



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Análisis de la Fidelización de los
Donadores Cautivos del Banco de
Alimentos Puebla**

**Tesis para obtener el grado de
Maestría en Comunicación Estratégica**

Presenta

Ana Paola Rascón Limón

Director de Tesis

Dra. Angélica Mendieta Ramírez

H. Puebla de Z. Junio de 2018



Facultad de
**Ciencias de la
Comunicación**

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**“ANÁLISIS DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS DONADORES CAUTIVOS DEL BANCO
DE ALIMENTOS PUEBLA”**

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

AUTOR:

ANA PAOLA RASCÓN LIMÓN

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. ANGÉLICA MENDIETA RAMÍREZ

PUEBLA, JUNIO 2018

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LOS BANCOS DE ALIMENTOS	8
1.1 La importancia de los Bancos de Alimentos	8
1.2 Bancos de Alimentos en el mundo.....	9
1.3 Banco de Alimentos en América Latina	12
1.4 Banco de Alimentos en México.....	13
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
2.1 Comunicación.....	23
2.2 Comunicación Estratégica	25
2.3 Comunicación en las Organizaciones.....	33
2.4 Donantes como público clave	44
2.5 Fidelización.....	47
2.6 Marketing relacional para la fidelización	51
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 Metodología de la investigación	56
CAPÍTULO IV. BANCO DE ALIMENTOS PUEBLA (BAMXP)	65
4.1 Ubicación Geográfica del BAMXP	65
4.2 ¿Cómo funciona el banco de alimentos de Puebla?.....	68
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	74
CONCLUSIONES Y PROPUESTA	86
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	

“El verdadero éxito en la vida es dejar el mundo un poquito mejor de cómo lo encontraste...Y saber que al menos alguien ha vivido mejor gracias a ti”.

Anónimo

A mis amores Richard y Ary.

Con todo mi amor para mi familia, mi mejor ejemplo a seguir, mis grandes cómplices y apoyo incondicional.

A todos los colaboradores del Banco de Alimentos Puebla, cada uno de ellos se merece mi respeto y admiración por su noble labor, desde cada miembro del Patronato hasta el más reciente voluntario fiel a la causa. Agradezco infinitamente al Ing. Alejandro Lozano y al Lic. Miguel Rojas por abrirme las puertas de esta hermosa organización.

A Gustavo y David, gracias por acompañarme en este trayecto, por mostrarme su labor, por ir a tocar cada puerta con los donadores, por cada invernadero y agroindustria que me enseñaron, por los caminos de terracería, por los puentes a punto de colapsar, por las comidas y por sus risas.

Para Leo y Sefo por todo su apoyo, por las buenas vibras, por los momentos compartidos, por incluirme como un miembro más del Banco, gracias.

A mis amigos, compañeros y maestros de la 7ª generación de la Maestría en Comunicación Estratégica, por todas sus enseñanzas y experiencia brindada.

INTRODUCCIÓN

En primera instancia, el planteamiento del problema se presenta con base en cifras del año 2014 por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO,2014), el número de personas que padecen hambre en el mundo es al menos de 805 millones de personas, es decir una de cada nueve, cifra que sigue siendo inaceptablemente alta.

Mientras tanto en México en la década de 2001 a 2010 “de acuerdo con el Centro de Estudios e Investigación en Desarrollo y Asistencia Social (CEIDAS), basado en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), fallecieron 85 mil 343 personas por desnutrición”.

En Puebla, la situación es desconcertante, ya que tiene el segundo índice más alto de mortalidad infantil en el país, las muertes maternas superan el promedio nacional y ocupa la cuarta posición con el mayor número de niños menores de cinco años con desnutrición crónica, según un análisis del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Además en el año 2012 el 20 por ciento de la población menor de cinco años padecía desnutrición crónica (Méndez, 2014).

A pesar de todo, en la actualidad, encontramos cada vez más la participación activa de la ciudadanía, donde la gente se involucra, los altos directivos de empresas son más conscientes de la sociedad e incluso, se realizan alianzas con los gobiernos y se atienden necesidades importantes cotidianas, así como situaciones inminentes.

En todas estas situaciones, se recurre a la nombrada “sociedad civil”, cuyo rol ha ido incrementándose a lo largo de los años y que evidentemente, se ha demostrado en el mundo que una mayor solidez de capital social tiene efectos favorecedores en la resolución de problemas y conflictos.



Sin embargo, como menciona Layton (2011) sobre los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil en México (ENAFI), este sector ha crecido en los últimos años en México pero no por ello es un indicador más acertado de lo que las OSC son actualmente y es que la sociedad mexicana aún muestra desconfianza y por lo tanto no apoya a este sector como se creería, véase **Gráfica 1**.

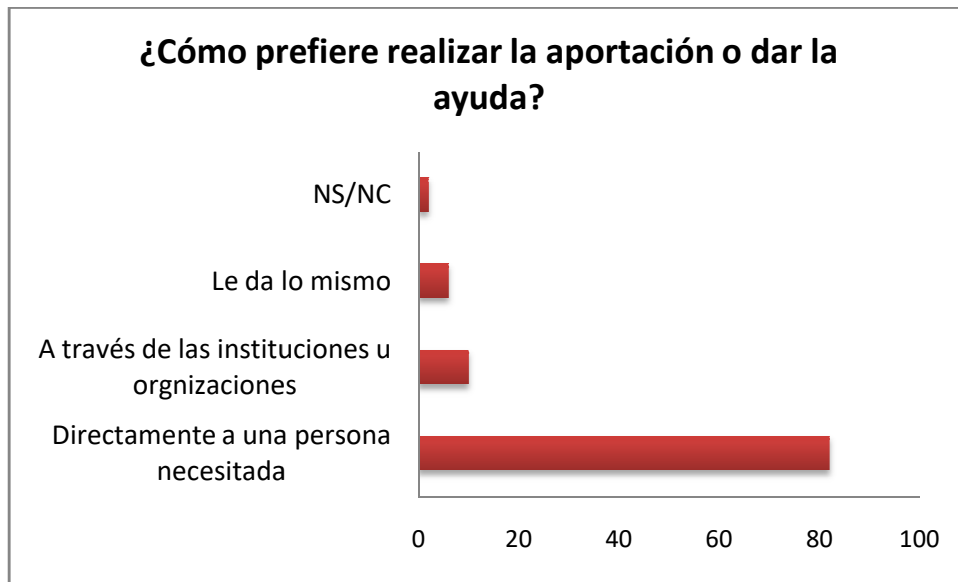
Gráfica 1. Confianza de la sociedad



Fuente: Filantropía y Sociedad Civil. Encuesta Nacional Comparativo 2005,2008 y 2013. ENAFI, 2013

Esto se ve reflejado en las donaciones que realizan las personas y en el trasfondo que hay al pensar en el hecho de donar. Como señala Layton en su estudio, la confianza en las instituciones para hacer donativos es muy baja ya que de los sondeados el 82% declaró que prefiere dar de manera directa a los individuos necesitados, y tan sólo 10% prefiere donar a instituciones (**Gráfica 2**).

Gráfica 2. Sobre la aportación o ayuda



Fuente: *Filantropía y Sociedad Civil. Encuesta Nacional Comparativo 2005,2008 y 2013. ENAFI 2013*

Además, del total de la población encuestada, aquella de mayor ingreso mostró mayor escepticismo, tanto hacia los necesitados como hacia las instituciones. Y esto es preocupante ya que este grupo es en el que se espera haya más disponibilidad para donaciones, así que su falta de confianza es sumamente alarmante.

También se vio reflejado en este estudio que en el grupo de mayor ingreso, aquellos que prefieren donar a instituciones, la confianza que dijeron tener en que las instituciones le dieran buen uso a la donación o en que éstas llegaran a tener un impacto, es mucho más baja que los sondeados del grupo de menor ingreso.

Si enfocamos estos resultados al sector privado, donde los empresarios forman parte de este grupo de mayor ingreso, queda claro las razones por las que no realizan donaciones o no las hacen por la cantidad y/o frecuencia que se desearía.

Además para el sector de alimentos, es evidente el perfeccionamiento de los procesos productivos o de cosecha de dichas empresas, así como de las comercializadoras, en este caso autoservicios y abarroteras, a través de una correcta planeación de compra y venta para mejorar sus flujos de inventarios y evitar tener mermas.

Sin embargo, en los últimos años se ha observado, un aumento en las alianzas entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado, ya que se ha visto influenciado por el auge de la creación de programas de responsabilidad empresarial que son ya componentes integrales de las estrategias de negocios de las compañías.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones sin fines de lucro promuevan la visibilidad de sus finanzas, de sus programas de acción y practiquen la rendición de cuentas, pero a la vez es necesario que realicen estrategias de comunicación y marketing, que refuercen estas acciones y generen mayores niveles de confianza en cada uno de sus públicos, tanto internos como externos.

Para el Banco de Alimentos de Puebla, es importante llevar a cabo dichas estrategias de comunicación y marketing con sus donadores actuales, con el fin de lograr la confianza y los vínculos para formar una relación a largo plazo y que se vuelvan aliados comprometidos a mejorar la calidad de vida de millones de personas.

El tema de investigación “Análisis de la fidelización de los donadores cautivos del Banco de Alimentos Puebla” ofrece un diagnóstico y propuestas para que la organización empiece a trabajar las relaciones con sus donadores cautivos y así genere vínculos y relaciones de largo plazo para que su misión y visión de combate contra la desnutrición y el hambre en el estado de Puebla, tenga mayor alcance tanto geográfico como en el número de beneficiarios gracias a su programa social.

Los aportes que este trabajo de investigación ofrece son aplicables a otras organizaciones de la sociedad civil, ya sea que tengan el mismo alcance del Banco de Alimentos u otras actividades, y que requieran reforzar sus relaciones con sus donadores, que favorezcan a la sociedad poblana y mexicana que se ve beneficiada por su labor y mejore su calidad de vida.

La justificación teórica del proyecto es su contribución a enriquecer el desarrollo teórico de las organizaciones sin fines de lucro, en este caso Bancos de Alimentos, de la donación en México y de las estrategias de comunicación y marketing aplicables para obtener donativos en especie.

Además, como se muestra en **Tabla 1**, hoy en día no existen muchos temas de investigación que aborden la importancia de los Bancos de Alimentos ni en México ni en Puebla y mucho menos que se enfoquen en áreas de comunicación y marketing.

Tabla 1. Algunas investigaciones relacionadas a Bancos de Alimentos en México

Tipo	Nombre de la investigación	Enfoque	Año
Tesis	La atención al problema de desnutrición infantil en el Banco de Alimentos del Centro del Estado de Hidalgo	Nutrición Infantil	2006
Artículo	Sociedad Civil y combate a la pobreza: Impacto nutricional y económico de la intervención de Banco de Alimentos de Hermosillo en la comunidad de Pesqueira, Sonora, México	Nutrición y economía	2011
Artículo	La importancia de articular investigación y vinculación universitarias: una experiencia. Banco de Alimentos de Veracruz	Investigación y vinculación con pertinencia social	2011

Fuente: Elaboración Propia

La importancia de este estudio para el Banco de Alimentos de Puebla (BAMXP), radica en conocer a uno de sus públicos más importantes, los donadores cautivos, pero no sólo en función de datos como volumen y frecuencia de donación o una base de datos de cada contacto, sino de profundizar en la opinión del donador y la de sus colaboradores en cuanto a la organización, conocer su experiencia y sacar provecho de esta información para futuras estrategias de comunicación para recaudar más alimentos.

Además es un precedente para futuras investigaciones que se pueden realizar en el Banco y que le aporten conocimientos para mejorar sus procesos, profesionalizarse y aplicar nuevas técnicas en cada una de sus diferentes áreas. Hoy en día, existen más de 60 Bancos de Alimentos en México, que pueden tener alcance y referencia de esta investigación y aplicarla, con los ajustes correspondientes, a cada uno y obtener mejoras que se vean reflejadas en mayor impacto del objeto social de su organización.

De esta forma, el trabajo que aquí se plantea cuestiona: ¿De qué manera la comunicación propicia una mayor fidelización de los donadores cautivos, que impacte en las donaciones en especie para el Banco de Alimentos de Puebla?, proponiéndola como pregunta principal de la investigación.

Al mismo tiempo, se desea comprobar o descartar la propuesta de hipótesis que sugiere analizar si los donadores actuales del BAMXP donan por convicción a la causa de la organización y no por un beneficio fiscal, que comúnmente se plantea en el escenario de la donación.

Tanto la pregunta de investigación como la hipótesis planteadas permiten definir el objetivo de esta investigación que se enuncia a continuación: Analizarla fidelización de los donadores cautivos y realizar propuestas para incrementar las donaciones en especie para el Banco de Alimentos de Puebla. Para el presente trabajo de investigación se tiene un encuadre espacial en el BAMXP, en un periodo del año 2014 al 2016.

Dentro de los alcances de esta investigación se pretende identificar las estrategias de comunicación que podría llevar a cabo en el BAMXP, con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos de comunicación con los donadores cautivos y así generar una fidelización para incrementar las donaciones. Se cuenta con el permiso de parte del Presidente y del Director General del Banco de Alimentos de Puebla para poder realizar la investigación necesaria en la organización, así como para la aplicación del instrumento de investigación metodológica a los donadores cautivos. Las

limitaciones que podrían surgir en este ejercicio son la falta de disponibilidad de parte de los donadores cautivos del BAMXP a ser entrevistados.

El presente trabajo se encuentra desarrollado en cinco capítulos:

En el capítulo uno se debe ubicar el problema de investigación considerando sus antecedentes y evolución, es decir desde el concepto de Banco de Alimentos, la historia de los Bancos de Alimentos en el mundo y la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos (AMBA).

Para el segundo capítulo, se estudian las organizaciones sin fines de lucro a través de la comunicación estratégica y la comunicación en las organizaciones, dando un enfoque principal en la comunicación mercadológica que lleva a cabo la organización.

Además, en el capítulo tres se desarrolla la metodología, donde se describe de manera detallada cómo se realizó la investigación: enfoque, diseño, alcance, definición del universo de estudio, muestra, unidades de análisis y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

A su vez, en el cuarto capítulo se habla del funcionamiento del BAMXP, analizando a la organización, su entorno y sus públicos, abordando y se plantea la discusión sobre la donación que llevan a cabo los donadores actuales del banco, si realmente es por una convicción que se da a causa de la fidelidad de los mismos a la organización o si lo hacen por un beneficio fiscal.

En el capítulo cinco, se da cuenta de los resultados obtenidos en la investigación y los procedimientos de análisis a que fueron sometidos. Asimismo se contrastan los resultados obtenidos con la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis conforme al marco teórico.

Por último se presentan las conclusiones a las que se llegaron y las propuestas con base en la bibliografía estudiada.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LOS BANCOS DE ALIMENTOS

1.1 La importancia de los Bancos de Alimentos

Hoy en día, a pesar de los progresos realizados en los dos últimos decenios, 842 millones de personas aún padecen hambre crónica. Entre los niños, se estima que 171 millones de menores de cinco años padecen malnutrición crónica (retraso del crecimiento), casi 104 millones tienen falta de peso y unos 55 millones sufren malnutrición aguda (emaciación). (FAO, 2014).

Sin embargo existen muchos esfuerzos por parte de diferentes organismos, sector privado, académicos y la sociedad civil, para reducir las pérdidas y el desperdicio de alimentos. Tal es el caso de los Bancos de Alimentos que como menciona la definición de Alfredo Karsdorf (2015):

“Son organizaciones eficientes y sostenibles que ofrecen alternativas al descarte de alimentos, mediante la gestión y logística de productos de alto valor nutritivo, recuperados antes de su vencimiento, y en cumplimiento de normas de certificación”.

Los Bancos de Alimentos son una estrategia porque no sólo se centra en el acceso sino en el aprovechamiento de lo producido y lo comercializado.

Además de ser una respuesta al problema de desperdicio de alimentos en el mundo, han generado alianzas estratégicas no solamente con empresas que ya no pueden comercializar los productos por su vida útil o problemas en su presentación, también han iniciado labores con los productores agrícolas ya que en ocasiones sus cosechas terminan siendo no comercializables por su forma y tamaño.

El alcance que han logrado estas organizaciones es tal, que en el año 2013 se distribuyeron 500 000 toneladas de alimentos a través de 25 500 organizaciones beneficiarias en el mundo, mientras que en América Latina se recuperaron 190 000 toneladas de alimentos que fueron distribuidas a 12 700 organizaciones de 15 países.



1.2 Bancos de Alimentos en el mundo

El concepto de Banco de Alimentos fue desarrollado por John van Hengel un empresario retirado que había sido voluntario en una cocina tratando de encontrar alimento para servir a las personas con hambre y por ello estableció el Banco de Alimentos de Santa María en Fénix, Arizona a finales de 1960, siendo éste el primer banco de alimentos de la nación. En su primer año, Van Hengel y su equipo de voluntarios distribuyeron 275,000 libras de alimentos a las personas necesitadas. En 1977, los bancos de alimentos se habían establecido en 18 ciudades de todo el país (Feeding America, 2014) .

A medida que el número de bancos de alimentos comenzó a aumentar, Van Hengel creó una organización nacional para los bancos de alimentos que en 2008 se consolidó como **Feeding America** para reflejar mejor la misión de la organización.

Hoy en día, Feeding America es la organización-red de Estados Unidos más grande ya que cuenta con 200 bancos de alimentos en todo el país. Actualmente alimentan a 46,5 millones de personas en riesgo de hambre, entre ellos 12 millones de niños y 7 millones de personas mayores (Feeding America, 2014).

Otra de las redes más grandes es la **Federación Europea de Bancos de Alimentos (FEBA)** por sus siglas en francés). Su historia comienza el 13 de marzo de 1984 a raíz de una petición de ayuda, por parte de cuando la Hermana Cécile Bigo, quien denunció el escándalo de la pobreza coexistente con el desperdicio de alimentos; Bernard Dandrel y las 5 entidades fundadoras (*Secours Catholique, Emmaüs, Armée du Salut, Entraide d'Auteuil* y de *Entraide Protestante*) lanzaron el primer Banco de Alimentos en Francia que actualmente cuenta con 256 bancos de alimentos en 22 países en Europa.

En 2014, la FEBA distribuyó 411,000 toneladas de alimentos, equivalente a 2,25 millones de comidas por día, a 5,9 millones de personas en asociación con 33,800 organizaciones de beneficencia y servicios sociales (FEBA, 2014) .

Por otro lado se encuentra la **Red Global de Bancos de Alimentos (GFN** por sus siglas en inglés) que participa activamente en el apoyo a las operaciones de los bancos de alimentos en la mayoría de los países donde existan y en los que están en formación. (FAO, 2015)

Dentro de los países fundadores de esta red encontramos: Argentina, Canadá, Estados Unidos y México. Además, otros países que pertenecen a la GFN son: Australia, Bulgaria, Corea del Sur, Hong Kong, India, Inglaterra, Israel, Rusia, Singapur, Sudáfrica y Taiwán. (GFN, 2014).

La GFN está integrada por más de 30 bancos establecidos en los cinco continentes. Asimismo, tiene la experiencia en capacitar en temas relacionados con el desarrollo, formación y gobernabilidad de los bancos de alimentos, la recuperación de alimentos de la industria y de la cadena comercial, la búsqueda de fondos, marketing y políticas públicas.

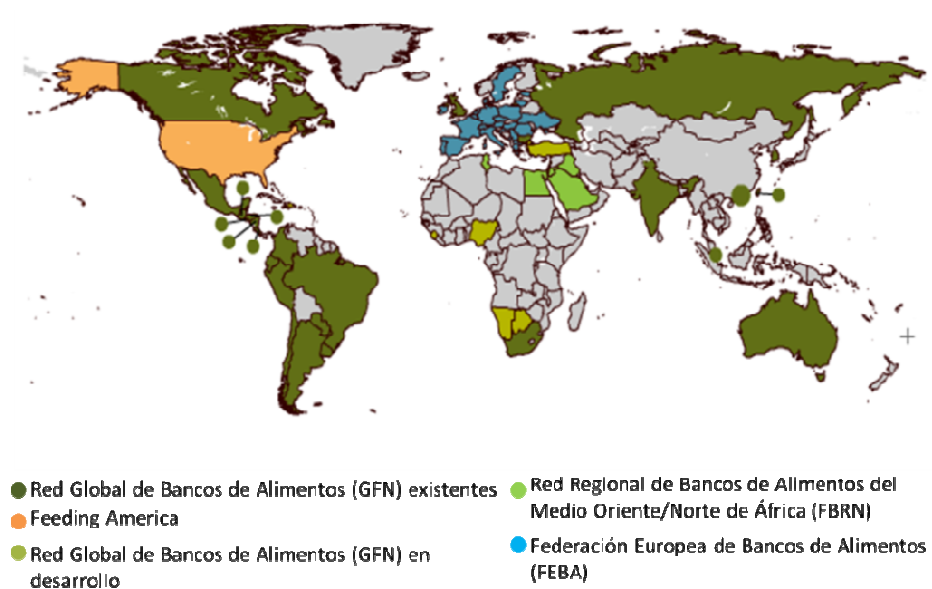
Finalmente, con una historia más reciente tenemos a la **Red Regional de Bancos de Alimentos del Medio Oriente / Norte de África (FBRN** por sus siglas en inglés). La idea de establecer una Red Árabe para cuidar de esa región con respecto a la fijación de recursos alimentarios había sido provocada inicialmente por los siguientes detonadores:

- a. Mapa del hambre que mostraba una brecha entre el actual y el nivel de seguridad alimentaria mínima deseada.
- b. La ausencia de una verdadera red capaz de unificar los esfuerzos árabes para llegar a cero el hambre en la región (FBRN, 2014).

En respuesta a las recomendaciones anteriores, FBRN se ha establecido en 2013, como una organización sin fines de lucro que agrupa bancos de alimentos establecidos en la región. FBRN pretende unificar los bancos de alimentos regionales que operan en el campo de la reducción del hambre, la lucha contra la desnutrición y la gestión de los residuos de alimentos. FBRN trabaja en los niveles regional e internacional para unir y coordinar esfuerzos de alimentos y ayuda en nutrición, activándolos dentro de un marco general de acción conjunta (FBRN, 2014).

Las redes de cada uno de los bancos de alimentos en el mundo tienen cada una un rol único en el apoyo y promoción de los bancos de alimentos de sus respectivas regiones, sin embargo, no dejan de trabajar en conjunto y estrechamente, por ejemplo, la Red Global de Bancos de Alimentos (GFN) tiene una relación cercana de trabajo con la Federación Europea de Bancos de Alimentos (FEBA), Feeding America (FA) y la Red Regional de Bancos de Alimentos del Medio Oriente / Norte de África (FBRN). (Figura 1).

Figura 1. Bancos de Alimentos en el mundo



Fuente: The Global Food Bank Community. Obtenido de <http://www.foodbanking.org/food-banking/global-food-bank-community/>

1.3 Banco de Alimentos en América Latina

Como se mencionó en párrafos anteriores la GFN está establecida en los cinco continentes, de los cuales el 53 % de los bancos que operan bajo esta red están en América Latina. (GFN, 2014).

Además, de los socios fundadores de esta red se encuentran México y Argentina y la mayoría de los países latinoamericanos trabajan en cooperación con la GFN, ya que les permite recibir apoyo desde el inicio del proyecto, hasta que se consolida el Banco de alimentos de la región.

Actualmente los países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay componen la mayor participación de dicha red de trabajo.

Por otro lado, aunque Nicaragua no pertenece a la GFN cuenta con su propia red de bancos de alimentos denominada “Cáritas Nicaragua”, que se fundó en el año 1956, de acuerdo a su acta constitutiva y en 1989 la Conferencia Episcopal aprobó los estatutos donde se contemplan la naturaleza y funciones de la misma (Cáritas Nicaragua, 2015).

En Surinam, en el año 2014, se aprobó en el pleno de la Asamblea Nacional la creación de un banco de alimentos que regule las donaciones en especie y canalice las comidas hacia los comedores, asilos y albergues que así lo considere (La Prensa, 2014).

Para países como Venezuela y Haití la realidad es otra, ya que las condiciones económicas de cada país han generado un desabasto nacional de alimentos que no permiten la creación de un banco de alimentos. A pesar de la inseguridad alimentaria que existe en Guyana, Belice y Trinidad y Tobago no cuentan con este tipo de organizaciones.

