedor refrigerado para alimentos perecibles.

²⁸ Un catastro realizado por Red de Alimentos indica que las grandes empresas están dispuestas a donar montos de hasta 50 millones anuales. Se ha definido 30 millones como supuesto conservador.

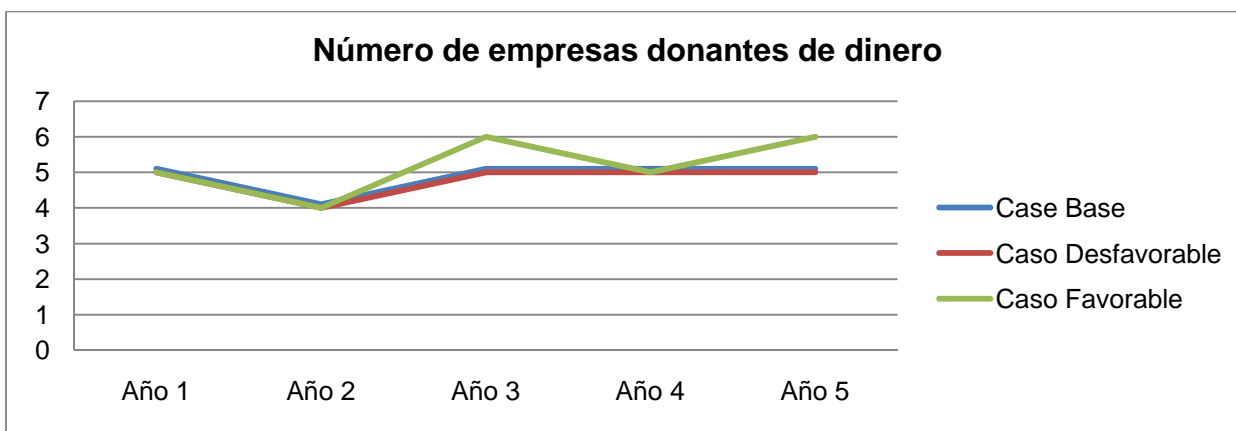


Figura 18: Número de empresas donantes de dinero necesarias por año.

Beneficio Tributario para Empresas Donantes

La ley incentiva la donación de recursos a organizaciones sin fines de lucro al permitirles contabilizar como gasto el monto donado. Por otra parte, permite la donación de alimentos cuya comercialización se ha vuelto inviable, y su consecuente rebaja como gasto. Ambas donaciones, directamente disminuyen la base imponible de las empresas permitiéndoles un ahorro en el pago de impuestos. La donación de alimentos, por otra parte, permite a las empresas recuperar el crédito IVA. Existe por ello, un incentivo cuantificable para cada empresa financista.

Impacto en la Imagen de Marca para Empresas Donantes

Aquellas empresas que financian la operación de Red de Alimentos se benefician en su imagen de marca en tanto las acciones de responsabilidad social son bien percibidas por clientes y empleados. La evidencia indica que los clientes premian con su preferencia a una empresa que realiza acciones de responsabilidad social e incluso están dispuestos a pagar más por su producto o servicio. Asimismo, estas empresas se convierten en un empleador atractivo incluso pudiendo reclutar a profesionales dispuestos a sacrificar un porcentaje de sueldo por trabajar en ellas. Participar como socio de Red de Alimentos potencialmente les permite a las empresas donantes mejorar sus ventas y disminuir sus costos de reclutamiento²⁹.

²⁹ Conclusión basada en estudio de mercado detallado en Anexo L

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Red de Alimentos aprovecha una oportunidad latente, surgida de un cambio en la normativa legal que regula las donaciones de alimentos. Previamente a este, las donaciones debían pagar IVA. Dado que por un lado, las empresas productoras y distribuidoras de alimentos deben desechar aquellos productos consumibles cuya comercialización se ha vuelto inviable y por otro, las instituciones receptoras deben comprar alimentos para operar, con la existencia del banco de alimentos, ambas entidades se benefician. El banco provee de una solución para las empresas donantes de alimentos, a la vez que estas aprovechan el crédito IVA. Para las instituciones receptoras, constituye un ahorro de costos, a veces equivalente a un noventa por ciento de sus gastos operacionales. Además de estos beneficios cuantificables monetariamente, Red de Alimentos soluciona una situación éticamente discutible: la quema de alimentos en perfecto estado para ser consumidos, situación que en Chile se producía hasta este año.

Si bien se trata de un modelo de negocios sin finalidad de lucro, es necesario contar con los ingresos necesarios para cubrir las necesidades de inversión y los gastos propios de la operación. Para ello, otras empresas cobran especial relevancia, ya que se ha definido que son estas las que provean el financiamiento en la forma de servicios, infraestructura y dinero. El uso de fondos solicitados, es lo conveniente en la primera etapa, debido a que es menos riesgoso y de menor complejidad. Se recomienda en el mediano plazo, cuando la marca esté posicionada, complementar la obtención de fondos mediante la modalidad de fondos generados, tal como donaciones y recaudación en eventos.

Debido a que los socios estratégicos (empresas) son imprescindibles para el éxito y sustentabilidad financiera de Red de Alimentos, es recomendable mantener una relación de largo plazo con estos, basada en la confianza, transparencia y entrega de información. Además, dado a que el beneficio más importante para las empresas colaboradoras es el impacto en su imagen, mediante la participación en acciones de responsabilidad social, es necesario que Red de Alimentos cuide también su propia imagen frente a la opinión pública, de manera que la asociación sea positiva. Para ello,

es recomendable dar trazabilidad a las donaciones, mantener transparencia en la cuenta pública y reforzar las actividades de difusión de la causa.

Por otra parte, la total dependencia de donaciones constituye un riesgo, por la posibilidad de no contar con los recursos necesarios para cubrir los gastos. La experiencia internacional indica, sin embargo, que este es un modelo de negocios exitoso, que cuenta con el apoyo de la opinión pública y de la comunidad empresarial. De hecho, Red de Alimentos ya cuenta con una bodega, oficinas y donaciones de dinero para cubrir la operación del primer año. Asimismo, cuenta con donantes de alimentos comprometidos.