1.4 Banco de Alimentos en México

1.4.1 Macro entorno económico: Estratos socioeconómicos, poder adquisitivo y el hambre en el país

En México en la últimas tres décadas el incremento del salario mínimo no ha correspondido al incremento de la inflación, por lo tanto se dejaron de adquirir 45.7 menos kilogramos de tortilla; 243.3 menos piezas de pan; 5.6 kilogramos menos de huevo y 9.5 menos kilogramos de frijol, todos éstos, integrantes de la canasta básica de los mexicanos. En el último cuarto de siglo, el poder adquisitivo del salario mínimo perdió 76.3 por ciento, reveló el Centro de Análisis Multidisciplinario (CAM) de la Facultad de Economía (FE) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

En el más reciente reporte respectivo realizado por el centro, titulado *“Poder adquisitivo del salario y la precarización del nivel de vida de los trabajadores en México 2012”*, se establece que durante las últimas tres décadas con un salario mínimo se podían adquirir 50.9 kilogramos de tortilla. En contraste, en 2012 el volumen cayó a 5.1, es decir, 45.7 kilogramos menos que entonces, precisa el análisis realizado conjuntamente por Luis Lozano Arredondo; Irma Otero Fonseca; Javier A. Lozano Tovar; David A. Lozano Tovar; Jaime Vázquez; David Moctezuma, y Nubia Conde Menchaca, integrantes del CAM.

Para el caso del pan, en el lapso de 30 años se dejaron de comprar 243.34 piezas con la misma percepción; con relación al huevo, la pérdida fue de 5.6 kilogramos; de frijol, de 9.5 kilogramos; de leche, 14 litros, y de aceite, 4.4 litros.

Con base en estos datos, se considera claro que el poder adquisitivo en México es inequitativo en cada estrato social pero se presenta mayor diferencia en familias

donde el ingreso económico es más bajo, por lo tanto las necesidades reales en cuestión de alimentación no pueden ser cubiertas y cada vez más, los alimentos básicos no pueden ser obtenidos, generando cuadros de desnutrición o inclusive población sin acceso a los alimentos.

Por otro lado, el CAM (2012) aludió a la Canasta de Alimentación Recomendable (CAR), conjunto ponderado de artículos para el consumo diario de una familia mexicana conformada por cinco personas -dos adultos, un joven y dos niños- con la consideración de aspectos históricos económico-sociales, hábitos, costumbres y de dieta.

Con el incremento al salario mínimo del 4.2 por ciento en la zona A, la percepción mínima quedó en 62.33 pesos diarios. Si se consideran los últimos a la fecha, y se compara que entonces el mínimo era de 6.47 pesos por día, y hoy es de 62.33, la tasa de crecimiento relativa fue de 863.37 por ciento, lo que implicó un aumento monetario de 55.86 pesos.

Sin embargo, el precio total de la CAR era de 13.43 pesos, y su nivel en abril del 2012 de 732.92 pesos por día, lo que significa que la tasa de crecimiento relativa durante el periodo fue de 5,357.33 por ciento que, en términos monetarios, representó un aumento de 719.49 pesos. Con ello, el poder adquisitivo registró una pérdida acumulada en 25 años del 76.35 por ciento, refirió el CAM (2012).

Según datos del INEGI (2012) publicados en la ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo), para el 2011 había 13.2 millones de mexicanos que tenían que laborar más de 48 horas a la semana para tener un nivel de ingresos que les permitiera

obtener el nivel suficiente para vivir. En teoría, tendrían que trabajar seis días de la semana con jornadas de ocho horas.

Por lo tanto, todo esto se encierra en un círculo vicioso donde al no percibir un ingreso suficiente, a pesar de las largas jornadas laborales, genera que no se tenga el poder adquisitivo ni siquiera para cubrir lo más elemental de la canasta básica para una familia. Y si a esto le sumamos todas las personas que no cuentan con un empleo formal que le permita tener un salario mínimo y acceso a una alimentación básica, se genera una carencia alimentaria cada vez mayor en nuestro país.

1.4.2 Producción de alimentos: Oferta y demanda

Hoy en día se observa como la forma en que ha aumentado la producción ha contribuido al deterioro de la calidad de los recursos naturales, las emisiones con efecto de gas invernadero de las actividades agropecuarias y resultado del cambio en el uso del suelo y deforestación, han contribuido al proceso del cambio climático, lo que afecta la estabilidad de la producción.

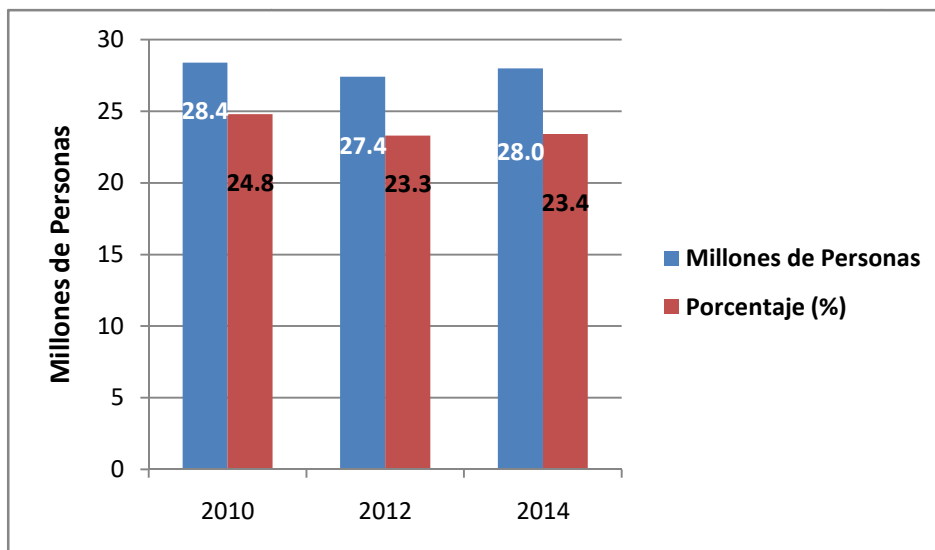
En México, se considera que la crisis tanto económica como financiera, tuvo como resultado el aumento del número de hogares y personas que presentan carencia por acceso a la alimentación. Para que las personas tengan disponibilidad alimentaria debe haber suficiencia del abasto en cantidad y calidad apropiada, sea de producción nacional o adquirida en el exterior. La estabilidad se vincula tanto con la oferta como con el acceso a los alimentos, a lo largo del tiempo; es decir, que los hogares y las personas no carezcan de alimentos por efecto de impactos económicos o de oferta, problemas comerciales o de mercado, fenómenos climatológicos adversos o problemas laborales.

Como lo menciona la FAO (2013) la disponibilidad agregada para la seguridad alimentaria en México se puede caracterizar por la suficiencia de la oferta para satisfacer determinados niveles de demanda socialmente deseables; el grado de autonomía (o su inverso, el grado de dependencia externa), la estabilidad de la oferta a lo largo del tiempo, la sustentabilidad a largo plazo de las condiciones mencionadas y la calidad e inocuidad de los alimentos.

Es por ello que parece inverosímil la carencia de alimentos para toda la población mexicana, además existen los contrastes bien marcados en nuestra sociedad, por un lado podemos observar niños con problemas de emaciación y por otro lado con obesidad. El problema del hambre y la desnutrición en México es más grave de lo que se piensa.

A su vez, se tiene que considerar el número y la proporción de mexicanos que se encuentran en pobreza extrema de alimentación es alto y esto se ve reflejado en el indicador de carencia por acceso a la alimentación que pasó de 28.4 millones en 2010, para luego disminuir a 27.4 millones (23.3%) en 2012 y posteriormente a 28 millones (23.4%) en el año 2014 (**Gráfica 3**) (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Gráfica 3. Población con carencia por acceso a la alimentación 2010-2014
(Porcentaje y millones de personas)



Fuente: SEDESOL con información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 2010-2014.

Además, en nuestro país, desperdiciamos el 37% de los alimentos en buen estado. Como se mencionó anteriormente, una forma de luchar contra estas cifras es la creación de bancos de alimentos, ya que dichas entidades reciben y recogen alimentos excedentes de comercios, empresas o personas para repartirlos con la población que los necesitan. Los bancos de alimentos pueden variar en su tamaño, capacidad y públicos, según la región donde se encuentren y sus propios recursos (Evia, 2014).

La historia de los bancos de alimentos en México inicia cuando el sinaloense Ricardo Bon Echeverría se convirtió en empresario con intereses en el sector agroalimentario, desde donde percibió la paradoja que existe en nuestro país, donde al mismo tiempo que millones de personas están en situación de pobreza alimentaria, se registra un enorme desperdicio de alimentos que, a pesar de estar en buen estado, se convierte en basura, debido a que ya no es posible su comercialización.

En colaboración con Don Everardo Cornejo Padilla y Don Luis Adolfo Orozco Fernández promovió, en 1991, el Banco de Alimentos Cáritas de Guadalajara A.C., que en 1997 se convirtió en el Banco Diocesano de Alimentos Guadalajara A.C.

El éxito del primer Banco de Alimentos, animó a Ricardo Bon a promover la fundación de otros Bancos de Alimentos en el estado de Jalisco y en otras entidades federativas de México. La proliferación de Bancos de Alimentos hizo necesaria la constitución de la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos (AMBA), el 6 de Junio del año 1995.

Con el fin de promover la donación de alimentos y productos, la AMBA, a través del Sr. Ricardo Bon Echeverría, se impulsaron importantes cambios en las disposiciones fiscales, que se tradujeron en diversos beneficios a favor de los donadores, lo cual contribuye a elevar la donación de alimentos (BDA, 2013).

Actualmente la AMBA es una asociación civil mexicana sin fines de lucro que, como ya se mencionó anteriormente, se dedica al rescate de alimento para combatir el hambre y mejorar la nutrición de la población vulnerable en el país.

Como se menciona en su página institucional, es una red de más de 60 bancos de alimentos distribuidos prácticamente por todo el territorio nacional (**Figura 2**) que tan sólo en 2013, rescataron 112, 812, 806 kilogramos de alimento 100% aptos para consumo humano en beneficio de 1, 111, 952 mexicanos (BAMX, 2014).

Figura 2. Bancos de Alimentos en México



Fuente: Página institucional Bancos de Alimentos en México: bancosdealimentos.org.mx

Conforman una de las asociaciones civiles más importantes del país ya que es la única red de bancos de alimentos en México y la segunda más grande del mundo. Otras de sus actividades estratégicas son representar a los bancos de la red, gestionar donativos y políticas federales, intercambios entre bancos, etc.

1.4.3 Donación

Etimológicamente deriva del vocablo donatio, del verbo dono, “donar”, denominativo de donum, que en su raíz significa regalo; esto se traduce en: “Toda liberalidad de una persona a favor de otra, siempre que disminuyera el patrimonio de la primera con incremento de la segunda”.

Se considera a la donación como un acuerdo de voluntades en virtud del cual una de sus partes (donante), trasmite parte o la totalidad de sus bienes presentes a

otra persona (donatario), reservándose para sí los necesarios para atender a su subsistencia y al cumplimiento de sus obligaciones.

Desde la definición del Derecho Romano, se entiende por donación todo acto de liberalidad por el cual una persona, el donante, se empobrecía voluntariamente a favor de otra, el donatario.

Con base en el Código Napoleónico la donación entre vivos es un acto por el que el donante se despoja actual e irrevocablemente de la cosa donada, a favor del donatario que la acepta.

En lo que refiere al Código Civil Federal (Diario Oficial de la Federación, 2013) en el artículo 2332, define la donación como:

“Un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente, una parte o la totalidad de sus bienes presentes”.

La donación se lleva a cabo por el consentimiento de dos partes que son el donante y el donatario, y el objeto de la donación que lo encontramos referido las cosas o bienes que el donante se compromete a transmitir al donatario.

Las donaciones se clasifican de acuerdo al Código Civil Federal (2013) en:

- Pura: se otorga en términos absolutos (Artículo 2335).
- Condicional: depende de algún acontecimiento incierto (Artículo 2335).
- Onerosa: se hace imponiendo algunos gravámenes (Artículo 2336).

- Remuneratoria: se hace en atención a servicios recibidos por el donante, y que éste no tenga obligación de pagar (Artículo 2336).

1.4.4 Legislación de la donación en México, para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

En México, la ayuda que se proporciona en algunos casos como donativo es una respuesta para tratar de disminuir la pobreza extrema, el hambre u otras causas. Cualquier persona física o moral, además de tener el interés de ayudar, para otorgar un donativo a una organización, debe considerar una serie de requisitos fiscales de manera que, si lo otorga, sea deducible.

Las OSC sin fines de lucro, son personas autorizadas para recibir donativos y están indicadas en el artículo 79 fracción VI de la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR) (2013) que señala:

“Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de esta Ley, que tengan como beneficiarios a personas, sectores, y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad”

Dentro de las actividades a las que se dedican estas organizaciones se señala la atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda, que para el tema de investigación aplica el de alimentación.

Se pueden distinguir dos rubros de donativos deducibles, los no onerosos y los no remunerativos y estos pueden ser en efectivo y en especie, a los cuales les es aplicable lo siguiente:

- Se otorguen a cualquier donataria autorizada.
- Se deducen de la utilidad fiscal tratándose de personas morales o del ingreso acumulable tratándose de personas físicas.
- Son deducibles hasta por una cantidad que no exceda del 7% sobre las bases anteriormente señaladas del ejercicio anterior.

Por otro lado, las OSC en México, deben cumplir con otros requerimientos legales para poder recibir donativos deducibles y además generar transparencia del uso de los mismos. Uno de los requisitos es que deben aparecer en una lista de donatarias autorizadas por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y en su página de internet, de acuerdo al artículo 82 fracción VIII de la LISR (2013).

Durante el mes de enero, las OSC con Clave Única de Inscripción ante el Registro Federal de Organismos de la Sociedad Civil (CLUNI) deben presentar su informe anual. Cabe señalar que la falta de presentación de dicho informe tiene como repercusión que posteriormente una organización no pueda participar en convocatorias para obtener fondos públicos (CEMEFI, 2014).

Las donatarias autorizadas también deberán presentar electrónicamente el aviso donde declaran, bajo protesta de decir verdad, seguir cumpliendo los requisitos y obligaciones fiscales. Aunque resulta un trámite sencillo, se recomienda estar pendiente del cumplimiento de este trámite ya que ha sido motivo de revocación de la autorización por parte del SAT.

Además, deben cumplir con la información correspondiente al ejercicio relativo al sistema de Transparencia del portal del SAT donde presentan un informe y así poder recibir donativos deducibles.

Un beneficio para los donadores que realizan sus donativos en especie, pueden hacerlo deducible de sus inventarios, siempre y cuando se trate de bienes con fecha de caducidad o que por las actividades del contribuyente, se tenga que realizar la destrucción de forma periódica, antes de proceder a su destrucción por haber perdido su valor.

Estas donaciones en especie solo pueden ser ofrecidas a donatarias autorizadas con fines asistenciales y lo deben realizar a través del Sistema de Presentación de Avisos de Destrucción de Mercancías y Donación de Mercancías, que se encuentra en el portal de internet del SAT (SAT, 2014).

Dentro de los ejercicios que realizan las donatarias autorizadas es facilitar la emisión de comprobantes fiscales que amparen la donación, ya sean digitales por internet o factura electrónica.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Comunicación

Definir la palabra comunicación puede ser confuso debido a la amplia diversidad de sentidos que posee este término, además de que se usa en diferentes contextos como: físico, biológico y social. A pesar de que la comunicación ha sido un elemento básico en la vida diaria del hombre desde sus inicios, fue hasta la Segunda Guerra

Mundial que se constituyó su autonomía y empezó a ser analizada por estudiosos a través de la teoría.

Uno de los modelos más influyentes, retomando el modelo de Aristóteles, fue el que desarrollo Harold Lasswell, quien define a la comunicación como “el acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra; el modelo sigue el movimiento de dicho mensaje del emisor al receptor” (Fernández & Galguera, 2009). Esto responde a las preguntas: ¿Quién dice qué? ¿A quién? ¿En qué canal? Y ¿Con qué efecto?

Como fruto de un intenso análisis de diversos autores y de las diferentes tradiciones de la comunicación se ha podido definir las características conceptuales que predominan sobre ésta, destacando que es un proceso, continuo y complejo, que no puede ser arbitrariamente aislado y debido a la interacción que genera, siempre está en movimiento y cambiando continuamente, además es transaccional ya que incorpora la importancia de la retroalimentación; y es simbólica ya que se requiere de símbolos que tengan relación con los referentes (Fernández & Galguera, 2009).

El estudio de la comunicación se ha expandido durante la última mitad del siglo por lo que ha incluido áreas desconocidas para los fundadores del campo, tales como comunicación masiva, interpersonal, organizacional, tecnológica, etc., de ahí la importancia de darle relevancia como una ciencia.

Es por ello que definiendo a la comunicación como una ciencia, Martín Serrano señala que “es todo aquello que tiene por objeto el análisis de las interacciones en las que existe el recurso a actos expresivos” (2004), por lo tanto, las ciencias de la

comunicación estudian todo proceso en el que se lleve a cabo la socialización humana.

A decir de Miquel De Moragas (2010) “la comunicación es una disciplina, porque ha acumulado múltiples saberes sobre el fenómeno de la comunicación, al aportar informaciones fundamentales para el desarrollo de otras ciencias sociales” (Salas, 2011).

2.2 Comunicación Estratégica

El término estrategia aparece en Grecia, significa liderar la tropa. Es evidente que en China, SunTzu no utilizó la palabra *estrategia*. En su lugar empleó (*Ji*) que en chino arcaico tiene un sentido muy amplio, pues además de estrategia significa proyecto, plan, idea, estratagema, táctica, artimaña, truco. (Alberto Pérez, 2001). A finales del siglo XVIII, el término “estrategia” comienza a extender sus usos a otros ámbitos distintos del militar. La Real Academia Española lo introdujo en su Diccionario a mediados del siglo XIX. Pero ha sido tras el fin de la II Guerra Mundial, cuando su uso se ha popularizado considerablemente.

En la actualidad se aplica en sentidos y contextos muy diferentes. En el lenguaje común suele designar el “cómo” se logra una meta. Y consecuentemente se entiende por “estratégico” aquello que sirve para lograr objetivos. También aquello que es muy relevante. Una tercera acepción nos remite a las decisiones que se adoptan a medio o a largo plazo. Y una cuarta a las decisiones que se toman al nivel directivo más alto.

La estrategia ha tenido hasta ahora tres grandes paradigmas: el militar, el científico/matemático y el económico/gerencial. Cada uno ha generado sus propias conceptualizaciones y cada uno ha tenido una relación distinta con la comunicación

La comunicación estratégica es hoy un fenómeno poliédrico que presenta múltiples facetas que nos ofrecen aspectos según desde donde lo miremos. Alcanzar

una visión compleja de la comunicación estratégica implica, por tanto, renunciar a la simplicidad disciplinar para observarlo desde sus diferentes ángulos y dimensiones. Esa nueva visión compleja debería mostrarnos cómo están interrelacionados sus componentes y desvelarnos su pluralidad subyacente sin romper su unidad sistémica y fenomenológica.

La comunicación, sin duda, ocupa un lugar estratégico en la configuración de los nuevos modelos de sociedad. Si se explica desde la perspectiva sistémica, es necesario entender la comunicación en términos de "procesos de formación de conjuntos de relaciones de sentido" (Morgan citado en Vizer, 2006). Y por ello, es indispensable que se comprenda la comunicación en la multidimensionalidad de sus procesos y la transversalidad de sus ejes de análisis.

La comunicación estratégica desde el punto de vista de Tironi y Cavallo (2004) puede ser entendida como una herramienta de gestión cuya práctica emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades con el objetivo de convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos.

Un enfoque estratégico de la comunicación permite lograr uniformidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos desde la planeación, en la ejecución, empleo de medios y herramientas, la evaluación y mejora de la misma. Esta visión estratégica de la comunicación contempla que la organización es una comunidad viva de personas que evolucionan y cambian en su interacción constante con el entorno o suprasistema, como lo menciona Rebeil (2000).

La Comunicación Estratégica, que de acuerdo con Nosnik (2000) es una visión global en la que pretende sintetizar los diferentes niveles de la comunicación que permitirán mejorar la capacidad de un sistema. Desde una visión sistémica, las organizaciones gestionan la comunicación para generar identidad, competitividad y reputación.

Tironi (2004) también define a la comunicación estratégica como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo entre las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”.

De acuerdo con Scheinsohn (2009) la comunicación estratégica se define como “un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas, en el marco de una estrategia general que las englobe”.

Es así que la Comunicación Estratégica tiene como fuentes teóricas básicas el pensamiento sistémico, estratégico y comunicacional, que le permiten ir más allá de un estudio tradicional donde la comunicación es un proceso en el que se transmite información y en el que el mensaje es interpretado para decretar acciones. El enfoque de estos pensamientos conlleva a la acción participativa de los actores para el éxito de la estrategia, y por ello se presenta lo más importante de cada una de estas perspectivas.

2.2.1 Pensamiento Sistémico

La perspectiva sistémica nos permite pensar en la totalidad y su principal influencia de este pensamiento sistémico se presenta porque a través de éste, se sostiene que los fenómenos y los problemas dependen de varios campos disciplinares.

Es antes de la Segunda Guerra Mundial que el biólogo Ludwig von Bertalanffy contempla en los organismos vivos y en la naturaleza las propiedades de un sistema, es decir, estructuras organizadas cuya naturaleza radica en su propia organización, es así como surge la teoría de sistemas que posteriormente sería aplicable a otros escenarios para la observación y entendimiento de sus estructuras dinámicas (Urteaga, 2010).

Gracias a la visión de Bertalanffy evidenciamos que estamos rodeados de sistemas, aunque a veces solo percibamos las partes que lo integran, pero la importancia de esta perspectiva sistémica radica en comprender que la totalidad es el centro de atención.

Por otro lado, Ackoff (2007) en su estudio del pensamiento sistémico define a un sistema como un todo que no puede dividirse en partes independientes y que satisface las condiciones siguientes:

- i. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
- ii. El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- iii. De cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente de él.

El estudio de los sistemas sociales a partir de los fundamentos de la teoría general de sistemas, permitió cambiar la visión sobre los conocimientos de los sistemas en sí mismos y gracias a esto, diferentes autores presentaron sus aportaciones.

Es en las décadas de los años cuarenta y cincuenta, principalmente en los Estados Unidos, donde surgió la teoría del funcionalismo estructural y el desarrollo sobre el sistema de acción que realizó Talcott Parsons.

De acuerdo a Parsons (Urteaga, 2010), existen subsistemas del sistema general, dentro de los cuales está el subsistema social, que constituye el nivel de interacciones entre los actores sociales individuales o los grupos sociales, dichas sociedades poseen una capacidad de adaptación que se manifestaría por su nivel de complejidad y por su capacidad para mantener un equilibrio con el entorno o para cambiar un cierto número de estructuras.

A través de un análisis funcionalista, el sistema social es un conjunto integrado de elementos, relativamente estable y permanente, donde cada elemento asume una función que contribuye al mantenimiento del sistema y en el que el funcionamiento está basado en el consenso de sus miembros en torno a valores y normas fundamentales.

Es por ello que los sistemas que conforman los seres humanos ya sea como agrupaciones, comunidades, asociaciones e instituciones de todas las formas y de todas las dimensiones poseen cierta autonomía con respecto a su entorno, existe un nivel de integración de los elementos que lo componen y cierta capacidad de auto reproducción (Urteaga, 2010).

Otro autor cuyo trabajo propone una teoría general de sistemas es el sociólogo alemán Niklas Luhmann, quien menciona que:

“El sistema, en sí, representa la emergencia de un orden allí donde había solamente caos de potencialidades y, además, como no puede tratar todos los datos de su entorno, debe seleccionar algunos. La principal función de un sistema es, por lo tanto, la reducción de la complejidad”(Torres, 2014).

Luhmann otorga características específicas a los sistemas sociales como autoreferenciales, ya que encuentra su unidad en el establecimiento de una diferencia con su entorno y se centra sobre sus particularidades; contingentes porque es una forma de la posibilidad, es decir, el mayor número de relaciones posibles entre las cosas; y también lo considera autopoiético, es decir, que puede él mismo crear estructuras propias y elementos básicos así como sus relaciones (Jaime, 2012).

De esta manera, hay que considerar que el sistema y los subsistemas sociales realizan procesos de intercambio con otros subsistemas del entorno y ello conlleva a una interdependencia entre éstos pero garantiza el correcto funcionamiento del sistema en general, ya que lo provee de equilibrio y mantenimiento.

2.2.2 Pensamiento Estratégico

En el estudio de la comunicación como ciencia “llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa” (Pérez R. A., 2013).

La comunicación estratégica reúne en una sola categoría ambas virtudes; el pensamiento y la acción. El pensamiento estratégico permite, además, armonizar elementos hasta ahora poco compatibles (Pérez, 2001).

Los enfoques actuales de la Comunicación Estratégica, que sostienen Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni (2009) tienen un fuerte componente de sustentabilidad, responsabilidad social y transformación social.