Empresa	Donación
Megacentro	Bodega y oficinas
Noguera, Larraín y Dulanto Abogados	Asesoría Legal
Silva y Cia. Abogados	Asesoría Legal
Azerta	Asesoría Comunicacional
Koma.cl new media	Asesoría Comunicacional
GASCO	Monetaria
Nestlé	Alimentos y monetaria
Walmart	Alimentos y monetaria
TresMontes Lucchetti	Alimentos
Watt's	Alimentos
CCU	Alimentos

Figura 19: Algunas de las empresas comprometidas con Red de Alimentos

La corporación empezó sus operaciones en octubre de este año y a la fecha hay 24 entidades receptoras enroladas³⁰.

1. ALDEAS INFANTILES SOS CHILE
2. CARITAS SANTIAGO
3. CORPORACIÓN CARPE DIEM
4. CORPORACIÓN DE AMIGOS HOSPITAL ROBERTO DEL RÍO – COAR
5. CORPORACIÓN DE AYUDA AL NIÑO LIMITADO – COANIL
6. CORPORACIÓN LA ESPERANZA

³⁰ Al 13 de diciembre del 2010

7. CORPORACIÓN PARA LA NUTRICIÓN INFANTIL – CONIN
8. EJÉRCITO DE SALVACIÓN
9. FUNDACIÓN DE BENEFICENCIA HOGAR DE CRISTO
10. FUNDACIÓN HOGAR ESPERANZA
11. FUNDACIÓN LAS ROSAS DE AYUDA FRATERNA
12. FUNDACIÓN MOREAU
13. FUNDACIÓN PADRE SEMERIA
14. FUNDACIÓN PAULA JARAQUEMADA
15. FUNDACIÓN REDES DE SANTA CLARA
16. FUNDACIÓN RODELILLO
17. HERMANITAS DE LOS ANCIANOS DESAMPARADOS – HOGAR SAN JOSÉ
18. HOGAR DE NIÑAS LAS CRECHES
19. HOGAR DE NIÑOS SAN ROQUE
20. MARÍA AYUDA CORPORACIÓN DE BENEFICENCIA
21. OBRA DON GUANELLA - HOGAR SAN RICARDO
22. SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA
23. VICARÍA DE LA PASTORAL SOCIAL
24. VILLA DE ANCIANOS PADRE ALBERTO HURTADO

En casi tres meses de operación se han recibido y entregado 69.563 kilos de alimentos, lo que equivale a 23.188 kilos por mes, beneficiando a las instituciones con casi el 30% de sus necesidades de alimentos.

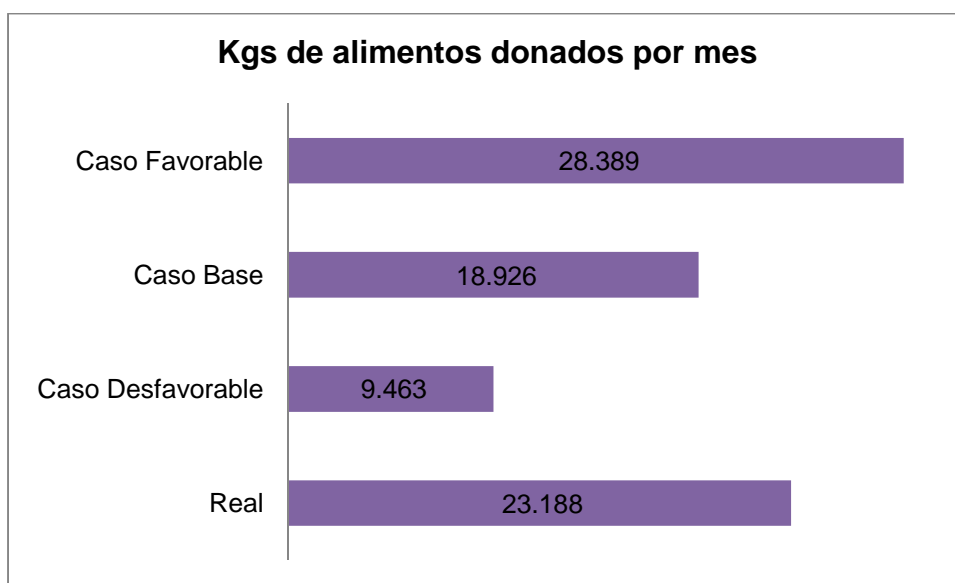


Figura 20: kilos de alimentos entregados por Red de Alimentos en los primeros tres meses de operación.

Dado que son los primeros meses, se estima que este volumen tendrá una tendencia al alza y es probable que se observe un comportamiento anual como el sugerido por el caso favorable. Es recomendable por lo tanto, agilizar las acciones pendientes de implementar, sobre todo el fortalecimiento de la red de voluntarios y la adquisición del sistema para gestión de inventarios.

REFERENCIAS

DOW, Doug. Apuntes para el curso Business Strategy. Melbourne, Melbourne Business School, 2010.

Encuesta CASEN 2009. Ministerio de Planificación Chile. <http://www.mideplan.cl> [consulta el 01 diciembre 2010]

Encuesta de Presupuestos Familiares. Instituto Nacional de Estadísticas Chile. <http://www.ine.cl> [consulta el 01 diciembre 2010]

EVANS, Jody. Apuntes para el curso International Marketing. Melbourne, Melbourne Business School, 2010.

Página web Feeding America. <http://www.feedingamerica.org> [consulta el 02 diciembre 2010]

Página web Red de Alimentos. <http://www.redalimentos.cl> [consulta el 01 diciembre 2010]

Página web Red de bancos de alimentos de Argentina. <http://www.redbancosdealimentos.org> [consulta el 01 diciembre 2010]

Página web Secondbite Australia. <http://www.secondbite.org> [consulta el 01 diciembre 2010]

Registro de Instituciones sin fines de lucro distribuidoras y/o receptoras de alimentos. Servicio de Impuestos Internos Chile. <http://www.sii.cl> [consulta el 01 diciembre 2010]

UNDURRAGA, Ignacio. Presentación a empresas, Red de Alimentos Chile. Santiago, 2010.

UNDURRAGA, Ignacio. Presentación Corporativa de Red de Alimentos Chile. Santiago, 2010.

WILLATT, Christian. Template Business Plan MGPG. Santiago, 2010.

ZAPPALLÁ, Gianni. Apuntes para el curso Corporate Responsibility and Accountability. Melbourne, Melbourne Business School, 2010.

ANEXO A

MARCO DE TRABAJO RELEVANTE PARA LA DONACIÓN DE ALIMENTOS

En Chile, la Circular N° 54 del 2 de Octubre de 2009, la Resolución N° 164 de 30 de Octubre de 2009 y la Resolución Exenta N° 129 del 6 de Agosto de 2010 emitidas por el Servicio de Impuestos Internos, definen el modelo para la entrega de alimentos cuya comercialización se ha vuelto inviable. Se establece registro especial que indica y crea modelo de certificado de acreditación de entrega de estos alimentos. Se establece que las empresas productoras o comercializadoras de alimentos, que hagan entrega gratuita de los mismos a instituciones sin fines de lucro podrán:

- Reconocer una pérdida por el valor costo total de sus productos entregados a instituciones sin fines de lucro que estén debidamente acreditadas en el SII.
- Aprovechar IVA crédito asociado a la producción y adquisición de los mismos.

Se debe acreditar frente al SII que:

- Los alimentos han perdido su valor comercial,
- Los alimentos fueron entregados de manera gratuita,
- Los alimentos se encuentran debidamente contabilizados, dejando constancia de las operaciones en el libro de inventario.

Por otra parte, las donaciones en dinero son normadas bajo el Art. 47 de D.L. 3.063 Ley de Impuesto a la Renta, que permite a la empresa donante rebajar como gasto las sumas donadas a instituciones sin fines de lucro que realicen programas de acción social.

Podrán rebajar como gasto las sumas donadas a instituciones sin fines de lucro que realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad. Debiendo cumplir las empresas con:

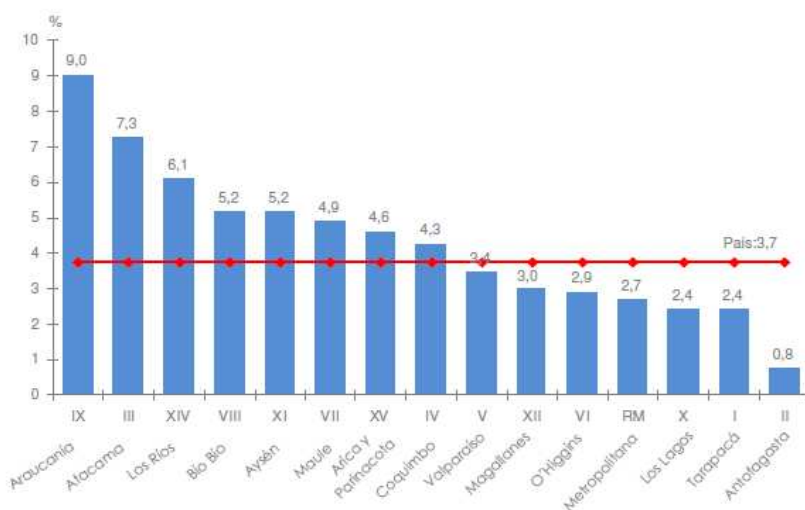
- Declarar sus rentas efectivas, acreditadas bajo balance general,
- El monto de la donación no puede exceder el 10% de la renta líquida imponible, habiendo rebajado como gasto previamente la donación.

ANEXO B

PRINCIPALES RESULTADOS DE POBREZA SEGÚN ENCUESTA CASEN 2009³¹

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%).



Fuente: Ministerio de Planificación, CASEN 2009

Figura 21: Porcentaje de la población bajo la línea de la pobreza por región. Fuente: CASEN 2009

³¹ Información obtenida de Encuesta CASEN 2009. MIDEPLAN

Por zonas, se observa que, respecto del 2006, aumentó tanto la pobreza urbana como rural, y se confirma la tendencia iniciada en 2006 de una mayor pobreza en zonas urbanas (15,5%) respecto de zonas rurales (12,9%).

En cuanto a la pobreza por grupos de edad, esta afecta proporcionalmente más a los niños y jóvenes. Para los niños entre 0 y 3 años y entre 4 y 17 años, la pobreza alcanza a un 24,6% y 21,5%, respectivamente. Mientras que para los adultos entre 45 y 59 años se sitúa en un 11,5% y para los adultos mayores (60 y más años) llega a sólo un 8,9%. Entre los años 2006 y 2009 se incrementa la pobreza tanto para la población indígena como no indígena. En el caso de la población indígena, la pobreza pasa desde un 19,0% en 2006 a un 19,9% en 2009, mientras que para la población no indígena la pobreza se incrementa desde un 13,3% a un 14,8%. El mayor aumento en la pobreza no indígena permitió que se redujera la brecha de pobreza entre ambas poblaciones desde 5,7 puntos porcentuales en 2006 a 5,1 puntos porcentuales en 2009.

Los resultados de pobreza indican además una clara relación entre situación de pobreza y escolaridad de la población de 15 años o más. La población en situación de indigencia y pobreza tiene, en promedio, 1,6 años menos de escolaridad que la población no pobre.

Los datos confirman la fuerte relación entre empleo y pobreza. Mientras la tasa de desocupación alcanza a un 51,0% en la población indigente y a un 31,5% en la población pobre, para población no pobre sólo llega a un 7,9%. Cabe señalar que con un comportamiento similar según situación de pobreza, la tasa de desocupación es, en todos los casos, mayor para las mujeres que para los hombres.