Es así como surge la Nueva Teoría Estratégica (NTE), ya que Rafael Alberto Pérez respondió a un cuestionamiento planteado por Prahalad y Hamel sobre el paradigma estratégico, del cual Pérez ya había detectado otras carencias de la estrategia, destacando la ausencia del ser humano sustituido por constructos (2014).

Como nos reseña el autor, la estrategia se enfocó desde tres paradigmas principalmente: el militar, el matemático/científico y el económico/managerial; de este último paradigma, señala que el management ignoró a la comunicación ya que se adueño de la estrategia y la re-piensa desde el punto de vista de lo económico; de acuerdo a diversos estudios realizados el fallo del paradigma se debe a que ignora interacciones que no son propiamente “económicas” como las emociones y porque trabaja bajo supuestos que tienen poco o nada que ver con el comportamiento real de los humanos (Pérez R. A., 2014).

Posterior a la creación de la NTE, algunos autores como el investigador mexicano Jesús Galindo empiezan a comentar sobre ella y su relevancia: “La NTE permite incorporar una visión mucho más compleja y valorizar, sobre todo, los aspectos humanos y sociales, superando la visión meramente tecnicista y de la racionalidad económica” (Galindo citado por Pérez R.A., 2014).

La NTE es una teoría general de la estrategia y no solo militar o empresarial; trabaja desde un nuevo paradigma científico: la complejidad; tiene un nuevo sujeto: el ser humano relacional; mira las situaciones sociales desde una nueva perspectiva dialogante. Una teoría articuladora necesitaba un sistema de articulación y lo encuentra en la comunicación. Ya no se trata de una conexión: es toda una alianza

2.2.3 Pensamiento Comunicacional

Niklas Luhmann a través de su trabajo insistió recordar el enfoque entre el sistema y su entorno, donde el entorno da sentido al ente y el ente permanentemente se encuentra abocado a encontrar ese sentido para construir relaciones constitutivas con él.

Pero si se quiere entender la complejidad de los sistemas sociales, es imprescindible internarse en la noción de complejidad de Niklas Luhmann. Entre sus propuestas retenemos tres: (1) la consideración de la comunicación como el foco de la organización del sistema (2) la idea de que el sistema pierde sentido si se lo analiza al margen de su entorno. Para Luhmann, “ambos conforman un único elemento de estudio, donde el entorno da sentido al ente y el ente permanentemente se encuentra abocado a encontrar ese sentido para construir relaciones constitutivas con él.” La comunicación así entendido implica la búsqueda de la definición de los propios límites, en un proceso dinámico donde las fuerzas exteriores tratan de borrar o ignorar ese umbral. Estamos hablando de una negociación permanente por precisar la propia identidad. Y (3) la afirmación de que “solo la comunicación comunica”, no los sujetos individuos u organizaciones. La unidad de estudio social para Luhmann son las interacciones y no los sujetos que en ellas intervienen. Tal vez esta sea la propuesta más peculiar de Luhmann.

2.3 Comunicación en las Organizaciones

Las organizaciones son sistemas que generalmente tienen finalidades propias y éstas son: las finalidades del sistema, las de sus partes y las del sistema del cual forman parte, el suprasistema (Ackoff, 2007).

La comunicación organizacional, que tiene sus orígenes en el seno de las organizaciones privadas al inicio del siglo pasado. Surge como respuesta a diversas necesidades de este tipo de organizaciones: las relaciones con los empleados, la relación con los consumidores, la relación con su entorno. La comunicación organizacional tiene sus fuentes prácticas en las distintas teorías científicas de la administración y dirección de empresas que recorren la segunda mitad del siglo XIX y el siglo XX.

Por ello, los teóricos de la Administración centraron su atención en este tipo de sistema llamado “organizaciones”, y son las relaciones entre lo que hacen los elementos intencionados y la persecución de su propósito común lo que le confieren unidad e identidad.

Es así como Max Weber, Frederick Taylor, Chester Barnard, entre otros, aportan su fundamento intelectual para generar valor a la teoría de las organizaciones en cuanto que moldea el pensamiento y la práctica de la administración.

La obra de Max Weber es importante sobre todo por la forma en que sus ideas han sido recibidas y aprovechadas, particularmente con su concepto de burocracia. Como mencionan Harmon & Meyer (2001) para Weber “la organización funciona según

principios jerárquicos, en los que hay líneas muy claras de superioridad y subordinación”.

Por otro lado, Taylor propone un resumen de la visión de aquellos que manejaban grandes corporaciones, ya que este autor caracteriza una forma dominante de pensar y actuar en las organizaciones que sigue vigente en la actualidad. Además, dedicó su trabajo para lograr que el mundo funcionara en forma más eficiente y aunque se le considera más extremo y detallado que otros, representa lo que llegó ser una forma común de especialización para ocuparse del desempeño en el trabajo (Harmon & Mayer, 2001).

Para Barnard, las organizaciones son sistemas cooperativos que se genera cuando hay personas capaces de comunicarse con otras, que están dispuestas a contribuir con sus actividades para lograr un propósito común. Además, estas organizaciones como sistemas tienen como funciones la creación, transformación y el intercambio de servicios (Harmon & Mayer, 2001).

Asimismo, autores como Katz y Kahn consideran a la organización como un sistema que recibe cierto nivel de influencia de su entorno o de otros sistemas, por lo que lo denominan abierto, además de poseer los siguientes elementos: insumos, resultados o productos y el funcionamiento de la organización como proceso, y que se componen de subsistemas de información, apoyo, mantenimiento, adaptación y gerencial (Hernández y Rodríguez, 2006).

El estudio de la comunicación en las organizaciones se produjo con la asociación de las teorías de la comunicación, la teoría organizacional y la teoría administrativa cuyos principales aportes son provenientes de la Escuela Americana y el

paradigma sistémico. A partir de estas propuestas el espacio de la comunicación organizacional pasa entonces a designar a todo proceso de comunicación que ocurre entre los miembros de organización y entre la organización y su entorno.

El enfoque de sistemas confiere una nueva representación ideológica a la teoría de la organización ya que la considera como un todo integrado, con el fin de lograr la eficacia total del sistema. Además, el estudio de las organizaciones como sistemas sociales permite analizar cómo se interrelacionan y afectan entre sí con otros sistemas.

A partir de la inclusión de la sistémica como perspectiva de conocimiento, se dan diversos planteamientos para la conceptualización de la Comunicación Organizacional, ampliando su conceptualización hasta llegar al planteamiento de la Comunicación en las Organizaciones.

Las organizaciones son hoy el gran sujeto de la comunicación y la acción pública. Los negocios, la política y el marketing (pero también la educación, la sanidad, e incluso la fiscalidad etc.) son procesos de intercambio manejados por organizaciones y una parte de esos intercambios son simbólicos, es decir, comunicativos.

Como menciona Balestri (2003), la sociedad es una agrupación de organizaciones, se nace, educa y trabaja en ellas; se desarrolla, comunica y extingue en ellas. Es por ello que si las estudiamos como sistemas las apreciamos con mayor claridad, ya que son muy dinámicas y en ellas las personas se comunican, toman decisiones, interactúan con su medio y existe una actividad colectiva de sus miembros.

Es así como las organizaciones empezaron a cambiar el viejo paradigma piramidal y jerárquico por otro plano, sistémico, conectivo y significativo, eso los enfoca en la comunicación, no como una herramienta de persuasión sino para dirigir.

Una situación de cambio de paradigma que expresan a la perfección los expertos portugueses Vitor Vieira y María José Chambel (2013):

“Aunque todavía no estemos debidamente equipados para el cambio fundamental de un paradigma de la simplicidad (fácil de entender y gestionar, pero inadecuado) a un paradigma de la complejidad (también difícil de comprender y de gestionar, pero esencial) no es posible continuar ignorando la compleja naturaleza de las organizaciones, entre otras cosas porque cada vez van surgiendo formas más complejas de estructura organizacional. La realidad no espera por nosotros”.

Una idea que comparte Margarida Kunsch: “la comunicación organizacional, en esa perspectiva más amplia, es por sí sola, compleja. En este sentido el área de la comunicación deja de tener una función meramente táctica y pasa a ser considerada estratégica. Esto es, ella precisa llevar en cuenta la cuestión humana y agregar valor a las organizaciones”(Pérez R. A., 2013).

En entornos cada día más progresistas en la complejidad, factores como la globalización, la tecnologización, la ética, la lealtad de los clientes, la calidad de los productos, la motivación laboral propician a que la comunicación en las organizaciones sea promovida como un elemento que facilita la solución de problemas, compromete el entendimiento, favorece la coordinación de actividades, motiva y aumenta la participación activa de los integrantes de la organización y por lo tanto agrega valor a la gestión organizacional.

Por otra parte, Nosnik (2003), plantea que es necesario entender a la comunicación en las organizaciones mediante una nueva concepción metodológica en función de las crecientes necesidades de evolución y complejidad organizacional que se vive actualmente. Para ello, Nosnik plantea que la comunicación debe estar integrada a los procesos productivos de la organización se refiere al hecho de que la información y los mensajes deben ponerse al alcance y ser un apoyo para todos los públicos de la empresa o institución como una plataforma facilitadora de su crecimiento y desarrollo.

Estos procesos son:

-La comunicación corporativa. *Para dar a conocer la Misión, Visión de largo plazo y Valores o Virtudes de la organización, y así integrar a los diferentes públicos en un esfuerzo común de beneficios compartidos.*

-La comunicación directiva. *Provee a los públicos de apoyos interpersonales para aclarar dudas o expresar comentarios respecto de lo difundido masivamente por la comunicación corporativa.*

-La comunicación gerencial. *Refuerza el alto desempeño y la identificación de grupo en los equipos.*

-La comunicación administrativa. *Proporciona información en torno a cada puesto organizacional, para que quien los ocupe pueda ser efectivo en el mismo y refuerza la institucionalidad de la organización.*

-Las habilidades ejecutivas y gerenciales de comunicación. *Brinda a cada colaborador la oportunidad de reforzar su liderazgo en dos ámbitos: el ambiente de trabajo y la credibilidad de la convocatoria a la organización de ser mejor y más competitiva.*

-La comunicación personal efectiva. *Hace de cada colaborador un comunicador convencido.*

-Las comunicaciones para la competitividad organizacional: *Brinda apoyos de información al logro de competitividad organizacional: la calidad, servicio y eficiencia organizacionales. Apoya con información el uso de técnicas diversas para elevar la productividad de la organización.*

-La comunicación comercial. *Produce y distribuye información acerca del proyecto institucional y sus respectivos productos y servicios, para asegurar su consumo en la Sociedad y asegurar su bienestar material y sobrevivencia como empresa o institución.*

-La comunicación y la crisis de percepción pública. *Informa objetiva, sistemática y consistentemente a la Sociedad acerca del evento que ha puesto en riesgo la imagen y credibilidad de la organización.*

2.3.1 Comunicación Corporativa

Se concibe a la comunicación Corporativa como “sistema global de comunicación”, es decir, una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación, es decir, la organización con sus diferentes públicos o *stakeholders*, que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes.

Para Costa (1999) “la comunicación transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido y significación, lo enriquece con argumentos y valores.” Además, una vez aplicada a la organización es “esencialmente estratégica” ya que contribuye en sí a definir la estrategia de la organización y la hace realizable y controlable.

Hoy en día, las organizaciones no gubernamentales tienen la necesidad de considerar un plan de comunicación dentro de su estrategia anual, esto con el fin de transmitir mensajes a sus beneficiarios directos, para entablar buenas relaciones con sus diferentes públicos, principalmente los donadores que proveen la sustentabilidad de sus programas.

Es por ello que Van Riel (2001) plantea que la Comunicación Corporativa es una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno, ya que es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la organización depende.

2.3.2 Comunicación interna

La comunicación interna es el vehículo clave para la transmisión de la cultura corporativa, clara y homogénea, así como para la consolidación de todos sus miembros y la actuación de éstos con base en ella (Gómez & Benito, 2013).

Es a través de la comunicación interna como la cultura corporativa se transmite hacia el exterior y permite a la organización crear una imagen en el mercado que le permite diferenciarse entre sus públicos.

La transmisión de mensajes entre los miembros de una organización a través de medios institucionales, ya sean circulares, avisos, boletines físicos o electrónicos, páginas de intranet, correos electrónicos, etc., se consideran una manera formal de la comunicación dentro de la organización.

De acuerdo con Robin (2005), también existe la comunicación que se define por el orden jerárquico o cadena de mando dentro de la organización y que permite llevar a cabo el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, además de los planes laborales, con el objetivo de realizar un objetivo específico.

La importancia de esta comunicación interna radica sobre todo en uno de sus públicos: sus colaboradores, ya que la actuación de la organización con sus colaboradores se refleja en lo que éstos comunican hacia afuera de la misma a sus públicos externos.

Como menciona Capriotti (2009) “los empleados son el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos. Todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la imagen que esos públicos tengan de la entidad”.

La comunicación interna no sólo contribuye como estrategia de difusión, sino también como herramienta de socialización y cohesión dentro de la organización. Por lo tanto, la comunicación interna se convierte en un elemento generador de capital humano, relacional y social; su carácter integral y global permite interrelacionar todas las áreas de una organización.

2.3.3 Comunicación Mercadológica

Como se ha visto, la comunicación aporta el medio para convencer, motivar, persuadir, facilitar procesos y generar armonía en los diferentes puntos de vista. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar un proceso de comunicación mercadológica que será emitido a sus diferentes públicos de interés, para alcanzar los objetivos que se han planteado, a través de una estrategia integral.

La comunicación mercadológica o comercial, es aquella que:

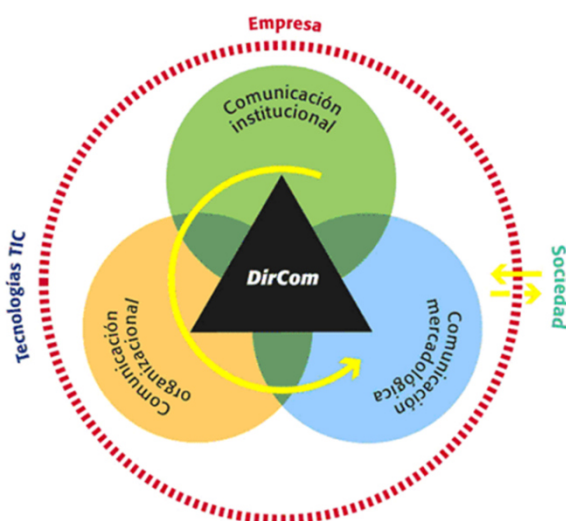
“Produce y distribuye por diferentes medios, propios y ajenos, masivos e interpersonales información acerca del proyecto institucional y sus respectivos productos y servicios, para asegurar su consumo en la Sociedad y asegurar su bienestar material y sobrevivencia como empresa o institución” (Nosnik, 2001).

La organización, en su rol de intercambio mercantil con los posibles usuarios, consumidores y todos aquellos actores del proceso de compra o fidelización, lleva a cabo acciones de comunicación comercial, en la que es importante tener en cuenta toda la actividad de marketing. Es así como se logrará una experiencia del producto o servicio de la organización y a su vez, la experiencia con la organización en sí misma.

Recientemente, las organizaciones se han enfocado en generar estas experiencias en los consumidores o usuarios. Como señala Lamb (2006) “la cultura de la empresa es hacer énfasis en deleitar a los clientes, más que a vender productos”, además también señala que “la cultura ética guía la estrategia de marketing de la empresa desde adentro, la compañía también considera numerosos factores externos para construir y refinar su mezcla de marketing”.

Finalmente, como se ha visto, cada una de las áreas que conforman el eje de la comunicación integral, poseen su relevancia y aunque se puede estudiar cada una por separado, no hay que olvidar que su importancia radica en que deben ser vistas desde una perspectiva integrada, donde cada una de ellas se interrelaciona para trabajar en sinergia en la actuación de la organización, que puede ser positiva (congruente) o negativa (incongruente).

Figura 3. Las tres esferas de la Comunicación



Fuente: Costa, (2014)

2.3.4 Comunicación Mercadológica en las Organizaciones del Tercer Sector (OTS)

Las organizaciones sociales en nuestra sociedad funcionan como agentes de transformación social, pues gestionan recursos económicos, y recursos de otro tipo, como redes sociales, influencia, prestigio, información y conocimientos. Para cumplir con este mandato social las OTS han desarrollado una diversidad de actividades para el diagnóstico y atención temprana de problemas sociales, con un espíritu de servicio y compromiso, que permiten un adecuado acercamiento con la población. Estas entidades que existen fundamentalmente para impregnar a la sociedad con sus ideas y su gran reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalismo, creatividad y eficacia (Vidal, 2004).

La reciente visibilidad de las organizaciones sociales en el escenario social ha ocasionado que aún existan carencias importantes en su competitividad, si las comparamos con el desempeño de algunas organizaciones privadas. Por otra parte,

debido a las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales, ha crecido la exigencia de resultados positivos en los impactos directos en el desarrollo social.

Las organizaciones del tercer sector juegan un papel importante en la entrega de bienes, productos y servicio, de carácter social, valioso para un grupo de beneficiarios. De acuerdo a Lorca (2004) “la creación de valor está determinada por una relación equilibrada entre aquello que ofrece la organización a los stakeholders y lo proporcionado por los stakeholders a la organización”.

El objetivo de la mayoría de las OTS con un área de comunicación es conseguir financiación para potenciar su independencia, se priorizan líneas publicitarias y de marketing por encima de otros ámbitos comunicativos e informativos.

Aplicar el marketing en estas instituciones es una labor muy compleja debido a que hay cinco mercados meta bien diferenciados a saber: los donadores, el gobierno, el patronato, la población objetivo o mercado meta y la sociedad en general. Para realizar esta actividad se tiene que elaborar un plan maestro o general de marketing que sirva de base para el diseño del plan de marketing en cada uno de los mercados (Pérez L. , 2004).

La importancia de una comunicación mercadológica en las OTS es que la causa social que los abandera, proporciona beneficios a un grupo particular de la sociedad, a través de sus propios recursos o los de algún grupo que los apoye en su causa. Aunque beneficia a un segmento en particular de la población, el cual es vulnerable, beneficia a toda la sociedad en conjunto.

En este sector se tienen dos frentes particulares: sus beneficiarios y los grupos que la apoyan. Para este caso en particular, la relación con los grupos de apoyo, pretende garantizar la adecuada canalización de los recursos con destino a la satisfacción de necesidades de las personas en situación vulnerable.

Es así que la comunicación mercadológica, a través de un conjunto de diferentes herramientas, se aplica de manera integrada y coordinada para contribuir a informar y atraer grupos de apoyo, así como influir en la actitud de los diferentes públicos de interés.

Por lo tanto desde actividades de marketing tradicional hasta marketing de relaciones, las OTS lo que buscan es consolidar un enfoque acorde con su naturaleza, actividades y público. Pese a ello, mucho es el camino que falta por recorrer para la aplicación de marketing comercial, sobre todo para aquellas organizaciones que ven limitados los recursos para destinar a un plan de comunicación mercadológico.

2.4 Donantes como público clave

Es de vital importancia para las organizaciones conocer y definir adecuadamente a los públicos con los que interactúa, ya que estudiándolos a profundidad se puede saber cómo se relacionarán y actuarán los públicos con la organización, así como sus motivaciones.

Como menciona Capriotti (2009) un análisis fundamental es la relación o vínculo que tienen los individuos y la organización; ya que esto marcará la forma en que éstos se relacionarán y actuarán con respecto a la misma. Además también puntualiza que

es muy relevante para la organización reconocer los intereses entre la entidad y sus públicos, esto con el fin de desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos.

La relación que se propicia entre la organización y sus públicos, genera expectativas y obligaciones de ambas partes, que darán lugar a una serie de intereses, y así los individuos evaluarán la acción de la organización y como consecuencia actuarán con base en eso. Tal es la relevancia de establecer y mantener las relaciones con sus diferentes públicos, que determinan la supervivencia y éxito de una organización.

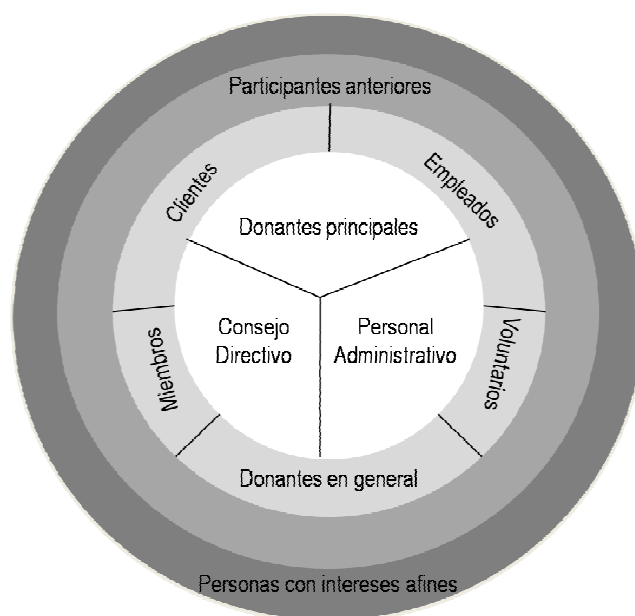
Por ello es importante realizar un análisis de los donantes y establecer diversas estrategias para cada uno de los individuos o grupos en cuestión. La posibilidad de contar con donantes de organizaciones en la relación de largo plazo, es más difícil y complejo que contar con donantes individuales que realizan donaciones más discretas.

Muchas organizaciones no lucrativas dependen tanto de las donaciones de individuos como de las organizaciones, y todas ellas son importantes ya que contribuyen al logro de objetivos de las OSC, sin embargo, es obvio que cada donación tenga un valor medio, siendo las aportaciones que realizan las organizaciones de mayor valor.

Existen diversas clasificaciones de donantes, de acuerdo a Pérez (2004), según su tipo de persona jurídica: físico o moral; tipo de donación ya sea en especie o dinero; qué tanto está implicado, es decir, nulo, poco, medio o alto; sus intereses y motivaciones: racional o emocional.

Los donantes como público clave para la organización no está constituido sólo por donantes presentes, también pueden ser pasados, personas con intereses afines o que estén involucradas de alguna forma con la organización, así como sus voluntarios. En la siguiente Figura 4 que propone Palencia-Lefler (2001), a través de círculos concéntricos se simboliza la potencialidad de cada uno de los públicos además del interés con el que actúan para la organización.

Figura 4. Universo de donantes de Organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Palencia-Lefler (2001)

En el centro o núcleo, si se viera como un átomo, se encuentran los principales interesados con la causa. En círculos exteriores, los interesados en menor medida; la unión se debilita conforme los círculos se alejan del centro. Para acercar a los públicos que se encuentran en círculos exteriores, los que se encuentran en el centro tienen la responsabilidad de hacerlo, bajo un proceso constante y dinámico.

Además, es importante que todo el universo de donantes esté bien informado. Sin embargo, aún así el universo de donantes se vuelve inestable y se puede perder un 20 % de los donantes cada año (Palencia-Lefler, 2001). Por lo tanto, es importante considerar que el entorno en el que encontramos este universo de donantes, es cambiante y por ello es importante poseer un conocimiento profundo e información actualizada y suficiente, que nos sirva de herramienta de apoyo para gestionar un adecuado proceso de donación.

2.5 Fidelización

En el contexto actual, existen cada vez más consumidores que poseen mayor acceso a la información y que sus patrones de conducta se han modificado de manera importante, reflejándose en la evolución de sus gustos, preferencias y necesidades de consumo. Por esta razón, las organizaciones han generado estrategias que les permitan mantener, de manera sostenible, la lealtad de sus clientes o usuarios. Es así como se generan los programas de fidelización de clientes.

Para Apaolaza *et al.* (2002) el concepto de fidelidad es aquel que “se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, ‘amigo de la empresa’ y, muy a menudo, actúa como ‘prescriptor’ de la compañía”.

Fidelizar también es un factor de diferenciación con la competencia, por lo que las empresas u organizaciones deben incrementar el compromiso que tienen con sus clientes o usuarios, a través de acciones que detonen que él es reconocido, apreciado y escuchado, para que aquellas personas que no son clientes o usuarios aún, tengan interés por la marca, producto o servicio.

De acuerdo a Vaynerchuck, una de las formas en que las empresas tratan de lograr mayor fidelidad por parte de sus clientes es a través de un servicio al cliente distinguible. Además, también añade que se deben hacer todos los esfuerzos para que los consumidores sean los defensores de la propia marca (Merca 2.0, 2015).

Por lo tanto, la importancia de generar esta fidelización de los clientes, radica en la creación que los mismos hacen de referencia hacia otros prospectos. Como lo comentan Marín Rives y Ruíz de Maya (2007) citando a Cannon y Perrault “cada vez son más las empresas que intentan construir relaciones con sus clientes, que sean duraderas, intensas y llenas de significado”. Esto significa que además de ser fieles compradores o usuarios, llevan a cabo promotoría del producto o servicio, a tal punto, que ellos realizan recomendación de boca en boca que permite llegar hasta una posible venta.

También como lo menciona Enrique Pérez del Campo (2002) “la fidelización de clientes se configura como una estrategia de Marketing alrededor del valor percibido por los clientes del producto o servicio ofrecido por la empresa”. Ello entraña poner en relación aspectos diversos, como la calidad, el servicio, el precio y la imagen de la empresa, que permitan ofrecer a la empresa una proposición de valor tal que consiga mantener la fidelidad de los clientes y si es posible atraer otros.

2.5.1 Fidelización de Donantes

El incremento de organizaciones de la sociedad civil ha provocado una búsqueda de nuevas formas de financiación, debido al aumento de la “competencia” entre ellas para conseguir fondos o donaciones, ha propiciado que acepten como vía

alterna de obtención de recursos por parte del sector empresarial, además de lo que reciben de la sociedad.

El éxito de las OSC viene de la mano de transmitir una imagen al exterior que mantenga la misma fidelidad con la idea de una colaboración ética y responsable. Hacer ver a los socios y donantes que no sólo son un instrumento al servicio de la financiación de proyectos. Es por ellos que la organización debe repensar su estructura como un todo, donde todo esté relacionado y las acciones realizadas se complementen y retroalimenten para el logro de resultados óptimos.

La colaboración de socios y donantes es dispar porque la cultura de donación no acaba de implantarse en la sociedad. Es por ello que un aspecto importante y con dificultad para las OSC es establecer un programa que posibilite el acercamiento con los donantes y la fidelización de los mismos. Y no sólo consiste en soluciones automáticas, debe ser consistente y sobre todo se necesita mandar el mensaje adecuado.

Aunque en muchos casos se considera la situación económica como un motivo por el cual se ven afectadas las donaciones, no se puede descartar que los propios donantes están evolucionando, debido a las tendencias y comportamientos de su propio entorno, es decir que son más exigentes, tienen la necesidad de sentir que se cubren las expectativas generadas e incrementar su contribución personal en causas que apoya.

Por lo tanto, si los donantes están experimentando una evolución, las organizaciones deben evolucionar con ellos si se les desea mantener fieles a las causas que promueven. Como bien menciona De la Fuente (2007) hay una serie de

razones que justifican la motivación de los donantes para permanecer en la relación con la OSC: realzar la imagen de la marca de su empresa, incentivos fiscales, ser el presidente de la causa de una de estas organizaciones; sin embargo, la confianza es el factor clave asociado con la motivación y la intención de seguir donando.

Asimismo, la Asociación Española de Fundraising (AEF) menciona que tener una **misión clara** que sea fácilmente comprensible; **ser transparentes**, rendir cuentas de forma sistemática y **transmitir coherencia**, son la base para la fidelización. Esto se resume en la capacidad de la organización de generar y transmitir confianza en torno a los puntos mencionados anteriormente (2011).

La importancia del porqué fidelizar a los donantes actuales y en generar fuertes vínculos con ellos es porque este tipo de donantes, altamente comprometidos, será más difícil que abandonen la causa de la organización y son clave para conseguir el compromiso de otras personas de su entorno personal y laboral. Es por ello que la fidelización de donantes también favorece a que cada uno comparta su experiencia no sólo en su lugar de trabajo sino con su familia, comunidad o institución educativa, para que se logren más donaciones a través de captar nuevos prospectos.

Es así como las OSC deben trabajar para que el donante perciba la importancia de su colaboración y la sienta como una contribución única y su elección como la mejor posible, esto implica mejorar en el trato pero sobre todo en las promesas que se hagan al donante.

Por lo tanto, como menciona la AEF (2011):

“Fidelizar y generar lealtad es construir, gestionar y conservar unas relaciones que proporcionen beneficio mutuo, tanto al donante como a la organización... Se logra ofreciendo valor superior, cubriendo y adelantando sus expectativas... Los donantes son cada vez más exigentes y prudentes en las decisiones que toman en torno a sus opciones de colaboración, por ello las OSC deberían atender la creación proactiva de alternativas que sirvan de motivación y estímulo a su base social”.

De acuerdo a la cita anterior, se puede considerar que el hecho de conservar las relaciones con los donantes y el compromiso de los mismos con la organización, se basa en la confianza, permitiendo rentabilidad y generando la posibilidad de desarrollar planes a largo plazo, considerando una relación estable y permanente en el tiempo. Hoy en día la confianza se encuentra en una situación vulnerable, es por eso que implementar una serie de actividades y mecanismos, así como normas y estructuras, permitirán incrementar este aspecto en los donantes y beneficiar las relaciones duraderas con los mismos.

Finalmente, para tener un alcance óptimo con nuestros donantes debemos conocerlos bien, además de no mostrar un comportamiento oportunista, sólo buscando a los donantes cuando se necesita algo. Es una meta de la OSC conocer realmente qué buscan los donantes y centrarse en el desarrollo de fuertes vínculos no solo con ellos sino con todos los grupos con los que interactúa.

2.6 Marketing relacional para la fidelización

Al analizar los vínculos existentes en la relación entre la empresa y el consumidor se utiliza el marketing de relaciones. Es así que la empresa busca un estado de relaciones ideal con respecto al consumidor, ya que éste, siente un fuerte

vínculo con la empresa porque es a través de ella que encuentra una definición personal y una expresión social.

Por otro lado, la comunicación va de la mano con el marketing de relaciones porque ayuda a desarrollar la relación, forja la confianza y provee información y conocimiento necesario para llevar a cabo actividades colaborativas. También es importante para la organización definir los canales de comunicación apropiados para compartir información con sus públicos y mejorar su relación con ellos.

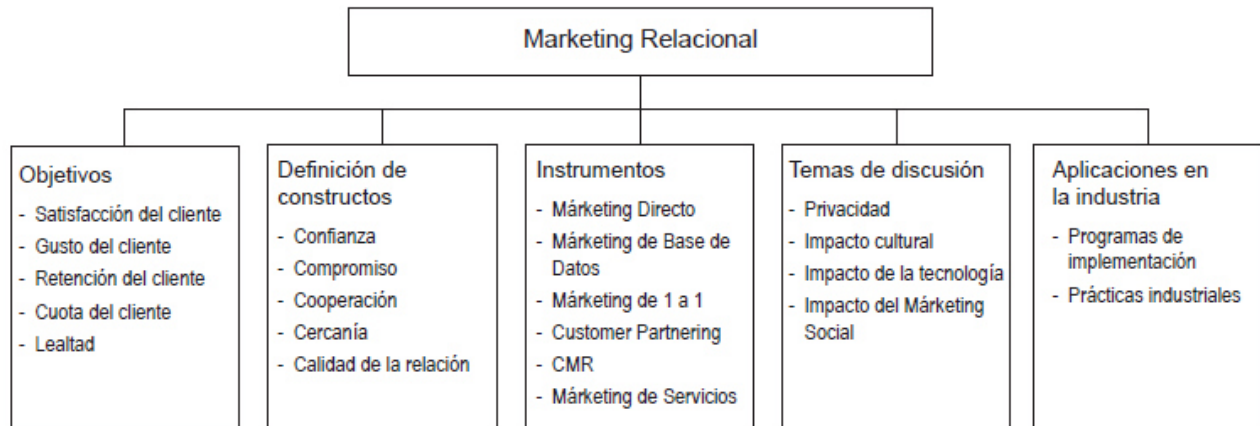
En cuanto al Marketing Relacional, Burgos (2007) lo define como “un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacciones individualizadas que generen valor a lo largo del tiempo”.

Para los autores Boone y Kurtz (2007) “el marketing relacional es el proceso de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes y otros actores que participan de la relación, también conocidos como stakeholders”.

Además de que es esencial para el desarrollo de un liderazgo, el marketing relacional permite que se logre la lealtad de los clientes así como la rápida aceptación de nuevos productos o servicios. Las relaciones estratégicas generadas, pueden aportar mayor credibilidad a las compañías que las establecen y a su vez, la creación de valor mutuo a partir de un proceso de gestión en que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes.

En la figura 5 se presenta de manera resumida lo que Wakabayashi (2010) considera que es el marketing relacional:

Figura 5. Modelo de categorías de clasificación para el Marketing Relacional



Fuente: Wakabayashi (2010)

Aunque para el autor las aplicaciones del marketing relacional, las enfoca al área industrial, hay muchas organizaciones donde se puede emplear, como es el tercer sector, donde se ubican las OSC, que mas aprovechan su utilización.

El marketing relacional o de relaciones es “todo aquel esfuerzo que realizan las OSC-ONG’s para mantener activa la participación de los donadores, del sector privado y del sector gubernamental con legislación, supervisión y aportación oportuna” (Pérez L. A., 2004).

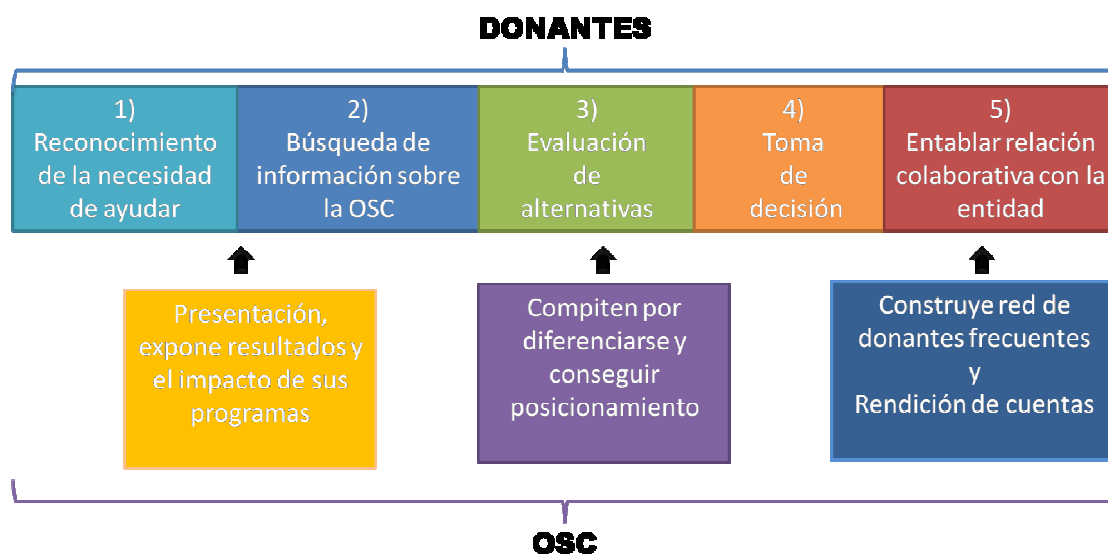
La idea principal de este concepto no persigue una venta en sí, va más allá, tratando de transformar una idea, creencia, actitud o comportamiento. Todo esto se espera que se vea reflejado en un futuro próximo, por lo que es importante que la OSC tenga un plan a mediano y largo plazo con su mercado objetivo.

Como bien menciona Pérez (2004), la aplicación del marketing relacional en estas instituciones es una labor muy compleja por su operación, ya que funcionan bajo un principio de autogestión para cumplir sus objetivos sociales, y también debido a que hay cinco mercados meta bien diferenciados a saber: los donadores, el gobierno, el patronato, la población objetivo o mercado meta y la sociedad en general, por lo tanto, el plan de marketing que se prevea para todo el año, debe estar diseñado para cada uno de los públicos objetivo, porque se trata de grupos independientes, ya que su interés social de cada uno es diverso.

Para lograr un programa de relaciones que permita mayor captación de donación se requieren datos muy precisos sobre los donantes, como el proceso de toma de decisión, que es muy importante para planear como acercarnos a ellos y solicitar su contribución.

Es por ello que Pérez (2004) describe las etapas interconectadas, de actividades que llevan a cabo donantes y OSC (figura 6). En el primer punto, el donante reconoce la necesidad de ayudar a la OSC, por ello es que empieza a buscar información de la misma y aquí debe aprovechar la OSC para presentarse como institución y evidenciar los resultados de su programa así como la importancia de las donaciones para sus beneficiarios. Una vez que el donante posee la suficiente información, evaluará las alternativas que tiene presente, es aquí donde compiten las OSC por captar la donación del cliente y deben diferenciarse así como posicionarse para que el donante las elija y decida colaborar con la organización. Para que esta colaboración perdure y se estrechen vínculos y mejore la relación, la OSC debe mantener cuentas claras con su donante e informarle el uso que ha hecho de sus donativos, todo esto implica rendición de cuentas; además de todo esto, la organización debe conformar una red de donantes que le permita mayor sustentabilidad.

Figura 6. Actividades interconectadas



Fuente: elaboración propia con base en Pérez (2004)

Desde la perspectiva del sector privado el marketing relacionado a causas sociales es “un poderoso posicionamiento utilizado para fortalecer el valor de la marca y para potenciar la imagen corporativa, con un significativo resultado e impacto social”. Por lo tanto, cada vez más se involucran en la participación de programas sociales y buscan aquellas organizaciones no lucrativas que se vean beneficiadas de su aportación pero que impulsen su imagen ante los públicos que definan.

Finalmente, para las OSC el marketing de relaciones se propone como una herramienta que le ayuda a recibir donaciones, ya que se ven obligadas a entablar relaciones, a mediano o largo plazo, con donantes potenciales para conseguir su apoyo, en dinero o en especie, para el funcionamiento de sus programas sociales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación

Con base en la definición de metodología de Taylor (1987), nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología, es decir, la manera en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas.

Por lo tanto, el enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que esta metodología se basa en la investigación que produce datos descriptivos, es decir, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor, 1987).

En este caso, se quiere entender la perspectiva desde el actor, entendiendo como éste al donador actual del Banco de Alimentos de Puebla. Como investigador de este fenómeno, se busca a través de la observación participante, y la entrevista semi estructurada, comprender desde un nivel personal, los motivos y creencias que están detrás de las acciones de los donadores.

3.1.1 Alcance

Dentro de los alcances de esta investigación se pretende identificar las estrategias de comunicación que podría llevar a cabo el BAMXP, con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos de comunicación con los donadores actuales y así generar lealtad para incrementar las donaciones. Se cuenta con el permiso de parte del Presidente y del Director General del Banco de Alimentos de Puebla para poder

realizar la investigación necesaria en la organización, así como para la aplicación del instrumento de investigación metodológica a los donadores actuales.

Las limitaciones que podrían surgir en este ejercicio son la falta de disponibilidad de parte de los donadores actuales del BAMXP.

3.1.2 Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se llevará a cabo es no experimental, de índole descriptiva y transversal.

De acuerdo con Hernández et al (2004) una investigación descriptiva desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad, en este caso, a los donadores actuales del Banco de Alimentos de Puebla.

Con esto se busca definir las propiedades, características y perfiles importantes de comunidades, grupos, personas o cualquier fenómeno que se someta a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

La investigación es de tipo transversal ya que se realizará en un periodo específico y está diseñada para medir la prevalencia de un resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo y que no involucren un seguimiento, es decir, se toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.

En la primera fase, se realizará una investigación documental por medio de un estudio inicial de fuentes secundarias, que nos permitan realizar el análisis de datos ya existentes y además contar con algunas referencias y orientaciones de carácter general sobre la situación organizacional y la relación con los donadores actuales. Los documentos que se revisarán:

- Listado de donadores.
- Frecuencia y cantidad de las donaciones de alimentos perecederos y no perecederos.
- Contenido de los mensajes emitidos a los donadores y los medios utilizados.
- Informes Anuales y Estadísticos del Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) Puebla.
- Informes Anuales y estadísticas de resultados de BAMXP.
- Sondeos y diagnósticos anteriores sobre las opiniones de los donadores actuales.

En la segunda fase se realizará la observación participante con el área de Procuración, en la que se visitará a los donadores actuales para conocerlos, comprender la operación del proceso de donación, analizar la dinámica entre el procurador y el donador, escuchar y comprender los comentarios que tienen los benefactores. Una de las ventajas de la observación, es que determinada conducta se describe en el momento exacto en que está ocurriendo. Además, aunque las personas estén dispuestas a cooperar o no, las observaciones se pueden realizar independientemente, a diferencia de otros métodos en los que sí necesitamos de la cooperación de las personas para obtener la información deseada.

Finalmente, se desarrollará la tercera fase de la investigación; esta etapa final se realizará una entrevista semi estructurada con una guía de la misma para preguntas clave, que nos permitirán obtener información en una muestra representativa sobre las

motivaciones, opiniones y valoraciones que los donadores actuales tienen del Banco de Alimentos de Puebla.

3.1.3 Universo de estudio

El universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández et al, 2004). Para este proyecto el universo son los donantes actuales para el Banco de Alimentos de Puebla, que en este caso son 78, pero solamente se deberá realizar el estudio para aquellos que son donadores de alimentos perecederos y no perecederos.

3.1.4 Muestra (o Estrategia de selección)

Actualmente el Banco de Alimentos Puebla cuenta con una cartera en el área de Procuración de 37 donadores de alimentos perecederos y no perecederos, de los cuales se dividen en tres áreas principalmente:

1. Donadores de invernaderos
2. Donadores de medianas y grandes abarroteras
3. Donadores de autoservicios

De cada uno de estos grupos se platicará con los miembros más representativos de cada sector con un mínimo de 3 y un máximo de 5 donadores.

3.1.5 Elaboración de instrumentos del trabajo de campo

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

La utilización de estas técnicas de recolección se complementan con el uso de los instrumentos para recolectar la evidencia como son: análisis de datos ya existentes, grabaciones en audio y vídeo, entrevistas, etc. Así, por ejemplo, de una entrevista, semi estructurada, se pueden extraer observaciones e impresiones para el diario.

Como se mencionó anteriormente, se trabajará con el análisis de la información documental de la organización respecto al proceso de donación y a los donadores y todos los datos de interés se concentrarán en un registro por escrito para formular una tabla que sintetice lo más destacado.

Para la observación participante se realizará un registro por escrito que permitirá analizar posteriormente las pesquisas y obtener fundamentos para la guía de preguntas que se utilizará cuando se lleve a cabo la plática con los donadores.

Se realizará un registro de audio para las pláticas que se realicen con los donadores y recopilar la información más relevante para el estudio.

3.1.6 Técnicas de recolección de datos

La recolección de información consiste en recopilar los datos pertinentes para el logro de los objetivos de la investigación y la confirmación de la hipótesis de trabajo.

Una adecuada selección de datos, ya sea en fuentes primarias o secundarias, deberá considerar las técnicas y los instrumentos idóneos para la validación, la confiabilidad y la objetividad de la información recabada.

Las técnicas de investigación como mencionan Gaitán & Piñuel (1998) son aquel género de actividades sometidas a procedimientos específicos orientados a la elaboración, registro y tratamientos de datos de conocimiento, capaces de servir para representar un objeto científico de estudio.

Para la investigación se han utilizado técnicas como las observaciones participantes y la entrevista semi estructurada.

a) Observación participante

La observación directa consiste en obtener datos e información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o fenómeno determinado, cuantificarla y después hacer inferencias de la misma.

En áreas de las ciencias sociales, la observación tiene la característica de ser un hecho irrepetible, de ahí que el evento debe ser registrado en el acto, y sólo en ese momento, porque los acontecimientos de la realidad estudiada, nunca son iguales, aún cuando el escenario aparentemente sea el mismo, los sujetos observables nunca serán los mismos ni su circunstancia.

La principal ventaja de esta técnica de investigación es que los datos son tomados en forma directa de los objetos o fenómenos percibidos y que existen instrumentos y formas de registros diseñados para la recolección de datos y la adecuación a las condiciones en que se proyecta realizarla.

Existen diferentes tipos de observación, la ordinaria en la que el investigador se encuentra fuera del grupo que observa y la participante en las que el investigador se somete a las reglas formales e informales del grupo social (Rojas, 2009).

Para el caso de esta investigación se trabajará con la técnica de *observación participante*, ya que en ésta, el investigador se involucra para poder experimentar las mismas experiencias que los sujetos observados y éstos permiten que forme parte del sistema observador.

Es importante el enfoque de esta observación porque permite adentrarse en las actividades diarias que los individuos realizan, se conocen más de cerca las expectativas así como sus reacciones, actitudes o conductas ante estímulos definidos, las situaciones que los llevan a comportarse de un como u otro, etc. En este caso, el investigador se integra por completo en las tareas cotidianas que realizan sus componentes y todo se desenvuelve con naturalidad.

Si se desea realizar estudios de grupos o tipos sociales específicos pertenecientes a la misma o parecida cultura del investigador, el uso más común de la observación participante es con una perspectiva sociológica.

Rojas (2009) menciona la importancia de contar con una guía de observación con el objeto de recopilar la información más destacada y útil del problema a estudiar. Los principales medios para registrar las observaciones son: las notas de campo, los registros anecdóticos y los diarios o cuadernos de campo.

b) Entrevista semi estructurada

De acuerdo con Gaitán y Piñuel (1998) los procesos comunicacionales que se llevan a cabo *cara a cara* del tipo de las conversaciones, permiten la transmisión de información y la construcción de las representaciones de un colectivo en los grupos sociales.

Dentro de las técnicas que tratan de producir y registrar datos relevantes, a través de la representación de fenómenos o discursos sociales, se tienen la entrevista y discusiones.

En esta investigación se trabajará con las entrevistas ya que se obtiene información muy relacionada con las técnicas de observación, que en este caso, si se realiza la observación participante con antelación a la entrevista, puede proporcionar al investigador datos relevantes del contexto, así como suscitarle cuestiones que antes no se hubiera planteado.

Las entrevistas a informantes clave de la organización, es decir, a aquellos que poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia, es la técnica más adecuada para obtener información al respecto. En este caso, el Banco de Alimentos de Puebla tiene un área enfocada a la Procuración, quienes son los encargados de buscar nuevos donadores y darle seguimiento a los que ya lo son. En este departamento está el Sr. Gustavo Ramírez Espejo, quien inició con la fundación del Banco y ha colaborado en él durante 19 años, trabajando en el área de operaciones y actualmente es el principal Procurador de donación en especie. Asimismo, se tuvieron pláticas con el área nueva de Procuración Cuentas Clave, quien se encargaba de hacer alianzas más estratégicas con empresas nacionales o internacionales y quien también era responsable de buscar fundaciones nacionales o internacionales para solicitar recursos económicos.

Para realizar la entrevista es necesario contar con una guía de entrevista (Rojas, 2009). Con base en los indicadores que se deseen explorar, las preguntas pueden ser abiertas o contener los temas a tratar. La información obtenida es tratada de manera escrita o con la recopilación de los archivos de audio de una grabadora.

Dentro del grupo de entrevistas con las que se puede trabajar están las entrevistas semi estructuradas o clínicas que se basan en un grupo de preguntas que nos sirven de guía porque organizan la interacción entre entrevistado y entrevistador y en el transcurso de la misma, se pueden eliminar o agregar preguntas conforme sea necesario. Su carácter semi estructurado se debe a que no presenta al entrevistado respuestas u opciones que éste pueda elegir; se trata de que proporcione respuestas libres y sea un cuestionario abierto, donde las preguntas no son absolutamente predeterminadas.

Este tipo de entrevista es muy centrada exclusivamente en el fenómeno o tema a investigar y directiva por el enfoque al objeto de la entrevista y no en el entrevistado.

3.1.7 Prueba piloto

El pre-test o prueba piloto es una actividad que forma parte del diseño de un cuestionario de investigación.

Es un modelo a escala más pequeño de la investigación completa, que puede ayudar determinar a tamaño estimado de la muestra.

La utilización del pre-test o prueba piloto resulta de mucho interés para el aseguramiento de la validez, es decir, que se mida lo que tiene que medir. En la prueba, se percata que si la redacción de las preguntas de la guía, es adecuada para una buena comprensión de las mismas por parte de los receptores. Igualmente, sirve para detectar valores inesperados de las variables, flujos de presuntas erróneos, considerar si la duración es la adecuada u otras dificultades que pueden presentarse en el proceso de comunicación.

Una vez que el instrumento ha sido consolidado, se elegirá una pequeña muestra para probar su funcionamiento en el campo.

CAPÍTULO IV. BANCO DE ALIMENTOS PUEBLA (BAMXP)

4.1 Ubicación Geográfica del BAMXP

En lo que concierne a la distribución de la pobreza extrema de alimentación en el territorio nacional, al estado de Puebla le corresponde el 7.9%, mientras que en el ámbito rural, la población objetivo se encuentra en el 8.8%. Además, en el ámbito urbano, Puebla cuenta con 7.2% de dicha población (CONEVAL, 2012).

Asimismo, el estado de Puebla ocupa la cuarta posición con el mayor número de niños menores de cinco años con desnutrición crónica, según un análisis del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF por sus siglas en inglés) (Méndez, 2014).