Hogares con jefatura femenina se encuentran más expuestos a vivir en condiciones de indigencia y pobreza. El 48,0% de los hogares indigentes tiene jefatura femenina y el 43,2% de los hogares pobres tiene a una mujer a cargo del hogar, porcentaje que se reduce a un 31,6% en el caso de los hogares no pobres.

ANEXO C

ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO DE LOS HOGARES POR QUINTIL

La estructura del gasto familiar varía según quintil. La población relevante para Red de Alimentos (pobres e indigentes) corresponde al 18% más pobre de la población, es decir, se ubica completamente dentro del primer quintil. Tanto en las capitales a nivel nacional como en el Gran Santiago, el ítem más importante dentro del gasto familiar es el de alimentos y bebidas, correspondiendo a 36% y 38% respectivamente. Esto denota la vulnerabilidad de este sector de la población a alimentarse mal o sufrir desnutrición.

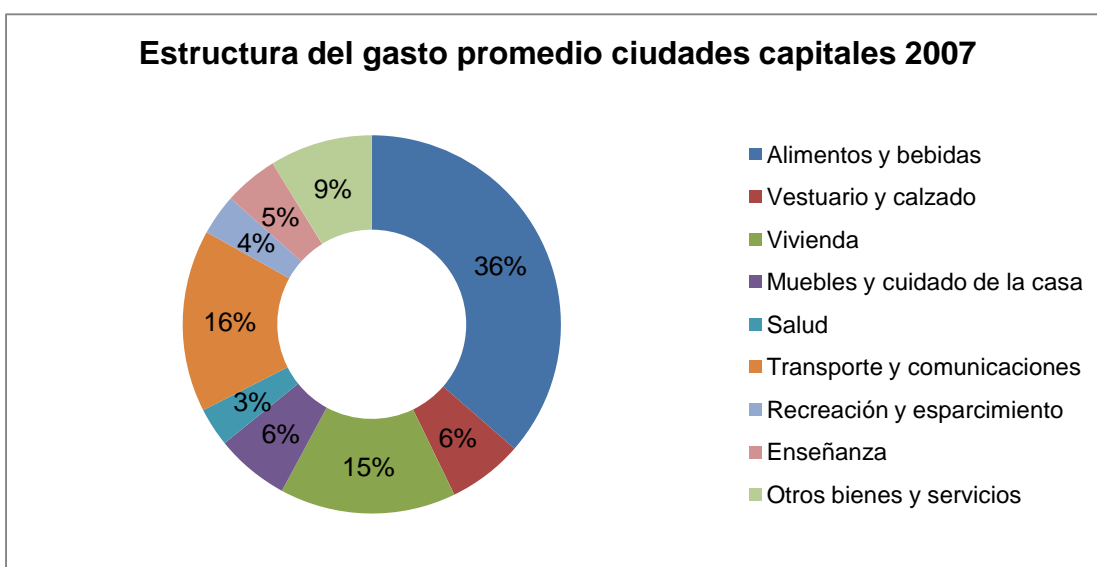


Figura 22: Estructura del gasto por ítem para el primer quintil de la población año 2007. Fuente: INE

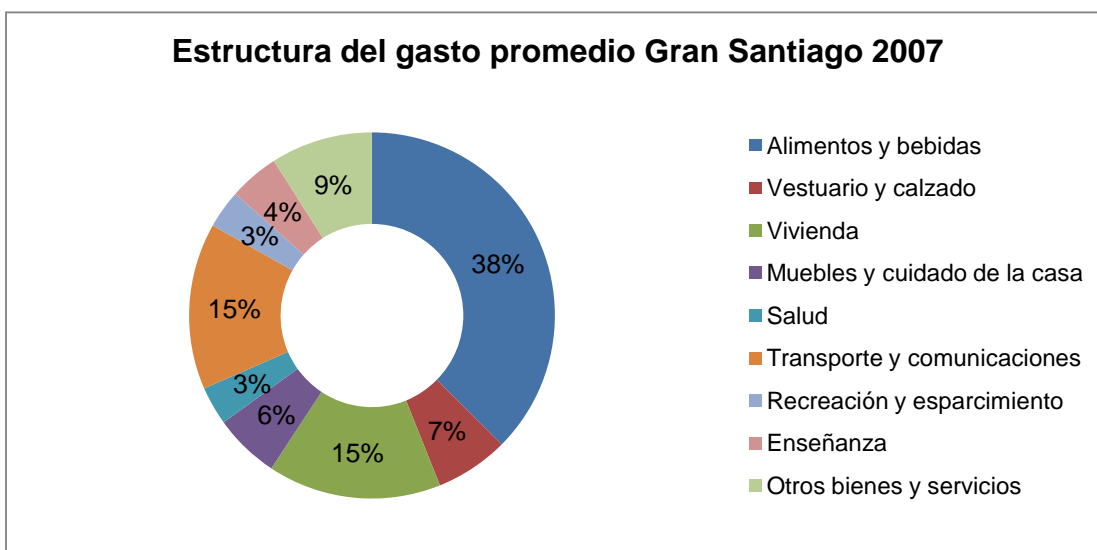


Figura 23: Estructura del gasto por ítem para el primer quintil de la población año 2007. Fuente: INE

ANEXO D

EMPRESAS COMPROMETIDAS CON RED DE ALIMENTOS



INSTITUCIONES RECEPTORAS BENEFICIARIAS DE RED DE ALIMENTOS



ANEXO E

REGISTRO DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO DISTRIBUIDORAS Y/O RECEPTORAS DE ALIMENTOS CUYA COMERCIALIZACIÓN SEA INVIABLE³²

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

³² Fuente: SII

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, Servidos 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 EmpresarialesN.C.P., Servicios Sociales con IAlojamiento	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 Personale	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