En análisis anteriores Puebla también se encontraba como el cuarto estado del país con la mayor cantidad de muertes por hambre, al contabilizar en 11 años 8, 011 personas fallecidas por desnutrición y 3, 561 más por anemia, de acuerdo con reportes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) cuyas cifras

señalan que la entidad tiene, además, una tasa de decesos infantiles de 12.4 por cada 100, 000 menores, el doble que la media nacional de 5.4 (Galvez, 2013).

Además, en el estado la mitad de la población asentada en 84 municipios registra riesgo de sufrir hambruna, pues tres de cada 10 habitantes no tienen para comer porque carecen de ingresos para adquirir alimentación mínimamente aceptable o porque no tienen los elementos para producirlos, indican análisis del CONEVAL (CONEVAL, 2012).

Existen cifras del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) (2012) que habla de la existencia de más de 80 mil niños mal alimentados o con hambre en territorio poblano. Mientras tanto, el grupo más afectado por la desnutrición son las personas de la tercera edad (mayores a 65 años) pues al finalizar el año 2011 se registraron 246 muertes lo que representa 40.6 % de las muertes registradas en el periodo que se informa (Galvez, 2013).

Ante estos escenarios, pero desde hace ya casi veinte años, surge el Banco de Alimentos de Puebla, con iniciativa del Sr. Arzobispo Rosendo Huesca Pacheco junto con el Diacono Juan Enrique Pérez Rodríguez en colaboración de Cáritas de Puebla cuyo objetivo es:

“Disminuir el hambre y la desnutrición proporcionando alimento a las familias que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad de zonas marginadas del Estado de Puebla”.(BAMX Puebla, 2014)

Es en el año 2000 que se consolida como una Institución independiente y en el año 2003 crea su propio patronato conformado por empresarios y representantes de la Arquidiócesis (BAMX Puebla, 2014).

El Banco de Alimentos de Puebla tiene definida como misión:

“Ayudar a combatir el hambre y la desnutrición de las personas pobres de la región, proporcionándoles alimentos confiables” (BAMX Puebla, 2014).

Y como visión:

“Disminuir la desnutrición en la entidad, proporcionando alimentos confiables y formación nutricional de calidad, utilizando lo mejor en tecnología e infraestructura al servicio de los más necesitados así como ser la organización más confiable para que las empresas de alimentos canalicen sus donaciones con la garantía del buen uso” (BAMX Puebla, 2014).

El BAMXP cuenta con el apoyo de 60 voluntarios, 45 mil beneficiarios aproximadamente, repartidos en 55 comunidades urbanas y rurales, 56 instituciones y 21 parroquias.

Dentro de los diversos proyectos que trabaja el BAMXP se encuentra el apoyo al Programa de Unidades Móviles Alimentarias (UMA's) que atienden zonas del municipio de Puebla así como el municipio de Tehuacán, donde viven personas con carencia alimentaria (Martell, 2014).

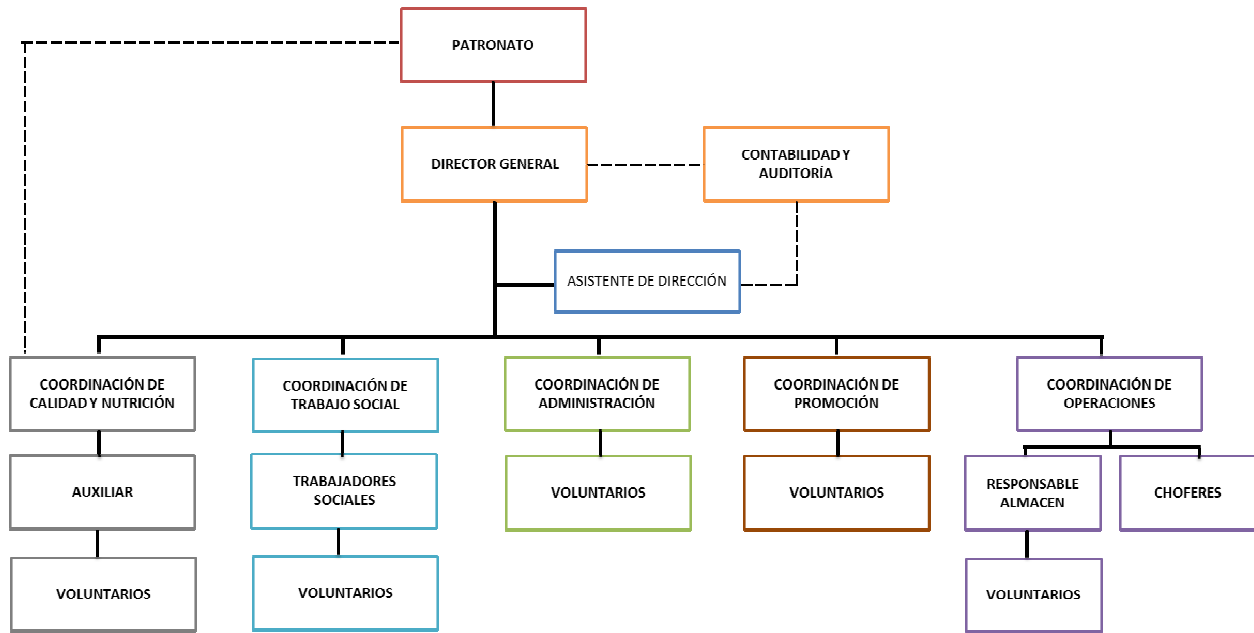
Asimismo trabaja en conjunto con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en el Proyecto de Empleo Temporal (PET) para el Rescate Alimentario en el que se generan alianzas con los productores en el campo ya que el alimento que no cumple con ciertas características no les conviene cosechar, se rescata directamente de las huertas y de agro productores; a través de este programa se dan empleos a jornaleros para rescatar el alimento que será donado (SEDESOL, 2015).

Hoy en día, como parte de la red nacional de Bancos de Alimentos de México, el BAMXP está involucrado en el trabajo en conjunto que realiza con otros programas federales como son la Cruzada Nacional contra el Hambre y el Sistema Nacional de Intercambios que permite a los más de 60 bancos de alimentos afiliados a la red AMBA, ofertar y/o demandar producto existente y disponible en las distintas regiones de nuestro país bajo un esquema optimización, tanto de la infraestructura disponible, como a través de alianzas estratégicas con transportistas (BAMX, 2014).

4.2 ¿Cómo funciona el banco de alimentos de Puebla?

En el BAMXP, se realiza una importante labor en cada una de las áreas que lo conforman: administración, logística, almacenamiento, procuración, trabajo social, calidad y nutrición etc. El objetivo es rescatar alimento que ha perdido sus condiciones comerciales pero que es cien por ciento apto para consumo humano y repartirlo entre la población vulnerable (**Figura 7**).

Figura 7. Organigrama del Banco de Alimentos Puebla



Fuente: *Elaboración propia*

Los bancos de alimentos necesitan de ayuda gubernamental y del apoyo de la sociedad en general, pero el papel de la comunidad empresarial es también muy importante para su funcionamiento. En Puebla, el Banco de Alimentos trabaja de forma muy cercana con compañías agrícolas, productoras y comercializadoras para asegurar donativos en especie de alimentos perecederos y no perecederos.

Las compañías pueden recibir beneficios fiscales por sus donativos, ya sea en especie o en efectivo. Si una persona individual quiere donar, también es posible hacerlo si se acerca a su banco local. El problema del hambre y la inequidad en la repartición de recursos solamente puede resolverse con la cooperación de distintas áreas de la sociedad, como demuestra el éxito de los bancos de alimentos (Evia, 2014).

De todas las empresas que colaboran en conjunto con el BAMXP, se recolectan alimentos en diversas presentaciones tanto perecederos como no perecederos y por lo general son alimentos que cuenten con corta vida de anaquel o bien, que dicho producto ya no es comercializable, pero si es comestible y esto se debe a diversas causas:

- ✓ Fecha de caducidad pronta a vencer o fecha de consumo preferente vencida pero si apta para su consumo.
- ✓ No cuente con características que exige el mercado como tamaño, forma, color, peso, entre otras, sobre todo en el caso de las frutas y verduras.
- ✓ Embalaje y/o empaque dañado.
- ✓ Sobreproducción del producto.

Una vez que se cuenta con el alimento, las unidades de transporte encargadas de recolectarlo, llevan al banco los productos para que éstos sean almacenados adecuadamente y se respete el proceso de primeras entradas y primeras salidas (PEPS). A su vez, los alimentos son inspeccionados por el área de Calidad para verificar que se reciban en buen estado para los beneficiarios.

Afortunadamente, el BAMXP cuenta con un equipo de voluntarios que se dedican a elaborar las despensas con los alimentos donados y lo realizan de acuerdo a las sugerencias por parte del departamento de Nutrición, para que sea equilibrada y atienda tanto los problemas de hambre como los de desnutrición.

La despensa que se entrega, debe estar conformada por los siguientes alimentos:

- 7 a 9 productos de abarrotes.
- 2 productos de la canasta básica (arroz y frijol).
- Entre 10 y 20 piezas de pan.
- Verduras y frutas entre 5 y 7 kilos de acuerdo al producto y a la variedad de los mismos.

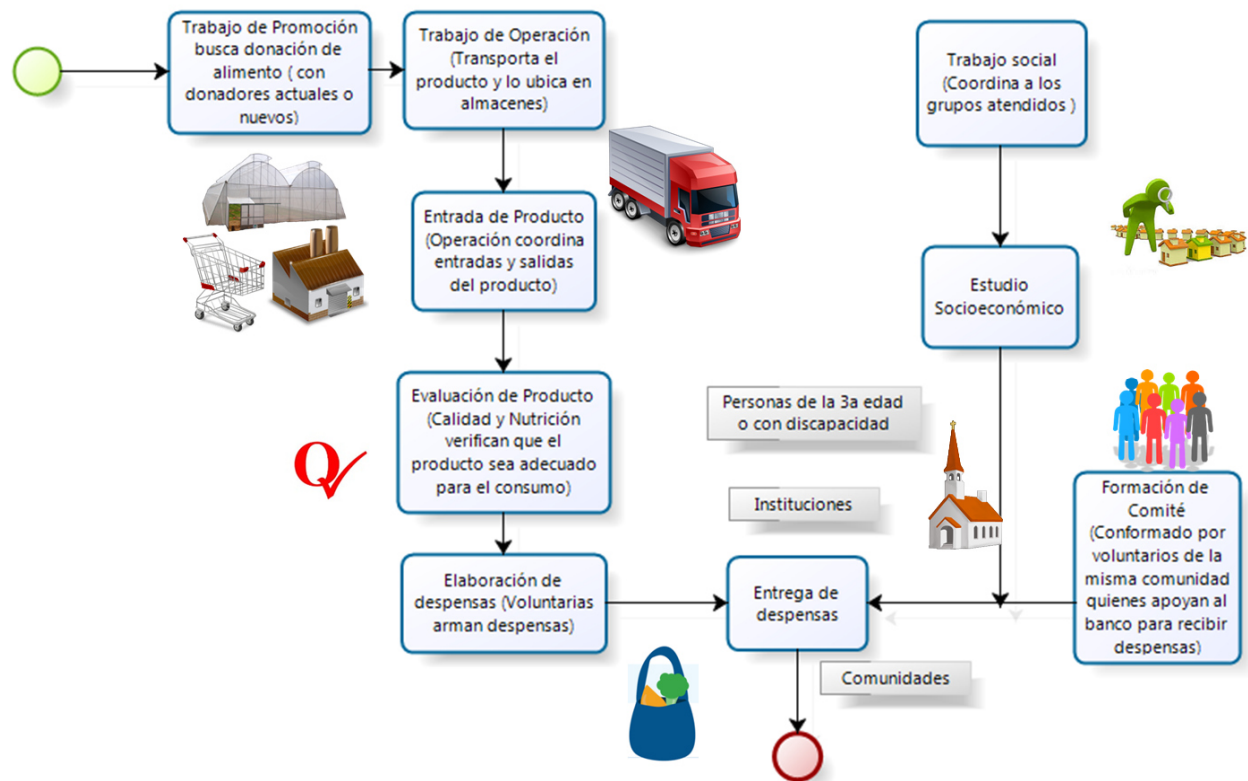
Una de las fortalezas del BAMXP es la variedad de productos y lo equilibrada que es la despensa que entrega a sus beneficiarios, siempre y cuando se cuente con el producto disponible. Por ello, es importante el trabajo que realiza el área de Procuración, ya que son los encargados de mantener una estrecha relación con los donadores y generar nuevos, para recibir mayor cantidad de alimentos, en una mayor frecuencia y por largo tiempo.

Los beneficiarios del BAMXP son personas que se encuentran en situación vulnerable y que no tienen acceso a una adecuada alimentación por falta de recurso económico. Por lo tanto, el área de Trabajo Social es la responsable de realizar estudios socio económicos con el fin de validar que verdaderamente la persona que solicita el apoyo lo necesita. Además, también realiza visitas a las comunidades e instituciones para dar seguimiento a los beneficiarios y que no se esté realizando ninguna clase de negocio o lucro con los alimentos.

Las despensas se entregan semanalmente a los beneficiarios y existe una cuota de recuperación que nunca excederá el 10 % de su valor comercial, esto le da valor a lo donado y fortalece el sentido de dignidad de cada persona atendida. Esta cuota permite que el banco sea auto sostenible (BAMX, 2014).

A continuación se presenta un diagrama de flujo (**Figura 8**) que resume las actividades mencionadas anteriormente, para que se lleve a cabo el proceso de donación de alimentos y entrega de despensas.

Figura 8. Diagrama de Flujo del Banco de Alimentos Puebla



Fuente: *Elaboración propia*

4.3 ¿Fidelización o deducibilidad de impuestos?: Donadores cautivos de BAMXP

Es importante considerar que la procuración de la donación en especie, es una labor relevante para diversas organizaciones sin fines de lucro porque permite conseguir los recursos necesarios, en este caso alimentos, para la continuidad de su programa social de cara al beneficiario.

La capacidad de realización de este tipo de programas depende, en cierta forma, de la receptividad e impacto que genere el mensaje de la organización entre los posibles donadores, así como las diferentes acciones de comunicación que se realicen para respaldar los objetivos de la misma.

Por otro lado, como menciona Pérez (2004) aplicar el marketing en estas instituciones es una labor muy compleja ya que se tiene que elaborar un plan maestro o general de marketing y sobre todo, considerar la existencia de cinco mercados meta bien diferenciados a saber: los donadores, el gobierno, el patronato, la población objetivo o mercado meta y la sociedad en general.

Pese que hay una gran ambigüedad, ya que se puede observar que existen OTS con mayor tiempo y recurso que otras de recién iniciación o con menor apoyo, se debe tomar en cuenta que aún existen muchas de estas organizaciones en proceso de institucionalización y profesionalización.

Esto implica que los recursos que destinan a áreas como la comunicación y/o el marketing llegan a ser escasos, completamente nulos por la inexistencia de dichos departamentos en la institución o mal gestionados. Haciendo referencia a esta última parte, como menciona García Izquierdo (2000), ciertas campañas de comunicación realizadas por la OTS han tenido un enfoque de ventas, por la presión moral que se intenta ejercer sobre el destinatario de esos mensajes, para obtener más fondos.

No obstante, si adoptan un “enfoque cliente”, es decir, con una gestión de enfoque de marketing, resulta favorable para la estabilidad futura de la organización y el cumplimiento de su misión.

Además, dicho enfoque resalta la importancia de aplicar los conceptos de la comunicación y el marketing en el sector sin fines de lucro, así como de la planificación de la imagen como parte de la estrategia general de la organización.

Es importante en este punto la comunicación que se tenga con el donante, como menciona Sargeant citado por De la Fuente (2007), el proceso de comunicación ayuda a aumentar la lealtad de los donantes. Asimismo De la Fuente citando a otros autores, reconoce la importancia de tratar con los donantes de forma individual, para lograr con esto influir directamente en su motivación de apoyar a la organización.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo comprende los hallazgos encontrados mediante la revisión de documentación del BAMXP, la observación participante y las entrevistas semi estructuradas que se realizaron a los donantes actuales.

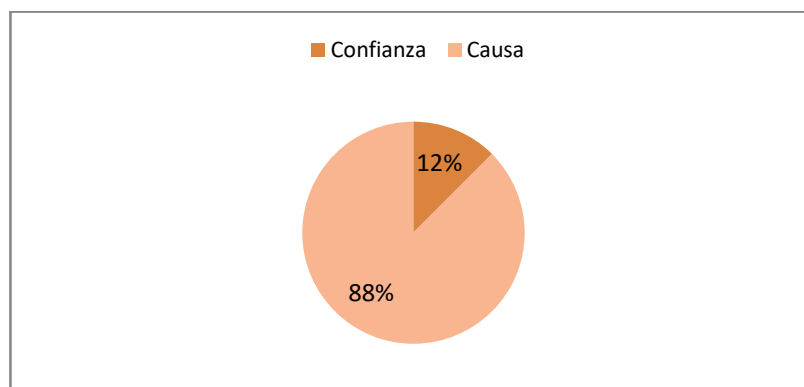
Inicialmente se realizó una revisión documental con una guía estructurada (Anexo 1) de lo que debe poseer el BAMXP para tener un adecuado funcionamiento tanto de manera interna como externa, ya que debe cumplir con cada uno de sus públicos. Como segunda fase, se llevó una entrevista con el Responsable del área de Procuración, ya que uno de los empleados con mayor tiempo de colaborar con el banco y también se entrevistó al Director General, quien no tiene más de 2 años en el cargo; esta entrevista permitió visualizar a la organización en diferentes aspectos y con dos puntos de vista diferentes pero idealmente complementarios, donde salen a relucir áreas de oportunidad y mejora para la organización, que impactarán en su entorno y en como la perciben sus públicos en general.

Estas entrevistas se complementan con los resultados de las encuestas realizadas a los principales donadores de BAMXP, haciendo un cruce de resultados e integrándose finalmente con los comentarios desde la perspectiva subjetiva de la observación participante.

Como primer apartado de la revisión documental, se analizó la calidad jurídica, es decir, todo aquel documento que dé legalidad a la constitución del banco y que permita su transparencia para el recibo de donaciones, en este apartado se cuenta con todos los documentos que se solicitaron de acuerdo al Anexo 1. Es importante destacar que BAMXP al contar con su Constancia de Inscripción al Registro Federal de las OSC y su Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) permite el derecho a participar por los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal entre otros, así como proveer confianza a sus donadores.

En los aspectos analizados, se inició con la **Cultura Organizacional** del BAMXP y lo que cabe señalar aquí es que ya sea desde un enfoque muy personal u otro como equipo, destaca la importancia de ser un reto profesional, de ser agentes de cambio, de mejorar la calidad de vida de una población vulnerable y de la importancia de la profesionalización e institucionalización del banco, así como la relevancia de ver que la organización es la mejor posicionada en la sociedad, en lo que respecta a su causa. De hecho, al entrevistar a los donadores, se les cuestionó el porqué donaban a la organización, siendo claro que un 88 % de ellos mencionó que la causa por la que trabajaba el banco de alimentos era el principal factor.

Gráfica 4. Motivo de donación por parte de donadores actuales de BAMXP

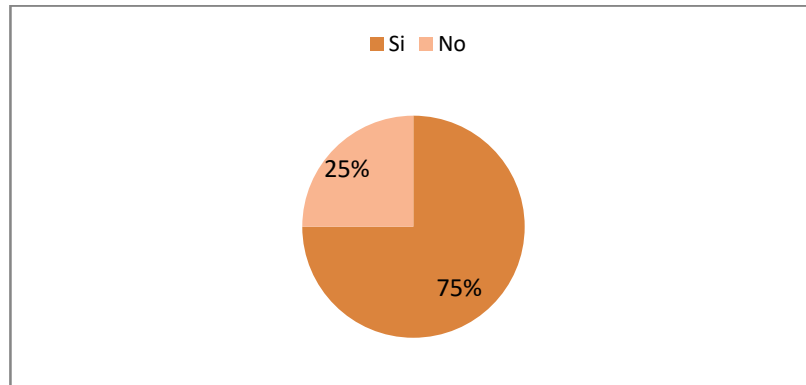


Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Asimismo, tanto el Responsable de Procuración como el Director General enfatizan que, gracias a ese posicionamiento del Banco de Alimentos de Puebla se desempeña como mediador y catalizador de diferentes demandas sociales en el estado como son: carencia alimentaria, nutrición, despilfarro de alimentos, donación en especie, etc.

Mientras tanto, en este aspecto de la Cultura Organizacional, hay temas detectados que deben mejorar, como la comunicación interna, donde todos los colaboradores desde Patronato hasta voluntarios tengan clara la misión del banco para que se cumpla, así como los valores y que realmente sean acogidos por toda la comunidad y aunque es de otro apartado, va acompañado el conocimiento de la filosofía corporativa y como lograrla; se detectó un vacío en estos puntos, además de que hay confusión porque se manejan misión, visión y valores de la AMBA y la propia de BAMXP. Sin embargo hacia el exterior es otro el caso, ya que los donadores han mencionado que si tienen conocimiento de la misión, visión y valores del banco de alimentos y aunque al cuestionarlos no lo dominan ni es una frase que tengan aprendida de memoria, saben la esencia de cada apartado; también hay un porcentaje que no los conoce y es aquí donde se debe retomar la acción para comunicar a todos los públicos de la organización.

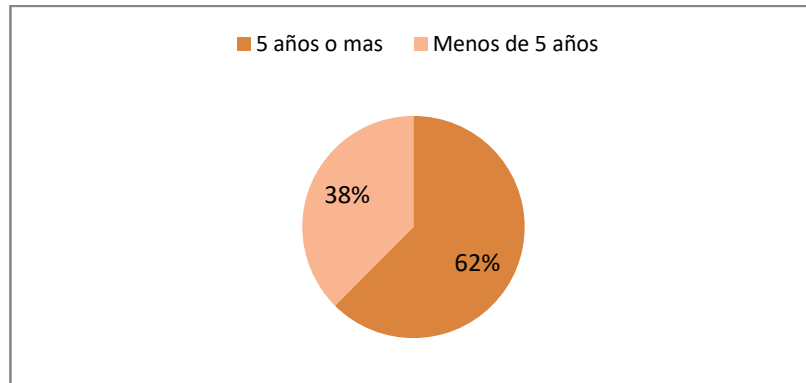
Gráfica 5. Conocimiento de misión, visión y valores BAMXP



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

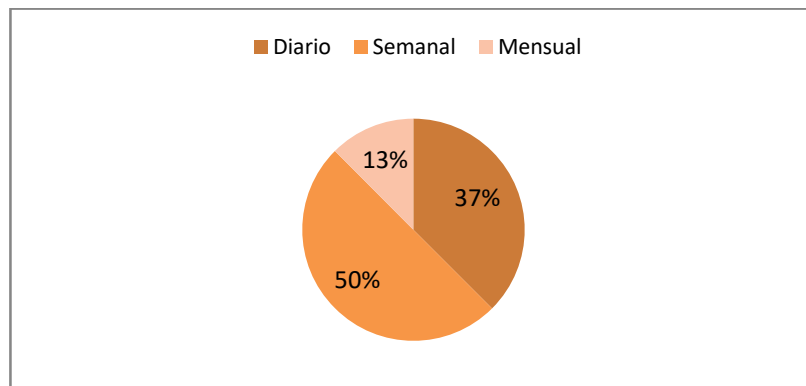
En cuanto a la **Estructura Organizativa** le ha permitido al banco destacar principalmente en la presencia que tiene en la sociedad poblana y con compañías a nivel nacional, ya que por más de 19 años de labor, poseen un alto nivel de confianza, lo cual le permite lograr uno de sus principales retos que es el rescate de alimentos y lograr representatividad y participación social pese a diferentes tipos de crisis que se han presentado. Dicha confianza también se ve reflejada en la relación con sus donadores, lo que le ha permitido al BAMXP una cartera de socios, con los que ha permanecido en colaboración por más de 5 años, con contribuciones importantes, puesto que la frecuencia de donación tiene un alcance semanal en un 50 %, a lo que muchos donadores comentaron que les gustaría aportar más pero dos factores principalmente como es evitar mermas y la optimización de sus procesos, les hacen disminuir su contribución; aún así, el 37% entrega diariamente producto.