ANEXO F

PLANO LAYOUT BODEGA RED DE ALIMENTOS

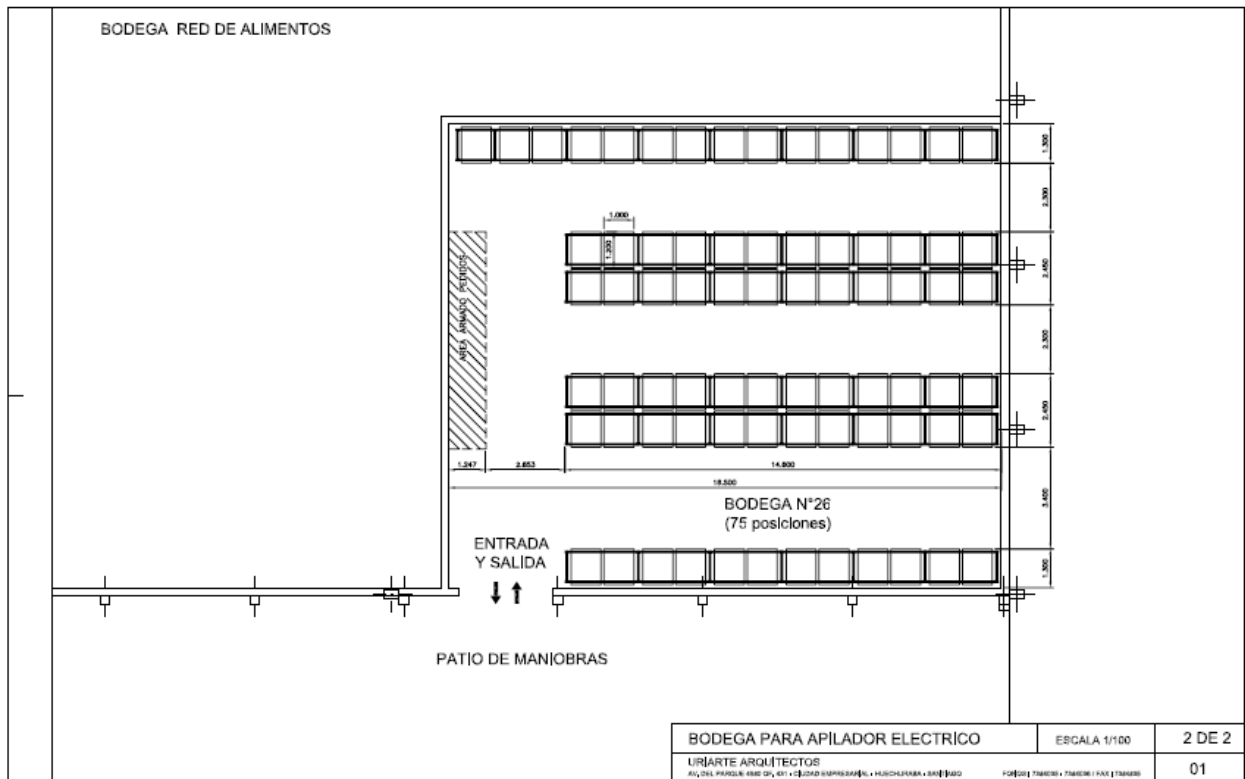


Figura 24: Layout bodega San Bernardo. Fuente: Red de Alimentos

ANEXO G

CARTA GANTT ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

2010			Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Actividad	Responsable	Estado	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Iniciación de una empresa																		
<i>Escritura de la sociedad</i>	<i>Director</i>	Listo	■															
<i>Constitución de la sociedad</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■														
<i>Inscripción en el registro de comercio</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■													
<i>Obtención del RUT</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■	■												
<i>Inscripción en SII como receptora/donante de alimentos</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■	■												
<i>Obtención de patente municipal</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■	■												
<i>Registro de marcas</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■	■												
<i>Adquisición de dominios web</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■	■												
<i>Apertura cuenta corriente</i>	<i>Director</i>	Listo	■	■	■	■												
2 Contratación Personal																		
<i>Definición consejo asesor y directorio</i>	<i>Director</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Reclutamiento y selección equipo de trabajo</i>	<i>Director</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Firma contratos</i>	<i>Director</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Afiliación AFP</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Afiliación Fonasa o Isapre</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Afiliación Caja de Compensación</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
3 Lugar de trabajo																		
<i>Arriendo bodega y oficinas</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Habilitación bodega y oficinas</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Arreglos oficina</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Compra mobiliario y computadores</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Compra maquinaria y equipos bodega</i>	<i>Gte. Gral.</i>	Listo					■	■	■	■								
<i>Compra sistema de gestión de inventarios</i>	<i>Jefe Bodega</i>	Pend.																
4 Contacto empresas donantes de alimentos																		
<i>Elaborar lista de empresas potenciales</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Contactar a empresas de la lista</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Firmar convenio de cooperación</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Enviar reporte mensual con estadística donaciones</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
5 Contacto empresas donantes de dinero																		
<i>Elaborar lista de empresas potenciales</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Contactar a empresas de la lista</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Firmar convenio de cooperación</i>	<i>Gte. Com.</i>	Pend.									■	■	■	■				
6 Contacto instituciones receptoras																		
<i>Elaborar lista de instituciones potenciales</i>	<i>Gte. Inst.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Contactar instituciones de la lista</i>	<i>Gte. Inst.</i>	Pend.									■	■	■	■				
<i>Firmar convenio de cooperación</i>	<i>Gte. Inst.</i>	Pend.									■	■	■	■				
7 Marcha Blanca																		
<i>Recepción alimentos</i>	<i>Jefe Bodega</i>	Listo													■	■	■	■
<i>Entrega alimentos</i>	<i>Jefe Bodega</i>	Listo													■	■	■	■

ANEXO H

ACTIVIDADES INICIALES YA REALIZADAS POR LA CORPORACIÓN

- Julio 2009: Corporación Red de Alimentos obtiene Personería Jurídica, por Decreto Exento N° 2879, otorgado por Ministerio de Justicia.
- Febrero 2010: se autoriza como Distribuidora y/o Receptora de Alimentos cuya comercialización se ha vuelto inviable a Corporación Red de Alimentos.
- Febrero 2010: se obtiene patente comercial en I. Municipalidad de Vitacura
- Junio 2010: se acredita la corporación como institución sin fines de lucro con fines sociales (Art. 47 D.L. 3063)
- Julio 2010: se timbran certificados de donación de dinero en el SII
- Julio 2010: Red de Alimentos se registra en registro de marcas comerciales categorías 35 y 36.
- Julio 2010: 7 dominios web inscritos en NIC Chile.

ANEXO I

UBICACION DE LA BODEGA

La bodega de Red de Alimentos se encuentra ubicada en Arturo Gordon 11.701, Edificio N° 1, Bodega N° D, comuna de San Bernardo en el complejo Megacentro.



ANEXO J

COMPOSICION DEL CONSEJO ASESOR Y DIRECTORIO DE RED DE ALIMENTOS

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

ANEXO K

CURRICULUM GERENTE GENERAL Y COMERCIAL

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 L

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 empresa 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 M

FLUJO DE ACTIVIDADES OPERARIOS BODEGA

Para definir la necesidad de operarios de bodega, se presenta el flujo de actividades que desarrolla este personal, esencialmente la recepción y entrega de los alimentos en la bodega de la corporación. Se considera que en promedio cada donación es de dos toneladas, y las entregas de peso variable (pero menor a dos toneladas).

Considerando que tanto las tareas de recepción como las de entrega de donaciones demoran aproximadamente dos horas y media cada una, y que toda recepción debe ser luego donada, se calcula que es posible realizar 1,5 operaciones de recepción-entrega al día por operario³³.

Recepción de alimentos: 2,5 horas por operación

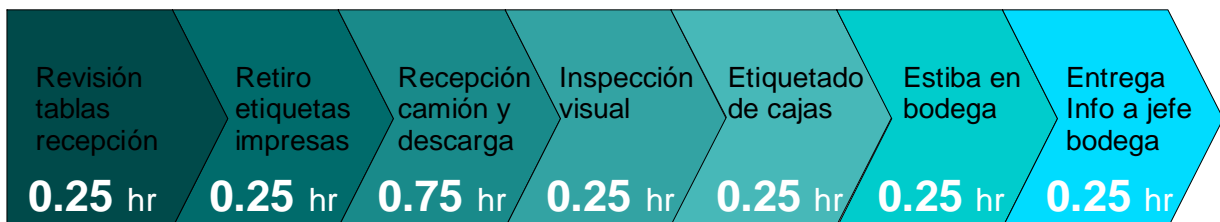


Figura 25: Tareas del operario en la recepción de alimentos y tiempo utilizado en cada una (en horas)

Entrega de alimentos: 2,5 horas por operación

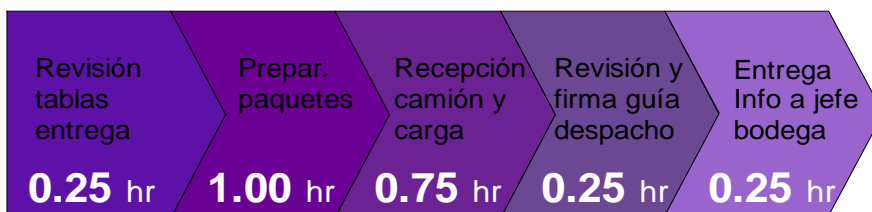


Figura 26: Tareas del operario en la entrega de alimentos y tiempo utilizado en cada una (en horas)

³³ Considera ocho horas de trabajo al día y cierta holgura para realizar otras tareas

ANEXO N

ANÁLISIS FINANCIERO CASO BASE

El caso base supone un volumen inicial de 227 toneladas al año, con un crecimiento del 129% en los primeros dos años y luego de un 27% anual. Para el volumen del primer año se requiere un operario, pero partir del tercer año es necesario contratar a un segundo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen Alimentos (kgs)	227.115	520.093	1.191.014	1.393.486	1.630.379
Crecimiento		129%	129%	17%	17%
Toneladas de Alimentos (x día)	0,87	2,00	4,58	5,36	6,27
Operarios necesarios	1	1	2	2	2
Raciones (x año)	567.788	1.300.233	2.977.534	3.483.715	4.075.947
Instituciones	11	25	58	68	80

Figura 27: volúmenes de alimento, crecimiento y personal necesario para el caso base

Las necesidades de inversión posteriores a la inicial corresponden a la compra de escritorios, sillas y computadores para acomodar a cuatro voluntarios extras. Esto es necesario debido a que ese año se espera incorporar alimentos perecibles a la red, haciendo necesario más apoyo en las labores de captación de empresas. Por la misma razón, se debe adquirir un contenedor refrigerado.

Es necesario además, invertir todos los años en la renovación de pallets y racks metálicos por desgaste natural. Y en el tercer año aumentar en una transpaleta y yegua para el operario adicional.

Necesidades de Inversión					
Habilitación Oficina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorios	1.800.000	-	600.000	-	-
Sillas	600.000	-	200.000	-	-
Computadores	5.760.000	-	1.920.000	-	-
Impresora	600.000	-	-	-	-
Central telefónica	300.000	-	-	-	-
Teléfono	360.000	-	-	-	-
Mesa reuniones	400.000	-	-	-	-
Sillas reuniones	400.000	-	-	-	-
Equipamiento baños	1.000.000	-	-	-	-
Total Habilitación Oficina	11.220.000	-	2.720.000	-	-

Equipamiento Bodega	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transpaleta	238.000	-	238.000	-	-
Yegua	25.000	-	25.000	-	-
Grúa horquilla	17.850.000	-	-	-	-
Pallets	1.933.750	966.875	966.875	966.875	966.875
Racks metálicos	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
Container refrigerado	-	-	11.900.000	-	-
Total Equipamiento Bodega	23.196.750	4.116.875	16.279.875	4.116.875	4.116.875