Gráfica 6. Tiempo donando a BAMXP



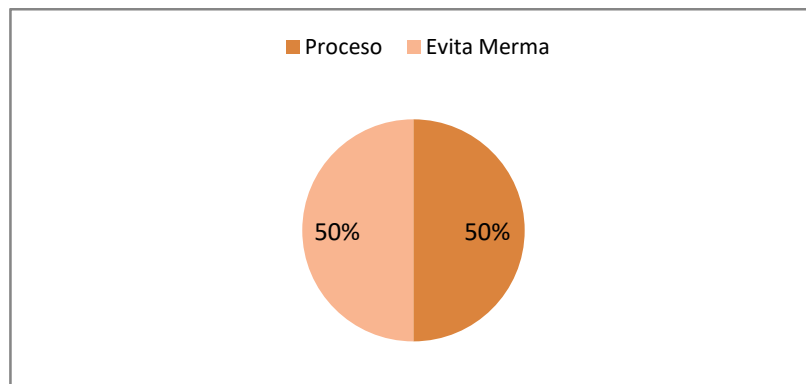
Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Gráfica 7. Frecuencia de donación a BAMXP



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Gráfica 8. Motivo por el que no dona más a BAMXP



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

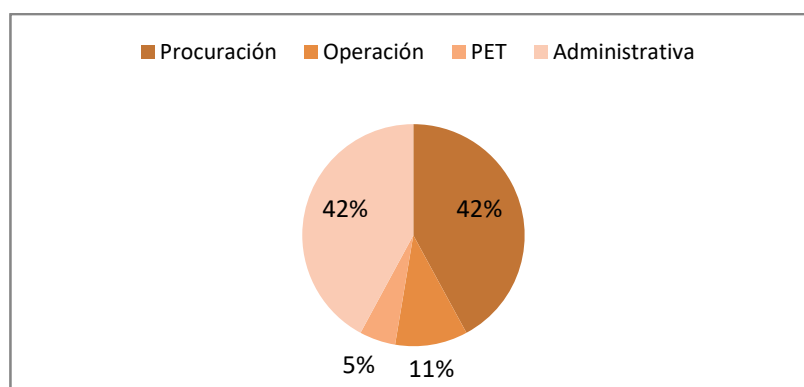
Sin embargo, hay aún mucho por desarrollar en este punto de su estructura para mejorar aún las prácticas internas, es aquí donde la falta de descripciones de puesto y las actividades correspondientes a cada perfil dan pauta a que no haya una valoración adecuada del mismo y la posibilidad de evaluación. La descripción de puestos permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la organización, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

Por otro lado, analizando el desempeño de sus colaboradores, desde el Patronato puede existir la apertura a que más personas se integren para su participación, con su debido filtro, y la opción de la rotación de los miembros del mismo; por parte del personal administrativo y operativo destaca el ambiente colaborativo que se debe fomentar en ellos, debido a los diferentes cambios de responsabilidades que se han tenido y el proceso de institucionalización del banco, hay fricciones entre los equipos de trabajo y cada área trabaja para el cumplimiento de sus objetivos pero falta que sea para el cumplimiento de la organización; en cuanto a los voluntarios, la organización, la comunicación, el seguimiento y hacerlos que “se pongan la camiseta” del banco son actividades a llevar a cabo de manera inmediata. Por último, BAMXP debe empezar con herramientas que innoven sus procesos para mejorarlos, ya que como se ha mencionado, las OSC necesitan ser competitivas para lograr su causa.

En lo referente al **Capital Humano** existe un área de mayor oportunidad de trabajo, ya que como se ha comentado en párrafos anteriores, se ha reflejado la situación por la que atraviesa la organización, donde el hecho de institucionalizarse implica muchos cambios para el personal, aquí lo importante es hacerlo en tiempo y forma, pero sobre todo con una buena comunicación para que esto evite malos entendidos y rumores; así como se busca una profesionalización de los colaboradores, se debe retribuir con su salario y las herramientas adecuadas para trabajar, el seguimiento también se debe realizar con los voluntarios pese que no haya una relación laboral definida, ya que su trabajo es importante para el banco.

Todo esto puede propiciar a mejorar el clima laboral y la cooperatividad entre todas las áreas, para que la comunidad del BAMXP se identifique con el proyecto de la institución y por ende, beneficie la experiencia de sus donadores y todo aquel público con el que mantienen una relación directa e indirecta. Por ejemplo, en las entrevistas con los donadores también salió a relucir el tema, destacando el contacto que tienen con las áreas de Procuración, Operación, Administrativa y PET Alimentario

Gráfica 9. Áreas de principal contacto entre BAMXP y donadores

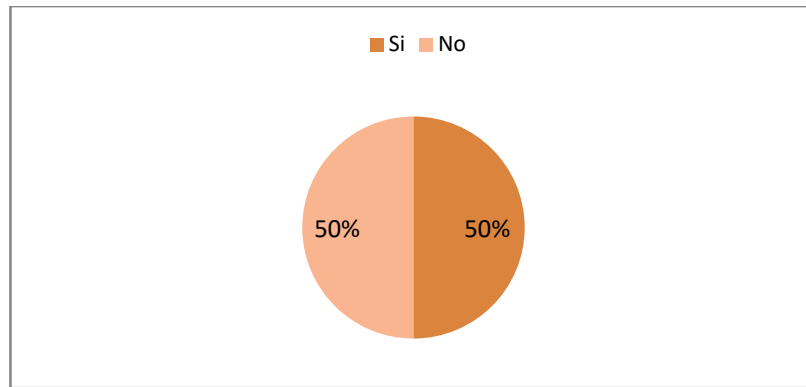


Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Asimismo, también se presentaron comentarios sobre el cambio en la estructura organizativa que resintieron, puesto que se vio afectada su operación porque han dejado de ir a recoger los productos donados y esto les está causando problemas, tanto en inventarios de su almacén, como fauna nociva en las empacadoras de frutas u hortalizas y, lo menos deseado, algunos han tenido que desechar el producto o donarlo a otras personas o instituciones, pero con la inquietud de que no saben el uso que le darán al producto, como bien lo menciona la Directora de Grupo Tuim

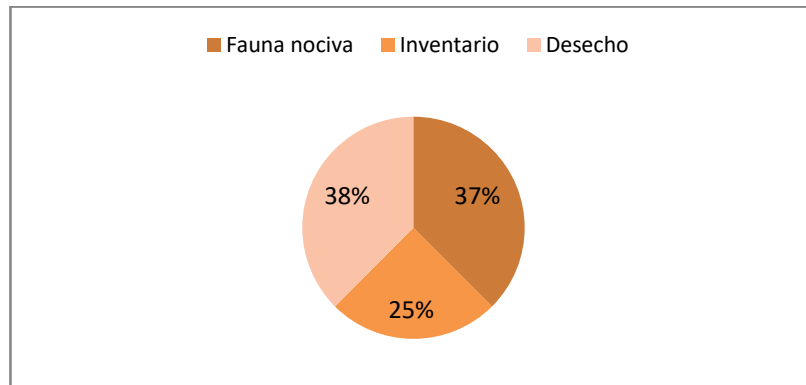
“Viene de Tlacotepec por el producto, pero si cuida mucho, lo revisa, entonces a lo mejor ellos sí lo están vendiendo y nuestra intención es que realmente sea para algo más social” (Directora Grupo Tuim, 2015).

Gráfica 10. Capacidad logística de BAMXP para recolectar donativo



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Gráfica 11. Efectos negativos para el donador por dejar de recolectar donativo



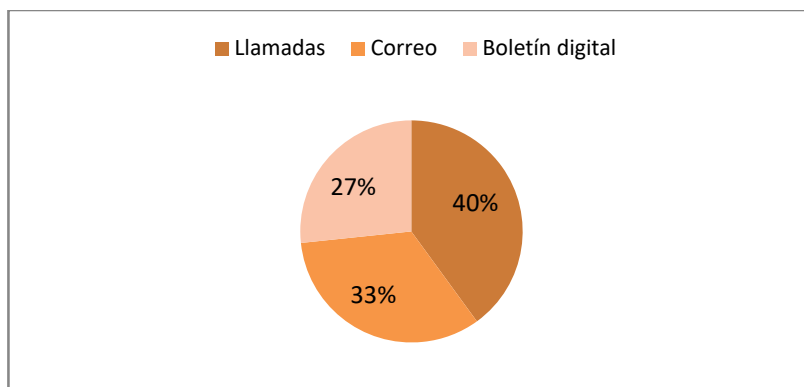
Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

En cuanto a la **Visibilidad Pública**, se detectó que han sido diferentes esfuerzos los que ha llevado a cabo el banco, ha tenido un acercamiento con cámaras industriales y de empresarios de la región así como con Universidades del estado, como también lo ha hecho con otras OSC para formar redes de contacto y trabajo; asimismo, el área de Procuración ha dado seguimiento a los donadores actuales y potenciales, por otro lado, el área de Trabajo Social está buscando la mejora a través del diálogo con los beneficiarios y sus comités, aunque falta mucho por hacer en esta área, y gracias a ese trabajo se ha logrado una opinión positiva en la mayoría de los líderes de opinión de Puebla.

Sin embargo, tanto Directivo como Responsable de Procuración, no niegan que hacen falta esfuerzos en áreas de Comunicación para lograr una mayor visibilidad del banco, que ayude a incrementar la participación de la sociedad, que tengan confianza en la organización y que se unan a la causa diversos actores, principalmente agroindustrias y empresas procesadoras de alimentos.

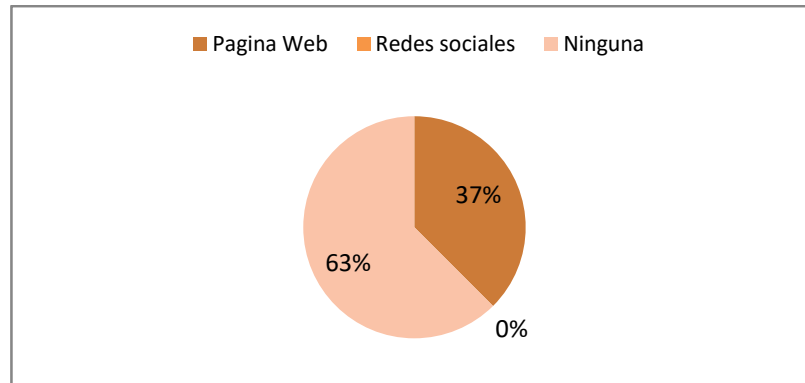
Asimismo, se nota la carencia de coordinar todas las acciones comunicativas del banco, así como de desaprovechar recursos importantes y de bajo costo como son el uso de redes sociales y una página web institucional, pese a que mantienen una comunicación constante con los donadores, no han sabido explotar estos medios y no les han dado el profesionalismo que deberían, pues aunque ya tienen un dominio y redes sociales como Facebook y You Tube, sus diseños y contenidos no son los adecuados; la herramienta digital que más han aprovechado es un boletín digital con el que comunican algunas actividades del banco de alimentos, beneficiarios, a las comunidades e instituciones que ayuda el banco y datos de contacto.

Gráfica 12. Medio de comunicación más frecuente entre BAMXP y donador



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Gráfica 13. Conocimiento por parte del donador de redes sociales y página web de BAMXP



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Finalmente de estas entrevistas se platicó sobre la **Vinculación Institucional** de BAMXP, donde se ha enfatizado el dejar de trabajar solos e ir construyendo un tejido colectivo, en el que colaboran de la mano con otras OSC, otras asociaciones, así como una sana relación con los Gobiernos estatales y municipales; falta trabajar con el sector de la sociedad, donde las estrategias deben ser más puntuales para que confíen en OSC como el banco. Por último, los conflictos o intereses que pueden limitar el desarrollo de vinculaciones con el BAMXP son de factores internos como la reestructuración organizacional para crear un buen equipo de trabajo que buscará lograr los objetivos de la organización, y los factores externos como políticos o lucrativos, que se deben evitar para garantizar vinculación con gente confiable.

Para concluir con el análisis de resultados y con una cuestión personal por resolver: ¿fidelización o deducibilidad de impuestos?, se inicia con un dato importante, que a pesar de que fue una pregunta abierta a los donadores, un 37 % reconoce, que la primera vez que supo de BAMXP fue por una recomendación, y aunque aparenta un porcentaje bajo, hay que darle el valor que merece, puesto que un tercio de la población de donadores, sin considerar todo el universo de los que posee el banco de alimentos de Puebla, los conoció a través de que alguien tuvo una buena experiencia, por apoyo a su causa y/o por la confianza a la organización.

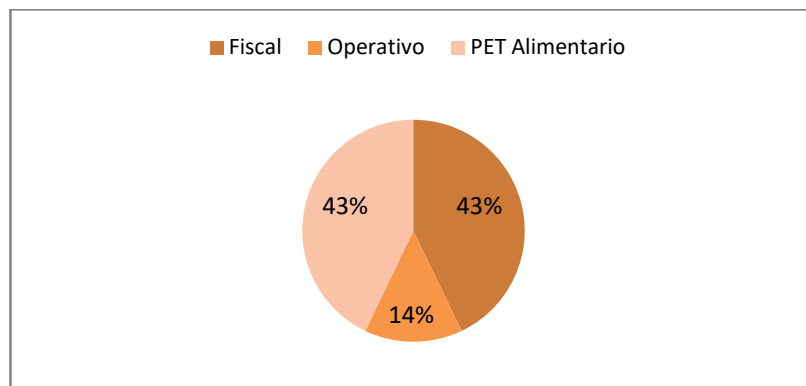
Gráfica 14. Conocimiento de BAMXP por 1a vez



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

Como se analizó anteriormente, 62 % de los donadores entrevistados llevan colaborando con BAMXP más de 5 años y esto le ha permitido incrementar su número de beneficiarios además de una presencia casi de 20 años, nada fácil para una OSC en México. Y cabe mencionar que al cuestionarse directamente sobre algún tipo de beneficio al realizar donativos resultó un 43 % en beneficios fiscales así como otro 43 % por el apoyo recibido en el programa PET Alimentario y un 14 % enfocado a lo operativo, es decir, el hecho de que con su propio recurso, el banco vaya por el donativo hasta las instalaciones del donador y le dé el tratamiento adecuado para conformar las despesas.

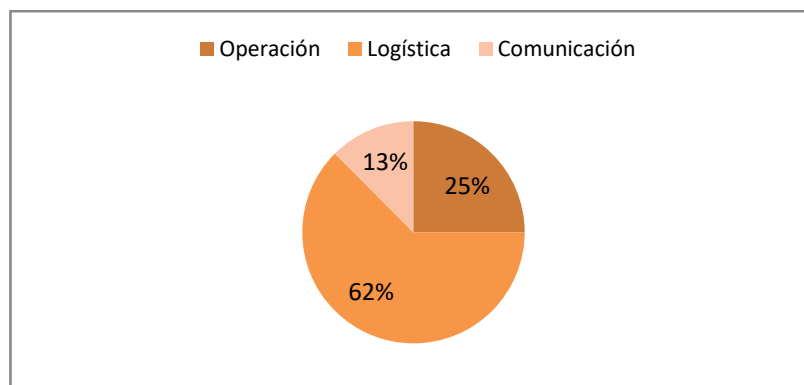
Gráfica 15. Beneficio por donación



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

No obstante a estos datos, que dejan muy claro que la relación que establecen con BAMXP es de mutuo beneficio, como empresas privadas que son, los donadores están solicitándole a la organización, que mejore sus servicios, sobre todo en aquellos que le repercuten más como son la Logística y la Operación, ya que no quieren donar a otras instituciones, ni aun cuando sean con la misma causa u otros bancos de alimentos, debido a la relación tan estrecha que se ha logrado; y como las relaciones se establecen mediante las experiencias y las experiencias son un medio de comunicación, también quieren que mejore la Comunicación entre donador y banco, así como desean ver mayor presencia de la organización en medios.

Gráfica 16. Áreas de mejora para el BAMXP



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas

“Se destinó una parcela y un jornalero para que todos los días haya producto (para BAMXP), en este caso, acelga principalmente para que tengan alimento que dé energía” (Director Empacadora La Hortaliza, 2015.)

“Nos gustaría poder donar más jitomates y espero que en un futuro sea así debido al incremento de producción y a que exportaremos más” (Director Controladora La Gracia, 2015).

Sí, si existen beneficios de diferentes tipos para los donadores, pero los datos también destacan la fidelidad que tienen a BAMXP, al seguir apoyándolos a través del tiempo, donar con mayor frecuencia, recomendar de boca en boca su labor, principalmente a la ayuda que saben se está brindando a personas vulnerables y a combatir un problema social tan injusto como el hambre; les interesa que la organización optimice sus procesos y ofrezca mejores servicios para tener una experiencia auténtica, así como una visibilidad pública y transparente que refuerza su presencia e imagen en la sociedad, permitiéndoles invitar ampliamente a otros participantes de su sector, así como a familiares y amigos, para colaborar con Banco de Alimentos de Puebla.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

La globalización demanda de las organizaciones el cumplimiento de dos exigencias: la competitividad organizacional y la responsabilidad social. La reciente visibilidad de las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) en el escenario social ha exhibido carencias importantes en su profesionalización y desarrollo; y al mismo tiempo la exigencia de medir sus resultados e impactos directos en el desarrollo social, sobre todo si las comparamos con el desempeño de algunas organizaciones privadas.

Hoy más que nunca, las OTS deben reforzar su credibilidad y reputación, ya que los donantes públicos y privados son cada vez más exigentes en sus criterios para seleccionar proyectos y conceder financiamiento.

En México, como bien menciona Layton (2008), la supervivencia y la calidad de muchas organizaciones no lucrativas dependerán de: rendición de cuentas, medición de impactos y resultados, transparencia, profesionalización en el fondeo y financiamiento, y su visibilidad.

La problemática es complicada, pues, no bastará con ser competitivos profesionalizando los procesos de las organizaciones y logrando sus objetivos. Aunado a esto, cabe recordar que también existe el bajo nivel de cultura filantrópica en la sociedad mexicana.

Es por ello que se recomienda a las Organizaciones Sociales realizar actividades y prácticas comunicativas organizadas y planificadas, que influyan en los públicos internos (voluntariado y profesionales) y externos (donantes y comunidad), logre vínculos sociales fuertes que a su vez, provoquen colaboración, participación e integración de todos los actores públicos, privados y particulares, y así abordar integralmente y de la mejor manera las problemáticas a solucionar. Todo esto implica el desafío de una comunicación auténtica y alineada con el cambio social propuesto. Así, la comunicación es una estrategia para mantener viva la esencia de la organización social.

Es importante considerar que, para que Banco de Alimentos Puebla logre sus objetivos, se necesita de algo más que acciones aisladas y esporádicas, se requiere gestionar de manera integral todos los procesos que generen credibilidad, confianza y solidaridad al interior y exterior de la organización, es decir gestionar la comunicación.

Para Heuer (2008) lo que motiva a los clientes, en este caso donantes, a ser leales a determinado producto o servicio, radica principalmente en cómo se sienten al pensar en esa experiencia; ya que ante todo los seres humanos somos criaturas emotivas. Por ello menciona que el ofrecer un servicio excepcional, ser proactivo y lograr que la experiencia de hacer negocios con la organización sea memorable, hará sentir a los donantes especiales, lo que generará su lealtad.

Las relaciones se establecen mediante las experiencias; las experiencias son un medio de comunicación. Es así que los servicios constituyen una comunicación mejor que cualquier otra y los directivos deben empezar a enfocarse en cómo pueden crear experiencias positivas de las relaciones con sus clientes, en este caso, donadores, beneficiarios y sociedad en general.

Por lo tanto, el banco presenta un área de oportunidad que debe mejorar considerablemente para que sus donadores sigan entregando donativos y la experiencia de colaborar sea gratificante; y se trata de la cuestión logística al momento de recolectar las donaciones de alimentos, ya que en la mayoría de los comentarios de parte de los donadores actuales es que no se tiene la capacidad para esto, lo cual genera que se entregue a otras asociaciones, se deseche o se venda como alimento para animales, si existe dicha posibilidad.

Aunado a la mejora operativa que debe realizar el BAMXP, se propone designar un área de Comunicación y Mercadotecnia que de un fortalecimiento a la imagen del banco, así como lograr un posicionamiento en la mente de sus diferentes públicos: trabajadores, voluntarios, beneficiarios, donadores, gobierno y sociedad en general.

Dentro del trabajo del área de mercadotecnia, se sugiere trabajar con el Modelo de tres etapas de Marketing (**Tabla 2**), ya que “el marketing es un proceso dinámico en el que las actividades tradicionales se complementan con las de un marketing interactivo y tendrán que cooperar para desarrollar y mantener relaciones a largo plazo y rentables con los clientes (Grönroos, 1990)”. Se ha realizado una adaptación de los conceptos originales de la tabla, para que sea enfocada al proceso de donación, donde la primera etapa se conserva como tal, la segunda se modifica del Proceso de Compra con el objetivo de Transformar el interés general en ventas (primera compra) por una etapa llamada Proceso de Donación, cuyo objetivo no es otro que el Transformar el

interés general en donación (primera donación) y concluye con la etapa de Proceso de Consumo donde el objetivo pasa de ser crear nuevas ventas, ventas cruzadas y relaciones duraderas con el cliente a uno más enfocada a la donación como es crear nuevas donaciones y relaciones duraderas con los donantes.

Tabla 2. Adaptación del Modelo de las tres etapas de Marketing

ETAPA	Objetivo de marketing	Función de marketing
Etapa inicial	Crear interés en la organización y sus servicios	Marketing tradicional
Proceso de donación	Transformar el interés en donación (primera donación) PROMESAS	Marketing tradicional y Marketing interactivo (relacional)
Proceso de consumo	Crear nuevas donaciones y relaciones duraderas con los donantes CUMPLIR PROMESAS	Marketing interactivo (relacional)

Fuente: elaboración propia con base en Grönroos (1990)

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones (**Tabla 3**) que pueden ser llevadas a cabo por parte del BAMXP y se sugiere en diferentes etapas de tiempo, a corto, mediano y largo plazo ya que deben ir acompañadas de las estrategias de la organización, así como se debe analizar y destinar tanto los recursos humanos como económicos para realizarlas. Es importante recalcar que algunas de estas actividades las debe mantener el BAMXP en la línea del tiempo y pueden volverse cíclicas.

Tabla 3. Recomendaciones de actividades para llevar a cabo por parte de BAMXP

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Realizar reuniones con el personal, para motivar el trabajo en equipo, que sean autodidactas, se autogestione la información, mejore la calidad del servicio y la comunicación con el donante sea fácil y comprensible	Lograr la empatía de <u>todos</u> los grupos sociales para que realicen donación voluntaria	Promover la donación voluntaria, desde el Gobierno Federal para prohibir el despilfarro de comida
Facilitar toda la información necesaria a los donantes, a fin de satisfacer sus necesidades de conocimientos y disminuir incertidumbre en materia de donación	Generar cultura de donación en la población	Creación o fortalecimiento de comités de promoción de la donación voluntaria a nivel nacional
Hacer una revisión de la cartera de donantes, definiendo temporalidad, en: empresas, ciudadanos, organizaciones de servicios, identificar líderes potenciales para que se conviertan en promotores voluntarios y mantener una comunicación efectiva para la programación de colectas (Día mundial de la Alimentación)	Creación o fortalecimiento de comités de promoción de la donación voluntaria a nivel regional	Diseño y ejecución de campaña a nivel Nacional, de preferencia que sea de Banco de Alimentos de México para que tenga mayor alcance e impacto
Mantener una comunicación efectiva con los donantes, sobre todo agradeciendo su donación	Establecer alianzas con universidades, centros educativos, colegios, etc., que permitan la participación permanente en diferentes áreas de la organización (área de vinculación institucional)	Establecer alianzas con medios de comunicación que permitan lograr un mayor alcance y se ejecuten programas de educación e información permanente sobre la donación
Diseñar y ejecutar campañas de información, educación y comunicación sobre la donación	Favorecer el intercambio de experiencias entre donantes del BAMXP (testimonios)	
Identificar, capacitar y motivar a “promotores voluntarios de la donación”	Mejorar el sistema de registro de donantes, a través de una herramienta como el CRM	
Establecer un proceso de la Procuración de donación, que permita estandarizar las acciones a realizar, definiendo responsabilidades y tiempos de actividades	Realizar investigaciones cuantitativas y cualitativas sobre las donaciones, que permita al BAMXP conocer la situación actual y las tendencias en el tema para abordarlo como debe ser, en este momento y en un futuro	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se sugieren para instituciones de educación superior, que incluyan en su plan de estudios el enfoque de responsabilidad social, marketing con causa, marketing social, comunicación social y captación de fondos. Cabe destacar que en el estado existen al menos en tres de las principales casas de estudio de la capital con carreras enfocadas a la Ciencia o Ingeniería en Alimentos y que su participación en investigaciones, servicio social, prácticas profesionales y carrera laboral en este tipo de organizaciones, beneficia con la aportación de un conocimiento más técnico y profesional para la ONG y brinda una grata oportunidad a los futuros profesionistas de tener un impacto en la sociedad a beneficio de quienes más necesitan.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. (2007). *El paradigma de Ackoff*. D.F.: Limusa.

Ágora Social. (2011). *Cómo gestionar la relación con los donantes*. Madrid: Asociación Española de Fundraising.

al, B. e. (2003). La empresa como sistema y el empresario tradicional. *Ciencia Veterinaria* , 45-58.

Alberto, R. (1981). *La estrategia de la comunicación publicitaria*. Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Apaolaza, V., Forcada, F., & Hartmann, P. (2002). *Universidad del País Vasco*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.ehu.eus/cuadernos-degestion/documentos/225.pdf>

BAMX. (2014). *Bancos de Alimentos de México*. Obtenido de <http://bancosdealimentos.org.mx/>

BAMX Puebla. (2014). *Banco de Alimentos de Puebla*. Obtenido de <http://www.bapuebla.org/acerca-de.html>

BAMX. (28 de Marzo de 2014). *You tube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=VUQ5VYnNdGM>

BDA. (2013). *Banco Diocesano de Alimentos de Guadalajara A.C.* Obtenido de <http://bdalimentos.org/fundadores-del-b-d-a/>

Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional. Cree un plan de incentivos eficaz*. La Coruña, España: Netbiblo.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile.: Colección de libros de la empresa.

Cáritas Nicaragua. (2015). *Cáritas Nicaragua*. Recuperado el 31 de 01 de 2017, de <http://caritasnicaragua.org.ni/quienes-somos/breve-historia-de-la-organizacion/>

Carrillo, M. V. (2009). *Comunicación Integral y Responsabilidad Social en las Organizaciones*. México: Prentice Hall.

CEMEFI. (Enero de 2014). *Normatividad de las OSC*. Obtenido de <http://www.cemefi.org/legal-y-fiscal/normatividad-de-las-osc/2513-notas-informativas-enero-2014.html>

Collado, F. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.

CONEVAL. (2012). *Medición de la pobreza. Anexo estadístico*. Obtenido de <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Pobreza%202012/Anexo-estad%C3%ADstico-pobreza-2012.aspx>

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: La Crujía Ediciones.

Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa punto com.

Costa, J. (1999). *La acción en comunicación. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

De la Fuente, H. A. (2007). La importancia de la confianza y el compromiso en las relaciones del comportamiento de los donantes y las organizaciones no lucrativas; un estudio teórico normativo. *Panorama Socio económico*, 60-69.

Diario Oficial de la Federación. (24 de 12 de 2013). *Código Civil Federal*. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf

Diario Oficial de la Federación. (11 de Diciembre de 2013). *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lisr.htm>

Diario Oficial de la Federación. (04 de Abril de 2014). *Programa Nacional México Sin Hambre 2014-2018*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343098&fecha=30/04/2014

Evia, M. J. (20 de Febrero de 2014). *EXPOK Comunicación de RSE y Sustentabilidad*. Obtenido de <http://www.expoknews.com/que-es-y-como-funciona-un-banco-de-alimentos/>

FAO. (2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/about/what-we-do/so3/es/>

FAO. (2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/about/what-we-do/so2/es/>

FAO. (11 de Octubre de 2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/news/story/es/item/254327/icode/>

FAO. (2015). Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y El Caribe.

- FBRN. (2014). *Food Banking Regional Network*. Obtenido de <http://www.foodbankingregionalnetwork.com/about-fbrn/our-story/>
- FEBA. (2014). *Federación Europea de Bancos de Alimentos*. Obtenido de <http://www.eurofoodbank.eu/portail>
- FEBA. (2014). *Federación Europea de Bancos de Alimentos*. Obtenido de <http://www.eurofoodbank.eu/portail/index>
- Feeding America. (2014). *Feeding America*. Obtenido de <http://www.feedingamerica.org/our-response/about-us/our-history/>
- Fernández, C. C. (2001). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, C., & Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México: Mc Graw Hill.
- Gaitán, J. A., & Piñuel, J. L. (1998). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social*. Madrid: Síntesis.
- Galvez, G. (21 de Enero de 2013). *La Jornada de Oriente*. Obtenido de http://www.lajornadadeoriente.com.mx/noticia/puebla/puebla-el-cuarto-estado-con-mas-muertes-causadas-por-desnutricion-informo-inegi_id_18986.html
- García Izquierdo, B. (2000). *El valor de compartir los beneficios. Las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*. Bilbao.
- GFN. (2014). *The Global Food Banking Network*. Obtenido de <http://www.foodbanking.org/work/what-we-do/>
- Gómez, B., & Benito, C. (2013). *Revista Imagen y Comunicación* .
- González, S. A. (2012). *Almanaque de la sociedad civil mexicana*. D.F.: Centro de Investigación y Capacitación Propuesta Cívica.
- Gras, A. (2005). *Acercamiento a los donantes. En procuración de fondos para la promoción cultural*. México: Conaculta.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gumucio, A. (2004). *El Cuarto Mosquetero: La Comunicación para el Cambio Social. Investigación y Desarrollo* , 4-7.

- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (2001). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. D.F.: Mc Graw Hill.
- Heuer, J. (2008). *Breve guía a la lealtad de los clientes*. México: Panorama Editorial.
- Huarcaya, G. (2006). El comunicador para el desarrollo y el cambio social. Apuntes para la construcción de un perfil. *Revista de Comunicación* , 22-23.
- IMCO. (2010). *Instituto Mexicano de Competitividad* . Obtenido de http://imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/21.Puebla.pdf
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2012). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012*. Obtenido de <http://ensanut.insp.mx/informes/ENSANUT2012ResultadosNacionales.pdf>
- Jaime, J. (28 de Octubre de 2012). *Youtube*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=C8AK-4DeM4A>
- Kaufman, A. (1973). *La inventicia*. Bilbao: Deusto.
- Koontz, H. (1998). *Administración Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- La Prensa. (29 de 10 de 2014). *La Prensa*. Recuperado el 31 de 01 de 2017, de http://www.prensa.com/redaccion_de_prensa-com/Aprueban-segundo-debate-creacion-alimentos_0_4060843909.html
- Lamb, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Layton, M. (2011). Focos rojos en las cifras sobre la sociedad civil organizada. *Este País Tendencias y Opiniones* , 9-13.
- Lorca, P. (2004). *La creación de valor en la empresa y los stakeholders*. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad.
- Marín Rives, L., & Ruíz de Maya, S. (2007). *Universia Business Review*. Recuperado el 06 de Junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301305>
- Martell, M. (22 de Agosto de 2014). *Intolerancia Diario*. Obtenido de http://intoleranciadiario.com/detalle_noticia/124155/politica/unidades-moviles-para-combatir-la-pobreza-alimentaria
- Martínez, M. (2012). *Comunicación y Desarrollo. Pláticas comunicativas y empoderamiento local*. Barcelona: Gedisa.

Méndez, P. (29 de Octubre de 2014). *e-consulta*. Obtenido de <http://www.e-consulta.com/nota/2014-10-29/sociedad/puebla-al-frente-en-mortalidad-y-desnutricion-infantil-unicef>

Merca 2.0. (21 de Agosto de 2015). *Mercadotecnia Publicidad Medios Merca 2.0*. Recuperado el 2016 de Julio de 06, de <https://www.merca20.com/cual-es-la-importancia-de-fidelizar-clientes/>

Moliner, M. A. (1998). *Marketing Social. La Gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.

Nosnik, A. (2001). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Mc Graw Hill.

Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Estado de México.

Olvera, A. (2004). "Civil Society in Mexico at Century's End". *Definición para una Agenda Fiscal*, (pág. 403). Londres.

Olvera, A. (2006). *Civil Society in Mexico at Century's End*. Londres, Inglaterra.

Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Salud en las Américas, 2012*.

Palencia-Lefler, M. (2001). *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo.

Pérez del Campo, E. (2002). *La comunicación fuera de los medios: "below the line"*. Madrid, España: ESIC.

Pérez, L. A. (2004). *Marketing Social*. CDMX: Pearson Edición.

Pérez, L. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica*. México: Pearson Educación.

Pérez, R. A. (2013). Congreso Internacional de Comunicación Estratégica. *¿Estamos los teóricos complicando la vida a los profesionales?* (pág. 11). Puebla: CICE .

Pérez, R. A. (2014). La estrategia como campo de estudio. *¿Tenemos ya un nuevo paradigma?* *Revista Mediterránea de Comunicación* , 9-31.

Rebeil, M., & Nosnik, A. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés.

Robin, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rojas, R. (2009). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. D.F.: Plaza y Valdés.

SAGARPA. (2012). *Panorama Seguridad Alimentaria y Nutricional en México*. Obtenido de <http://www.pesamexico.org/SeguridadAlimentaria/M%C3%A9xicoSeguridadAlimentaria.aspx>

Salas, F. C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento XXI*, (59) 234-346.

SAT. (Enero de 2014). *Preguntas frecuentes donación y destrucción de mercancías*. Obtenido de http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/autorizacion_donativos.aspx

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. México: Garnica.

SEDESOL. (2 de Julio de 2015). *Secretaría de Desarrollo Social*. Obtenido de <http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Comunicados/3176/refrenda-la-sedesol-la-alianza-con-los-bancos-de-alimentos-en-mexico>

Serrano, M. M. (2004). Presentación de la Teoría Social de la Comunicación. *REIS*, 15-34.

Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. España: Mc Graw Hill.

Taylor, S. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

The Hunger Project Mexico. (2012). *The Hunger Project Mexico: Datos de Hambre y Pobreza*. Obtenido de <http://thp.org.mx/mas-informacion/datos-de-hambre-y-pobreza/>

Tironi, E. (2004). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Chile: Taurus.

Torres, J. (2014). *Niklas Luhmann Introducción a la Teoría de sistemas: lecciones publicadas por Javier Torres*. D.F.: Universidad Iberoamericana.

Urteaga, E. (2010). Las teorías sistémicas. *Revista de Estudios de Ciencias Sociales y Humanidades*, 73-97.

Vieira, V., & Chambel, M. J. (2013). Creciente complejidad en las organizaciones. En A. Pérez, *La complejidad de lo social. La trama de la vida*. Biblioteca nueva.

Wakayabashi, J. L. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis del contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* , 120-131.

ANEXOS

Anexo 1. Revisión Documental del BAMXP

1. Calidad jurídica

- a) Acta Constitutiva registrada ante notario público. Copia simple del Acta Constitutiva registrada ante Notario Público.
- b) Registro fiscal del SHCP como donataria autorizada. Carta-Oficio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- c) 1.3 Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Indesol. Clave Única de Inscripción -denominada CLUNI.
- d) 1.4 Acreditación de Institucionalidad y Transparencia Cemefi. Constancia de acreditación del nivel de Institucionalidad y Transparencia Cemefi.
- e) 1.5 Estatutos de la organización avalados por el Consejo Directivo. Acta de Estatutos.

2. Estructura organizativa

- a) Modelos de gestión: simple centralizada. Documento oficial y público del organigrama y descripción de funciones, relaciones y jerarquías. Esta parte no está bien desarrollada, sólo cuentan con un organigrama que no se ha actualizado.
- b) El objetivo social responden a necesidades de la comunidad. Programación anual de los planes, actividades, metas y presupuestos. Documento oficial y público de planeación anual. No es un documento público, es un archivo electrónico en el que el Director General define con el Coordinador de cada área y el Patronato las actividades y metas, el presupuesto se va revisando conforme lo que se requiera.
- c) Toma de decisión participativa: el equipo directivo: Consejo directivo o Patronato claramente definidos representan a la comunidad y participan en las decisiones que se llevan a cabo en las sesiones del Consejo que quedan asentadas en Minutas.
- d) Esquemas de servicio a la comunidad: involucrando al patronato, voluntarios, personal y agentes sociales. Este tipo de asambleas y reuniones extraordinarias se realizan a través del programa 24/7 en el que los miembros del BAMXP apoyan a una de las comunidades con algo más que

despensas ya que asisten para mejorar la calidad de vida de la comunidad, pintando fachadas, arreglando áreas de esparcimiento, iglesias o calles.

3. Filosofía corporativa

- a) Misión Corporativa. Manual de la Organización en un documento oficial que defina la Filosofía Corporativa, evidencia de cómo ha sido difundido o comunicado y evidencia de evaluación del impacto: Si conocen, comprenden y expresan en sus acciones la Filosofía Corporativa.
- b) Valores Centrales.
- c) Visión Corporativa.

4. Factor humano

- a) Perfil de los participantes: perfil profesional de acuerdo al puesto que va a desempeñar, políticas y plan de prestaciones para el personal, así como plan de desarrollo de carrera del personal. Documento oficial con la descripción de funciones y puestos.
- b) Relación laboral de los participantes con la organización. Contratos del personal y constancia de alta al IMSS y al INFONAVIT (En este punto se cumple con la presentación de los contratos del personal, así como todas sus prestaciones de ley correspondiente).
- c) Lista de voluntarios del año en curso, firmada por el Presidente o Director. Si se cuenta con un listado del personal voluntario, sin embargo se tiene que actualizar continuamente debido a la alta rotación de personal.

5. Recurso económicos y su disponibilidad

- a) Fuentes de financiamiento.
- b) Presupuesto anual: expresado en \$. Copia del Presupuesto anual del año en curso, indicando las diferentes fuentes de ingresos y sus porcentajes respectivos.

6. Prácticas Institucionales

- a) Acciones de respeto al entorno ecológico
- b) Acciones de respeto al entorno socio-cultural. Participación en las festividades representativas de la comunidad como el Huey Atlixcáyotl.

- c) Acciones de rendición de cuentas.
- d) Acciones de mejora continua.
- e) Acciones de evaluación y resultados: existe un informe de Número de Beneficiarios atendidos, a través del indicador de Trabajo Social. También hay indicadores de impacto de los programas sociales atendidos y se entregan resultados con número de beneficiarios a SAGARPA/ SEDESOL por parte del programa PET PROSPERA y a grupo FEMSA el número de beneficiarios del seguimiento con el área de Nutrición.

7. Visibilidad pública

- a) Hacen públicos los objetivos de la organización.
- b) Hacen públicos los valores de la organización.
- c) Comunica permanentemente sus programas y actividades con sus grupos de interés.
- d) Combina diversos medios para interactuar con sus grupos de su interés.
- e) Desarrolla espacios adecuados y mecanismos ágiles para el diálogo con sus grupos de interés: con el Patronato lleva a cabo una junta mensual, hay una junta semanal cada lunes con los jefes de cada área, con el representante de cada comunidad de beneficiarios y con los Donantes a través del boletín mensual y la convivencia anual que se realiza para presentar los avances y logros de cada año.
- f) Investiga las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes.

8. Vinculación

- a) Acciones de cooperación intersectorial SIJUVE, Instituto Tecnológico de Monterrey y UDLAP.
- b) Acciones de vinculación intersectorial: con el Gobierno Estatal se apoya a las Unidades Móviles Alimentarias (UMA's) que permiten llevar alimento en colonias del municipio de Puebla con carencia alimentaria.
- c) Celebración de convenios: con otras OSC se realiza siempre y cuando sean de segundo piso, es decir, que compren despensas, no para la realización de proyectos.
- d) Participación en redes Sólo lo hace en la misma red de Bancos de Alimentos de México (AMBA).

Anexo 2. Entrevistas a donadores de autoservicios

Con La Gran Bodega tienen un convenio de 27 tiendas en Puebla y Tlaxcala y el contacto el contador Antonio Bravo, por lo general entregan verdura, abarrote y pan, diario tienen una merma de 15 kg y en los que son modelo Super G tienen merma diaria de 8 kg.

Con Bodega Aurrera les entregan pan, tortilla, abarrotes y con Wal-Mart verdura, abarrotes, pan, ropa e inclusive línea blanca. En las Bodegas Aurrera Express se llegan a entregar de 8 a 12 kg en los días Lunes, Miércoles y Viernes. En Wal-Mart de 600 a 800 kg diario y en Sam's Club de 300 a 500 kg diario. Levan 16 años de colaboración.

Con Chedraüi se tiene un convenio nacional con AMBA, en Puebla donan 6 tiendas, entre verdura, pan y abarrotes.

ENTREVISTA 1. Bodega Aurrera Express

Gerente Tienda: Alejandro Flores

Promotor BAMXP: ¡Buenas tardes!

Seguridad: ¡Buenas tardes!

Promotor BAMXP: del Banco de Alimentos.

Seguridad: usted no está en la nueva lista verdad.

Promotor BAMXP: soy yo el que la firmó.

Seguridad: ya vinieron por la donación.

Promotor BAMXP: acaba de salir ¿no?

Seguridad: sí...lo estoy buscando aquí en la lista y dije ¿dónde estará?

Promotor BAMXP: está bien, de hecho...este...no tenemos impresora pero ya tenemos el operador nuevo, se llama Víctor, espero que antes de que termine la semana ya podamos mandarles a todos ustedes el nuevo integrante. Se va a estar acompañando a cada uno de los operadores para que vayan conociendo la tienda, la ruta y ustedes lo conozcan a ellos.

Seguridad: usted entonces es el jefe del Banco de Alimentos.

Promotor BAMXP: de ellos.

Seguridad: aja...Y ahorita viene a...

Promotor BAMXP: supervisar para saber cómo estamos trabajando con ellos, aquí con recibo... ¿Él no se apunta, Francisco?

Seguridad: sí, se tiene que apuntar... ¿A qué horas entró el de Banco de Alimentos?

Promotor BAMXP: ahhh ya lo vi, aquí está... 10:34.

Seguridad: es más, para identificarlo luego le voy a poner un color fosforescente sonriente, así que hijo, estás marcado.

...

Promotor BAMXP: ¡Buenos días!, Gustavo Ramírez de Baco de Alimentos, para saber ¿Cómo vamos con los muchachos?

Gerente Tienda: pues ahorita, ya un poquito mejor, porque anteriormente nos llegó un correo que había dos kilos de diferencia en mayo, ahorita ya estamos al corriente.

Promotor BAMXP: sí, es muy importante que la hoja de procedimiento, de hoja caramelo coincidan los kilos.

Gerente Tienda: sí, pero lo que pasaba es que como ya luego el señor venía ya más tarde, ya por eso no nos encontraba acá y luego como ahorita, que está el del Banco de Alimentos, lo pesamos, sabes cuánto descontar por caja, porque ya la caja pesa un kilo, medio kilo dependiendo del...

Promotor BAMXP: del embalaje, si

Gerente Tienda: y es lo que descontábamos, ya quedábamos de acuerdo los dos, ya tenía el peso él, ya tenía el peso yo, pero anteriormente no nos encontrábamos y ahí fue la diferencia.

Promotor BAMXP: por eso salió la diferencia... ¿Hay alguna duda, comentario o sugerencia sobre el operador? ¿Es atento, es amable?

Gerente Tienda: no, sí...siempre llega temprano, bueno los que llegan si llegan temprano.

Promotor BAMXP: ¿Alguna duda con el deducible, recibo, que les entregamos a fin de mes?

Gerente Tienda: no pues hasta ahorita no.

Promotor BAMXP: entregamos una hoja adjunta con la relación de...

Gerente Tienda: de kilos.

Promotor BAMXP: exactamente... ¿Está funcional?

Gerente Tienda: ahora sí que ahorita como le digo, fue nada más el mes de mayo, ahorita en el mes de junio, básicamente ya viene bien.

Promotor BAMXP: tenemos auditoría este mes que viene, entonces es muy importante que guarden todos los papeles y tengan cualquier amparo por cualquier revisión.

Gerente Tienda: si, lo que hacemos nosotros, tenemos una copia, mandamos las originales al centro y yo me quedo con un juego.

Promotor BAMXP: ¡Qué bueno!

Gerente Tienda: para cualquier duda.

Promotor BAMXP: de hecho salió hace como media hora el chofer.

Gerente Tienda: así es.

Promotor BAMXP: ¿Hay algún problema con el horario o así está bien?

Gerente Tienda: no, está bien. Sí, porque no le puedo poner horario para que lo atienda, más que nada.

Promotor BAMXP: sí.

Gerente Tienda: como ahorita, a mí se me dificultó porque tengo un poco más de trabajo y no más somos dos ahorita y el sistema es un poco más lento y este ya para capturarlo, ya no más pesarlo, que nos lo firme el gerente y ya es todo.

Promotor BAMXP: ¿Usted siempre entrega la hoja caramelo el mismo día?

Gerente Tienda: así es.

Promotor BAMXP: OK.

Gerente Tienda: sí porque no nos conviene estar así, o sea que la baja luego no coincide y hay problema.

Promotor BAMXP: sí, en lugar de ser algo a favor es en contra porque no coinciden los kilos, o el sello se equivocan. Además en las auditorías va revisado la fecha de ejecución y entonces el horario no cuadra, va desfasado.

Gerente Tienda: exactamente y pos ahorita vamos al día. Ahora sí que por aquí viene, yo le entrego su hoja caramelo con la firma de gerencia y la de él.

Promotor BAMXP: todo bien. Perfecto, pues me estaré dando mis vueltas entonces. Muchísimas gracias, ¿con quién tengo el gusto?

Gerente Tienda: Alejandro Flores.

Promotor BAMXP: Alejandro, muchísimas gracias.

Gerente Tienda: sí, hasta luego.

...

ENTREVISTA 2. La Gran Bodega.

Gerente de Tienda: Ana María Cabrera

Promotor BAMXP: ¡Buenas tardes!... ¿ya verdad?

Gerente Tienda: sí dígame.

Promotor BAMXP: soy Gustavo Ramírez, del Banco de Alimentos y venimos para supervisar a los muchachos para ver cómo han trabajado con ellos, creo que acaba de pasar hace rato.

Gerente Tienda: hace poco pasó...Sí de hecho ahorita están dando bien el servicio, están pasando temprano, ya no pasan tan tarde.

Promotor BAMXP: eso les ayuda, ¿que pasen temprano?

Gerente Tienda: sí, por la autorización de los documentos, porque a veces cuando llegan bien tarde, como a las 4 o 4:30 si ya mi autorización de documentos llega bien tarde...mmm pero sí está bien con el horario que están pasando.

Promotor BAMXP: ¿Y tiene la lista de los choferes autorizados para la...?

Gerente Tienda: tienes su lista de choferes de, de...

Promotor BAMXP: ¿sí la tiene actualizada? Es lo que queremos saber.

Gerente Tienda: Creo que no eh...Es la lista de choferes de Banco de Alimentos. El que vino ahorita fue Francisco. La lista de los de donación...Te tuvo que haber entregado una lista.

Promotor BAMXP: ¿No la tiene? Ahorita se la entregamos, porque tenemos un operador nuevo y este...para que lo conozcan si llegara a venir.

Gerente Tienda: ah perfecto.

Promotor BAMXP: no traigo, sino se la mandamos con los operadores, para que la tengan al día.

Gerente Tienda: claro.

Promotor BAMXP: ¿Alguna duda, comentario o sugerencia respecto al servicio o al operador?

Gerente Tienda: no.

Promotor BAMXP: ¿Todo bien?

Gerente Tienda: hasta ahorita todo bien.

...

ENTREVISTA 3. Bodega Aurrera Express Hospital General del Norte

Jefe de Tienda: Germán López

Promotor BAMXP: ¡Buenos días! Gustavo Ramírez de Baco de Alimentos, para saber ¿Cómo vamos con ustedes? Si no tienen alguna duda, comentario o sugerencia, ¿algún problema con los procedimientos?

Jefe de Tienda: no hasta ahorita no, eh...yo creo que los procedimientos de ahorita, yo creo que es más fácil, más...

Promotor BAMXP: homologado.

Jefe de Tienda: es menos complejo, entonces hasta ahorita no hemos tenido ningún inconveniente, todo ha salido perfectamente, igual el chico este... ¿cómo se llama?

Promotor BAMXP: Francisco.

Jefe de Tienda: Francisco, igual muy muy muy bien.

Promotor BAMXP: lista de operadores ¿tienen?

Jefe de Tienda: sí.

Promotor BAMXP: ¿convenio, acta constitutiva?

Jefe de Tienda: tengo esto de ustedes...esta...si es que yo tengo apenas dos semanas acá entonces todavía no sé donde tienen las cosas.

Promotor BAMXP: los rotan mucho ¿verdad?

Jefe de Tienda: algo.

Promotor BAMXP: perfecto, es el convenio, el acta constitutiva que nos avala que somos la donataria autorizada, la lista de los operadores vigente, los puntos que debemos de llevar son muy, muy importantes. Ustedes como BAEs son un kilo por donación.

Jefe de Tienda: claro que si, de hecho el proceso se está haciendo tal cual, bueno yo desde la otra tienda nos dieron a leer el procedimiento.

Promotor BAMXP: ¿en cuál estabas antes?

Jefe de Tienda: plaza Bosques, y si yo lo sentí más fácil y es menos rollo y es más control.

Promotor BAMXP: exactamente, con todos esos candados.

Jefe de Tienda: para evitar todo ese tipo de cosillas raras.