Figura 28: Necesidades de inversión por año para caso base

Los gastos de administración y ventas se calculan en base a la experiencia de miembros del directorio de Red de Alimentos. Estos se detallan a continuación³⁴:

- Arriendo bodega: \$900.000
- Arriendo oficina: \$300.000
- Gastos comunes: \$220.000
- Servicios básicos: \$100.000
- Internet + teléfono fijo: \$120.000
- Mantenimiento equipos de oficina: \$90.000
- Página web (mantención): \$100.000
- Correo electrónico (*hosting*): \$45.000
- Publicidad (servicios agencia): \$400.000
- Material publicitario: \$300.000
- Asesoría legal (servicios abogado): \$300.000
- Materiales oficina: \$150.000
- Materiales bodega: \$100.000
- Mantenimiento equipos de bodega: \$160.000
- Seguros: \$180.000
- Varios: \$500.000

En cuanto a las remuneraciones, se han utilizado sueldos de mercado para los cargos descritos anteriormente, definiendo los siguientes sueldos brutos mensuales para el primer año de operación:

- Jefe de bodega y operaciones: \$700.000
- Operarios de bodega: \$450.000
- Secretaria: \$800.000

³⁴ Montos en base mensual, vigentes para el primer año 1

- Contador: \$380.000
- Gerente comercial y de marketing: \$1.400.000
- Gerente de voluntariado e instituciones: \$1.400.000
- Gerente general: \$1.800.000

Egresos Operacionales (x mes)					
Gasto de Adm. Y Vtas.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo bodegas	900.000	954.000	1.011.240	1.071.914	1.136.229
Arriendo oficinas	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Gastos comunes	220.000	233.200	247.192	262.024	277.745
Servicios (agua, luz, gas)	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Internet, teléfono fijo	120.000	127.200	134.832	142.922	151.497
Mantención equipos oficina	90.000	95.400	101.124	107.191	113.623
Página web	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Correo electrónico	45.000	47.700	50.562	53.596	56.811
Publicidad	400.000	424.000	449.440	476.406	504.991
Material publicitario	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Servicio Abogados	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Materiales de oficina	150.000	159.000	168.540	178.652	189.372
Materiales de bodega	100.000	106.000	143.100	151.686	160.787
Mantención equipos bodega	160.000	169.600	179.776	190.563	201.996
Refrigerado	-	-	200.000	242.476	393.792
Seguros	180.000	190.800	202.248	214.383	227.246
Varios	500.000	530.000	561.800	595.508	631.238
Total Mensual	3.965.000	4.202.900	4.685.814	4.997.439	5.434.053
Total Anual	47.580.000	50.434.800	56.229.768	59.969.266	65.208.631

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Bodega y Oper.	700.000	742.000	786.520	833.711	883.734
Operarios bodega	450.000	477.000	1.011.240	1.071.914	1.136.229
Secretaria	800.000	848.000	898.880	952.813	1.009.982
Contador	380.000	402.800	426.968	452.586	479.741
Gerente Com. y Marketing	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Gerente Volunt. e Instit.	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Gerente General	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
Total Mensual	6.930.000	7.345.800	8.292.168	8.789.698	9.317.080
Total Anual	83.160.000	88.149.600	99.506.016	105.476.377	111.804.960

Figura 29: Gastos operacionales por año para caso base (por mes)

ANEXO O

ANÁLISIS FINANCIERO CASO DESFAVORABLE

El caso desfavorable supone un volumen inicial de 113 toneladas de alimento al año y un crecimiento de 43% para el segundo y tercer año y de 19% a partir del cuarto año. Además supone la no inclusión de perecibles durante el proyecto. Las toneladas diarias esperadas de alimento manejado requieren de la contratación de un sólo operario durante los cinco años. El resto del personal se mantiene igual que en el caso base.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen Alimentos (kgs)	113.557	162.387	232.213	276.333	328.836
Crecimiento		43%	43%	19%	19%
Toneladas de Alimentos (x día)	0,44	0,62	0,89	1,06	1,26
Operarios necesarios	1	1	1	1	1
Raciones (x año)	283.893	405.966	580.532	690.833	822.091
Instituciones	6	8	11	14	16

Figura 30: volúmenes de alimento, crecimiento y personal necesario para el caso desfavorable

El volumen más conservador de alimentos (en relación al caso base) sugiere que no hay más necesidades de inversión en activos fijos durante la vida del proyecto, solamente es necesario renovar pallets y racks metálicos debido al desgaste por uso.

Necesidades de Inversión					
Habilitación Oficina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorios	1.800.000	-	-	-	-
Sillas	600.000	-	-	-	-
Computadores	5.760.000	-	-	-	-
Impresora	600.000	-	-	-	-
Central telefónica	300.000	-	-	-	-
Teléfono	360.000	-	-	-	-
Mesa reuniones	400.000	-	-	-	-
Sillas reuniones	400.000	-	-	-	-
Equipamiento baños	1.000.000	-	-	-	-
Total Habilitación Oficina	11.220.000	-	-	-	-

Equipamiento Bodega	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transpaleta	238.000	-	-	-	-
Yegua	25.000	-	-	-	-
Grúa horquilla	17.850.000	-	-	-	-
Pallets	1.547.000	773.500	773.500	773.500	773.500
Racks metálicos	3.150.000	-	3.150.000	-	-
Container refrigerado	-	-	-	-	-
Total Equipamiento Bodega	22.810.000	773.500	3.923.500	773.500	773.500

Figura 31: Necesidades de inversión por año para caso desfavorable

Los gastos de administración y ventas difieren del caso base por la ausencia de la inversión en el contenedor refrigerado (por no planificarse el manejo de alimento perecible). Además, consideran un sólo operario debido al menor volumen de alimento proyectado.

Egresos Operacionales (x mes)					
Gasto de Adm. Y Vtas.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo bodegas	900.000	954.000	1.011.240	1.071.914	1.136.229
Arriendo oficinas	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Gastos comunes	220.000	233.200	247.192	262.024	277.745
Servicios (agua, luz, gas)	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Internet, teléfono fijo	120.000	127.200	134.832	142.922	151.497
Mantenión equipos oficina	90.000	95.400	101.124	107.191	113.623
Página web	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Correo electrónico	45.000	47.700	50.562	53.596	56.811
Publicidad	400.000	424.000	449.440	476.406	504.991
Material publicitario	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Servicio Abogados	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Materiales de oficina	150.000	159.000	168.540	178.652	189.372
Materiales de bodega	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Mantenión equipos bodega	160.000	169.600	179.776	190.563	201.996
Refrigerado	-	-	-	-	-
Seguros	180.000	190.800	202.248	214.383	227.246
Varios	500.000	530.000	561.800	595.508	631.238
Total mensual	3.965.000	4.202.900	4.455.074	4.722.378	5.005.721
Total Anual	47.580.000	50.434.800	53.460.888	56.668.541	60.068.654

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Bodega y Operaciones	700.000	742.000	786.520	833.711	883.734
Operarios bodega	450.000	477.000	505.620	535.957	568.115
Secretaria	800.000	848.000	898.880	952.813	1.009.982
Contador	380.000	402.800	426.968	452.586	479.741
Gerente Com. y Marketing	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Gerente Volunt. e Instit.	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Gerente General	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
Total mensual	6.930.000	7.345.800	7.786.548	8.253.741	8.748.965
Total Anual	83.160.000	88.149.600	93.438.576	99.044.891	104.987.584

Figura 32: Gastos operacionales por año para caso desfavorable (por mes)

ANEXO P

ANÁLISIS FINANCIERO CASO FAVORABLE

El caso favorable supone un volumen para el primer año de 340 toneladas de alimento, con un crecimiento anual de 129% para los años dos y tres, y de 17% en adelante.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen Alimentos (kgs)	340.672	780.139	1.786.518	2.090.226	2.445.565
Crecimiento		129%	129%	17%	17%
Toneladas de Alimentos (x día)	1,31	3,00	6,87	8,04	9,41
Operarios necesarios	1	1	3	3	3
Raciones (x año)	851.680	1.950.347	4.466.295	5.225.565	6.113.911
Instituciones	17	38	87	102	120

Figura 33: volúmenes de alimento, crecimiento y personal necesario para el caso favorable

En cuanto a las necesidades de inversión, estas sólo difieren del caso base, en el uso de más pallets y racks metálicos, en línea con el mayor volumen de alimentos.

Necesidades de Inversión					
Habilitación Oficina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorios	1.800.000	-	600.000	-	-
Sillas	600.000	-	200.000	-	-
Computadores	5.760.000	-	1.920.000	-	-
Impresora	600.000	-	-	-	-
Central telefónica	300.000	-	-	-	-
Teléfono	360.000	-	-	-	-
Mesa reuniones	400.000	-	-	-	-
Sillas reuniones	400.000	-	-	-	-
Equipamiento baños	1.000.000	-	-	-	-
Total Habilitación Oficina	11.220.000	-	2.720.000	-	-

Equipamiento Bodega	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transpaleta	238.000	-	238.000	-	-
Yegua	25.000	-	50.000	-	-
Grúa horquilla	17.850.000	-	-	-	-
Pallets	2.320.500	1.160.250	1.160.250	1.160.250	1.160.250
Racks metálicos	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
Container refrigerado	-	-	17.850.000	-	-
Total Equipamiento Bodega	23.583.500	4.310.250	22.448.250	4.310.250	4.310.250

Figura 34: Necesidades de inversión por año para caso favorable

Por último, los gastos de administración y ventas difieren levemente en el caso favorable, debido a que en el tercer año se espera recibir una cantidad de perecibles un

50% mayor al caso base. Asimismo, se requieren más operarios para manejar el volumen extra de alimentos.

Egresos Operacionales (x mes)					
Gasto de Adm. Y Vtas.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo bodegas	900.000	954.000	1.011.240	1.071.914	1.136.229
Arriendo oficinas	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Gastos comunes	220.000	233.200	247.192	262.024	277.745
Servicios (agua, luz, gas)	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Internet, teléfono fijo	120.000	127.200	134.832	142.922	151.497
Mantención equipos oficina	90.000	95.400	101.124	107.191	113.623
Página web	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Correo electrónico	45.000	47.700	50.562	53.596	56.811
Publicidad	400.000	424.000	449.440	476.406	504.991
Material publicitario	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Servicio Abogados	300.000	318.000	337.080	357.305	378.743
Materiales de oficina	150.000	159.000	168.540	178.652	189.372
Materiales de bodega	100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Mantención equipos bodega	160.000	169.600	179.776	190.563	201.996
Refrigerado	-	-	300.000	363.714	590.688
Seguros	180.000	190.800	202.248	214.383	227.246
Varios	500.000	530.000	561.800	595.508	631.238
Total mensual	3.965.000	4.202.900	4.755.074	5.086.092	5.596.409
Total Anual	47.580.000	50.434.800	57.060.888	61.033.109	67.156.910

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Bodega y Operaciones	700.000	742.000	786.520	833.711	883.734
Operarios bodega	450.000	477.000	1.516.860	1.607.872	1.704.344
Contador	800.000	848.000	898.880	952.813	1.009.982
Contabilidad	380.000	402.800	426.968	452.586	479.741
Gerente Com y Marketing	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Gerente Volunt. e Instit.	1.400.000	1.484.000	1.573.040	1.667.422	1.767.468
Gerente General	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
Total mensual	6.930.000	7.345.800	8.797.788	9.325.655	9.885.195
Total Anual	83.160.000	88.149.600	105.573.456	111.907.863	118.622.335

Figura 35: Gastos operacionales por año para caso desfavorable (por mes)