Promotor BAMXP: perfecto, pues te agradezco, ahí tiene mi tarjeta mi nombre es Gustavo Ramírez y me estaré dando mis vueltas para ver cómo van los muchachos. Perfecto Germán, un gusto.

Jefe de Tienda: igualmente.

...

ENTREVISTA 4. Bodega Aurrera Express CAPU

Jefe de Recepción: Fernando Orea

Jefe de Recepción: vamos a empezar por el pequeño problema del horario ¿no?

Promotor BAMXP: ajá...

Jefe de Recepción: primeramente, estoy muy cargado en las mañanas, ¿sale? Este...el problema que te digo es que lleguen tan temprano porque luego estoy atascadísimo aquí de proveedores y es obvio que tengo que darle primero prioridad a mis proveedores y también para él genera un problema porque lo hacen esperar demasiado, desafortunadamente el movimiento se genera mucho aquí en la mañana, ¿sale?, le he sugerido que a lo mejor pase poco más tarde, bueno ni tan tarde, le he sugerido que a lo mejor pase a las 11 de la mañana para que no te retrases, no me retrases yo y este...

Promotor BAMXP: ¿Cuánto tiempo se está tardando más o menos aquí?.

Jefe de Recepción: como una hora más o menos, si se tarda bastante. Si te digo que ese es el problema.

Jefe de Recepción: mira, esta persona, se lo comenté al que viene seguido...

Promotor BAMXP: a Francisco.

Jefe de Recepción: exactamente, y me dijo que cuando no es su ruta del otro chavo, pues no se espera. Este...él es mi subjefe, estaba aquí, este... ¿qué tiempo se esperó o no se esperó? Me avisó por radio y le dije que me esperara un momento, que estaba en farmacia recibiendo, valga la redundancia la farmacia, y no quiso esperarse y se fue y la donación aquí se quedó.

Promotor BAMXP: o sea que sí le dijeron al operador: espérate

Jefe de Recepción: sí y no se quiso esperar. Luego regresó y ni siquiera preguntó dónde están los de Recibo, yo fui el último en irme este día y estaba yo ahí atrás, tan fácil me hubiera hablado.

Promotor BAMXP: sí, que buscara a alguien de recepción.

Jefe de Recepción: exactamente y pues se tuvo que tirar la donación, aquí están las evidencias de lo que se tuvo que hacer porque nadie se la llevó.

Jefe de Recepción: la primera que llegó, bueno, este horario estaría bien y se lo dije

Promotor BAMXP: pero este es un sábado.

Jefe de Recepción: se le dijo que se esperara, luego regresó y tampoco preguntó, ese es un pequeño problema y el otro no sé que me recorriera un poquito más tarde la recolección entre semana, para que no me retrase ni yo a él y llegue cuando más trabajo tengo, a lo mejor yo no tengo tanto tiempo pero si puedo esperarme.

Gerente de tienda: ¿Qué pasó?

Promotor BAMXP: Gustavo Ramírez de Banco de Alimentos, es que me está explicando cómo van los operadores y ya me está explicando del muchacho la semana pasada.

Gerente de tienda: ¿Hemos tenido algún problema con ellos?

Jefe de Recepción: sí con el del sábado que vino y nada más se espero un minuto, se fue y se tuvo que tirar toda la donación del sábado y le digo si también nos pueden recorrer al operador que viene a recolectar...

Promotor BAMXP: que el operador de ruta llegue más temprano.

Jefe de Recepción: sí, llega muy temprano.

Gerente de tienda: ¿a qué hora llegó hoy?

Jefe de Recepción: sábado llegó a las 11 am.

Promotor BAMXP: el horario que me comenta él, el más adecuado es a las 11 de la mañana

Gerente de tienda: pues igual y si, porque como le comenta, ellos no pueden dar nada hasta que nosotros aprobemos en el sistema, luego también andamos corriendo y...

Promotor BAMXP: la cuestión es que la ruta viene en esa misma dirección, si los dejo a ustedes después de las 11, ya está bastante lejos, entonces lo que más podríamos hacer es eso, lo que hizo él, hasta el final.

Gerente de tienda: pues si hasta el final...

Promotor BAMXP: como a las 4

Gerente de tienda: no...

Promotor BAMXP: es que ese es a la hora, termina la última y ya regresa.

Gerente de tienda: no, porque recibo se va antes de las 3 y si yo no checo, tiene que estar presente la Fundación, nosotros checamos y aprobamos en el sistema, ya no es como antes de que te firmo el papelito, ya no, entonces...

Promotor BAMXP: ¿a qué hora llegó hoy?

Gerente de tienda: hoy vino temprano.

Jefe de Recepción: hoy llegó...8:46.

Gerente de tienda: sí, si vino temprano.

Promotor BAMXP: sí es que viene de Tlaltepango, de la 90 y si nos costaría trabajo, pero lo checo.

...

ENTREVISTA 5. Aurrera Jarritos

Promotor BAMXP: ¡Hola!, me llamo Gustavo Ramírez del Banco de Alimentos de Puebla, soy supervisor de los muchachos, no he estado en esta tienda ¿verdad?

Encargado de Tienda: no.

Promotor BAMXP: no traigo la hoja, pero para comentarte sobre el tema de los nuevos procedimientos que estamos entregando, para el mes de junio vamos a cambiar los procedimientos en cuestión de entrega, anteriormente se calculaba el peso de lo que ustedes tenían para nosotros, obviamente pues hemos tenido muchas diferencias en estos dos meses, hablando a nivel nacional, no nada más aquí con ustedes. Lo que vamos a hacer ahora es cambiar a un kilo la donación, esto significa que si tú me vas a dar 12 veces en un mes, 12 kilos se van a poner para la entrega de un deducible en tu hoja caramelo que me entregues, en el peso folio caja que me entregues.

Encargado de Tienda: va a ser un kilo.

Promotor BAMXP: un kilo, no importa lo que me des, ya sea verdura abarrote, pan, ni los kilos que sea, va a ser un kilo solamente

Encargado de Tienda: ah ok, esto va a llegar por instrucciones me imagino.

Promotor BAMXP: sí, si pero esto vamos a empezarlo desde junio, entonces si te es posible comunicarte con tu supervisor de BAE, para que te den la instrucción ¿no? antes de que empecemos porque no debemos tener ningún error ya en junio. Tuvimos una conferencia la semana pasada con Fundación Wal-Mart y nos comentaba que pues fue marzo y abril...

Encargado de Tienda: fatal.

Promotor BAMXP: efectivamente, y mayo pues no deberíamos tener ningún error y aún así lo tuvimos en todas las determinantes a nivel nacional. Se platicó para corregir todo esto y en el caso de ustedes que si es calculado todo, porque no creo que nos den permiso de pesar en la báscula de jamón, se va a poner un kilo. Tú me entregas la hoja caramelo viene un kilo especificado, con los productos y demás, yo te entrego la baja con los kilos que recibí, pero el deducible si va a venir por el kilo que tú me entregaste, la visita que tú me hayas dado, ¿sale?

Encargado de Tienda: entonces cada hojita va a ser un kilo.

Promotor BAMXP: sí, también siempre es muy importante que en cada donación me entregues la hoja, esta hoja es auditable y es falta de probidad para ustedes y baja para nosotros como institución asignada, sino la recibimos, entonces siempre es importante que le entregue al operador su baja, su hoja caramelo y nosotros entregarles la baja.

Encargado de Tienda: de hecho creo que traían problemas acá porque no la estaban entregando todo lo que es, a partir de que llegué yo ya se está entregando la hoja.

Promotor BAMXP: sí por favor, porque algunos decían: "es que eso no me sirve o no me interesa, o no te doy..."

Encargado de Tienda: No, no, no, ya es un hecho, es una instrucción

Promotor BAMXP: es un procedimiento forzoso, no es de que a lo mejor no tengo ganas, es que se tiene que hacer a fuerza, entonces, también en la carpeta de donación ¿si tienes el convenio?

Encargado de Tienda: no sé si me puedas facilitar un convenio... ¿es éste?

Promotor BAMXP: si.

Encargado de Tienda: Ok ya para guardarlo, para que lo ponga junto con todo lo que tengo.

Promotor BAMXP: por favor, si, es muy importante, ¿alguna duda o comentario?

Encargado de Tienda: no, ninguna duda.

Promotor BAMXP: los días que estamos asistiendo ¿Están bien?

Encargado de Tienda: de hecho, creo que están viniendo diario acá.

Promotor BAMXP: si, ¿Hay algún problema?

Encargado de Tienda: ¿Sábado y domingo no vienen?

Promotor BAMXP: no.

Encargado de Tienda: ah ok, está bien. Yo creo que sería bueno un día sí y un día no.

Promotor BAMXP: mira, hablando por el tipo de formato, tenemos en los demás un lunes, miércoles y viernes, no sé si con ustedes esté igual.

Encargado de Tienda: bueno seguimos así y ya si veo si hay alguna otra situación pues lo cambiamos.

Promotor BAMXP: perfecto pues me parece muy bien, pues muchísimas gracias.

...

ENTREVISTA 6. Aurrera

Promotor BAMXP: ¡Buenos días! Soy Gustavo Ramírez del BAMXP, para saber cómo vamos con los muchachos, si hay alguna duda o sugerencia, los nuevos procedimientos...

Encargado de recibo: en cuestión de procedimientos y nuevos comentarios pues no son muchos, nada más hubo una ocasión que vino un compañero, no me acuerdo como se llamaba, que me dijo que estaba en oficina, por lo que habían dado de baja a Marcelo y le pedí que por favor me actualizara la hoja de las personas que están autorizadas para venir por la donación, me comunicó y me dijeron que me la iban a mandar y hasta la fecha tengo una que sigue siendo la misma, donde viene Marcelo y otras personas...

Promotor BAMXP: ¿fue Luis Losete de casualidad?

Encargado de recibo: creo que sí, si gustas te puedo enseñar la hoja y sigo teniendo la misma, más que nada porque como tu comentas, los procedimientos en base a Wal-Mart y ustedes, me piden la carpeta actualizada, contrato y todo...

Promotor BAMXP: ahorita te traigo la otra...

Encargado de recibo: entonces ese sería un punto, en cuestión de lo demás, pues no hay ningún problema, quien está viniendo aquí es Antonio Roscillo, viene temprano, se lleva la mercancía y todo. Ahorita nosotros aquí en cuestión tienda, estamos viendo la manera, por los nuevos procedimientos, en cuestión de lo que va la hoja contra lo que se está llevando, de hacerlo un día antes nosotros, para que él, al menos en esta unidad, su estancia sea lo menos posible para que...

Promotor BAMXP: ¿si puede ser un previo antes de eso, lo puedes cargar...?

Encargado de recibo: en cuestión de panadería y fruta sí, ya lo que es abarrotes y eso, yo te lo capturo en el transcurso de las 7 a las 8 de la mañana y ya tengo todo lo que es abarrotes y de piso de venta como shampoo, jabón etc. ¿Para qué? Para que él cuando venga aquí yo le entregue su mercancía, finalizo folio, me firme hojas...

Promotor BAMXP: es muy importante que coincida el peso de tu hoja con nuestra baja, es súper importante, tuvimos diferencias mínimas y la verdad nos levantaron una pequeña sanción, porque nosotros seguíamos firmando por un producto que no coincidía. Es lo que le decía al operador, no me puedes firmar por unos 250 kilos y la hoja caramelo dice 240, a lo mejor no es mucho, pero si hacemos un recuento en todas las determinantes, de todos los días del mes, va a ser una diferencia garrafal y ante Fundación entonces no somos creíbles.

Encargado de recibo: de hecho lo que yo hago con él cuando viene acá, bueno obviamente en presencia de Prevención y la Gerencia, agarro producto, pesamos producto y lo que se está llevando físicamente que es lo de la hoja, pesamos, yo meto el peso y ya finalizamos, mientras no, bueno aquí en esta unida así es, porque yo al momento de mandar la información a México tienen que coincidir con las bajas que tu llevas.

Promotor BAMXP: nos van a hacer una auditoría, para corroborar que tus productos sean los mismos que yo recibí tanto en folio como en kilos. Yo voy a escanear mis hojas caramelo, junto con tu baja y las voy a enviar y tienen que coincidir al final con el deducible, entonces sí es muy importante que no haya ninguna diferencia.

Encargado de recibo: sí, te digo yo al menos así lo estoy trabajando aquí. Ya del fin de semana pues es otra persona diferente que es el sábado, el que viene.

Promotor BAMXP: sí, se van rotando.

Encargado de recibo: pero ya con él, ya me espero al día porque como lo van rotando como dices tú, pues ya nada más es un día no más, ya con el que es de toda la semana, no hay tanto problema

Promotor BAMXP: ¿a qué hora viene pasando comúnmente?

Encargado de recibo: él viene pasando como a las 9 de la mañana, de hecho él vino ahorita y tiene como 15 minutos que se fue, pero los demás días ha tenido como un horario de las 8 a las 9 de la mañana, te digo, en cuestión de esa situación yo no tengo ningún inconveniente...

Promotor BAMXP: el convenio ¿lo tienes?

Encargado de recibo: sí, el convenio si lo tengo, nada más sería la hoja actualizada

Promotor BAMXP: ahorita voy por las hojas de los operadores actualizadas y te las entrego, para que estemos al día, ¿alguna otra cosa que pueda hacer por ti?

Encargado de recibo: no pues nada más, te digo nada más fue el percance con uno de sus compañeros, el que me comenta, porque de hecho también traía su credencial ya vencida desde el mes de diciembre del año pasado.

Promotor BAMXP: ah no, entonces es Carlos Romero.

Encargado de recibo: te digo que él me comento que dice que estaba en oficina y estaba de apoyo por lo que habían dado de baja a Marcelo, de hecho dice que nada más fue que lo cubrió como una semana o algo así y le digo: “ah, entonces tú no estás todo el tiempo” y me dice: “no, yo nomas estoy con el papeleo y nada más salí a apoyarlos”, y ese día llegó hasta como las 2 de la tarde, y hablé por teléfono y les dije: “que tenía una persona así del BAMXP, con su fecha tal, ¿labora con ustedes?”, nada más corroborando y me dijeron que si, que no había ningún problema, pero por única ocasión le voy a dar permiso que entre y se lleve la donación.

Promotor BAMXP: ahorita te doy la hoja y ya viene él ¿sale?

Encargado de recibo: sí, te digo que está bien.

Promotor BAMXP: si, muchísimas gracias.

Encargado de recibo: Gracias a ustedes.

Anexo 3. Entrevistas a Responsable de Procuración y Director General de BAMXP

30/04/ 2015

Entrevista a José Miguel Rojas Vértiz

E: ¿Cuántos años tiene en funcionamiento el Banco de Alimentos Puebla (BAMXP)?

MR: 20 años pero constituidos como tal un periodo de 13 años, antes trabajábamos con Cáritas pero nos hemos ido independizando en el año 2002, pero contamos todo el tiempo desde que el objeto social de combatir el hambre y la desnutrición empezó a tener actividad aquí en Puebla.

E: Actualmente ¿Cuántos empleados tiene el Banco de Alimentos Puebla (BAMXP)?

MR: Tenemos 30 empleados contratados ya como una plantilla dividida en diferentes posiciones y también consideramos a los voluntarios como parte de nuestra comunidad, no es un trabajo, no hay una relación laboral como tal pero si hay una colaboración con los voluntarios y los voluntarios estamos hablando que hay un promedio de 45 voluntarios semanales, con esto podemos decir que la comunidad actual del BAMXP asciende aproximadamente a 75 personas.

E: Y ¿trabajan solamente para el estado de Puebla y en la ciudad de Puebla?

MR: Sí, bueno, realmente nuestro efecto está marcado en la ciudad de Puebla, sin embargo hoy existen comunidades aledañas al estado de Tlaxcala que geográficamente están más pegadas a Puebla que a Tlaxcala y han sido comunidades que no se les ha negado la ayuda, tenemos un par de comunidades que apoyamos en Tlaxcala y a través de este año en el 2015, nos hemos introducido, porque nos lo pidió un donador específico, en este caso Wal-Mart, a rescatar en sus tiendas en el estado de Tlaxcala.

E: Tú ¿cuántos años tienes trabajando para BAMXP y qué puesto tienes?

MR: Como Director tengo aproximadamente 1 año 2 meses, de haber conocido la fundación tengo más tiempo, algún momento tuve la oportunidad de consultarla de manera externa, en algunos aspectos legales, en algunos aspectos laborales, entonces tengo mucho tiempo de conocerla pero como Director tengo prácticamente 1 año 3 meses.

E: ¿Y tu jefe inmediato quién es?

MR: Yo tengo un jefe o jefes que es el Consejo de Administración o también conocido como el Órgano de Gobierno y más usualmente conocido como Patronato. El Patronato, actualmente existe una mesa de 7 integrantes que está dividido mediante: un Presidente, Secretario, Tesorero y algunos Vocales, sin embargo la relación de una manera más operativa, más fuerte, es con el Presidente del Patronato, que es el Ing. Alejandro Lozano.

Cultura Organizacional

1. ¿Qué significa para usted formar parte del BAMXP?

MR: Bueno, te quiero decir que la verdad es que, no por que trabaje aquí para mí ha sido una gran bendición, un gran reto profesional porque hemos hecho algunos cambios y hay muchos por hacer, hay mucho por avanzar, para mí representa una oportunidad muy importante de combinar las competencias profesionales también con un gran sentido humano, en algo que si lo encuentras con un sentido de verdad, te puede llenar mucho como persona; yo creo que todos los trabajos tienen un objeto social muy importante, cualquiera, a veces hay que encontrarlo simplemente pero en el BAMXP este objeto social es mucho más sensible, mucho más palpable porque estamos directamente ayudando a la gente que más lo necesita y entonces esto es lo que significa para mí: poner a disposición de que una fundación, donde sus clientes no son consumidores normalmente sino que los consumidores, hablando un poco en el aspecto de una cadena empresarial, los consumidores o beneficiarios es gente que lo necesita, entonces es poner todas mis competencias, mis conocimientos al servicio de esta fundación con un crecimiento humano interesante.

2. ¿Cuál es logro más significativo que ha alcanzado colaborando con esta Fundación?

MR: Pues mira yo creo que esto es un proyecto, inclusive familiar me atrevo a decirlo porque desde el momento en que hemos decidido estar en esta fundación cuando me invitaron, pues fue un proyecto que platiqué en familia, ha sido para mí interesante y muy enriquecedor que mi familia ha estado muy al tanto, específicamente mi esposa se ha involucrado en el interés, entonces quiero con esto platicarte que inclusive hay un nexo de interés familiar muy interesante, muy bonito que se va haciendo, entonces para mí ha sido hoy un reto primero venir a cambiar si algunos aspectos, un reto creo que un parte aguas institucionalizar la profesión, nos ha costado, hemos tenido resistencias, normales como cualquier otro lugar, creo que yo espero que mi intervención en esta fundación sea para dar un brinco de profesionalismo en algunos aspectos que creo que el BAMXP había hecho una gran labor, lo ha hecho y es meritorio todo lo que se ha hecho pero podemos hacerlo mejor y entonces mi reto es desde la infraestructura, te platico que tenemos un reto muy ambicioso de cambiarnos de instalaciones como también mejorar los perfiles poco a poco y las conductas del equipo de trabajo.

3. ¿Cómo calificas el desempeño de la Fundación Banco de Alimentos Puebla?

MR: Yo creo que su labor merece un diez, su eficiencia merece un ocho, es decir la labor del banco es algo muy importante pero creo que a través del tiempo las cosas se pueden hacer mejor, yo creo que si yo calificara al banco con un diez, te estaría engañando y por otro lado estaría pensando que el banco ya llegó a su límite y no es cierto, yo creo que un 7 u 8 de calificación nos dice que hay mucho por avanzar, sin embargo esos 2 o 3 puntos que nos separan de un diez pues yo no sé si lo logremos muy rápido porque son puntos que nos van a costar muchísimo subirlos pero que tenemos que ir por él.

4. ¿Cuál es el impacto social más representativo que tiene el BAMXP?

5. ¿Qué posición tiene el BAMXP con respecto a otras fundaciones que trabajan similar en el estado de Puebla?

MR: Mira, yo te quiero platicar que he visto que desde el 2014, el BAMXP abrió una cadena muy importante también de alianzas, de ser reconocido, sobre todo en el sector empresarial, en el sector de gobierno, creo que veo el banco posicionándose en este momento, todavía con debilidades, pero si hacemos benchmarking con otras fundaciones, creo que el

banco está pasando por un momento propicio, que no podemos perder esta oportunidad, me queda claro que hay fundaciones que con menos pueden inclusive llegar a más lejos y hemos hecho un estudio detallado de que a veces esas fundaciones lo que tienen es gente muy profesional trabajando con ellos y es por eso que hoy en el banco estamos cambiando algunas estructuras de una manera inteligente pero también quizás de una manera un poco lenta porque el cambio tiene que ser también no caótico pero si hemos visto que por ejemplo otras fundaciones tienen personas muy competitivas que el banco también podría adoptarlas porque hoy estamos en un mercado laboral, que entre fundaciones, el banco puede ofrecer.

6. ¿Qué percepción crees que tienen los usuarios de los programas sociales del BAMXP?

MR: Yo creo que en general es variable, yo creo que la gente que conoce al BAMXP de hace muchos años ha llegado a estimar la fundación, la ha hecho parte de su vida de una manera importante, el banco entra muchas veces en juicios porque también la actividad que tenemos puede ser muy volátil en el tema de las donaciones y a su vez pues en la entrega del alimento, podemos ser juzgados en muchos aspectos, hay muchos aspectos que pueden juzgarse como banco de alimentos, desde el hecho de manejar alimentos con una fecha de caducidad muy próxima o inclusive caducos, entonces yo creo que el banco no es para todos, la gente que lo aprovecha, la gente que verdaderamente lo necesita, es la gente más fiel al BAMXP. Cuando por ahí tenemos algunas veces comunidades nuevas, a veces les cuesta entender cómo funciona el banco, pero creo que la gente que tiene tiempo de conocer al banco, hoy es fiel a la fundación, fiel a la comunidad del BAMXP, hoy entiende que hay altibajos y esperamos que la gente que se está sumando en comunidades nuevas también vayan conociendo este periodo del banco.

7. ¿Sabes cuál es la misión del BAMXP?

MR: Es y empieza con una palabra que es muy importante, el banco no quiere combatir sino más bien ayuda a combatir el hambre y la desnutrición de las personas más necesitadas del estado de Puebla.

E: Y ¿cómo calificas ese cumplimiento?

MR: Yo creo que ha sido bueno, te quiero platicar que también hemos evolucionado en la medición efectiva de nuestro impacto social, el decirte en este momento que hemos podido evaluar el combatir la desnutrición, te podría dar una respuesta muy personal de decir que esto es cierto pero no lo hemos medido correctamente porque medir la desnutrición implica también un crecimiento de tener los elementos de mediciones correctas, te quiero decir con mucho gusto que desde el 2014 y actualmente hoy 2015 tenemos un plan estratégico muy importante de la mano con un aliado que es Nacional Monte de Piedad donde estos indicadores de cómo podemos garantizar que la misión se esté cumpliendo es en base a indicadores de efectividad nutricional, anteriormente creo que el banco no lo había medido sin embargo si te quiero ser muy sincero, creo que podemos dar una respuesta con un criterio personal de que hemos hecho un buen trabajo.

E: Pero actualmente no tienes un índice correcto

MR: No tenemos un índice correcto, lo estamos construyendo para dar una certeza confiable, de que la misión está siendo cumplida de una manera total o parcial de que vamos en un camino correcto, pero si me permites darte mi opinión personal es que lo estamos haciendo porque tenemos las bases de poder dar alimento, tenemos las bases de poder acercar alimento a gente que en algún momento tuvo inseguridad alimentaria y hoy tiene acceso.

8. ¿Cuáles son los valores que promueve el BAMXP?

MR: Es el servicio, es la honestidad, es la dignidad hacia las personas, el respeto y todos estos valores, para nosotros, empezando con el de dignidad por las personas es muy importante, a veces creo que los valores, como la misión y la visión, en algún momento aquí en la fundación, me atrevo a decirte que antes estaban mucho más dormidos que hoy, no solamente por los artefactos físicos que pueda uno poner, que es el primer nivel de una cultura de una organización, lo que te pueda generar y dar un ambiente pero creo que los valores, la filosofía, la misión, la visión, la política de calidad la hemos desempolvado un poco y hemos tratado de hacerla parte de las conductas de la gente, no ha costa un poco de trabajo porque tú sabes que esto es como una semilla, hay que sembrar un valor de generar muchas cosas en la gente, hay que sembrar filosofía afín al BAMXP,

pero estos valores han sido puestos desde hace muchos años, han sido puestos por la gente que ha definido la filosofía de esta fundación y son valores que hoy hay que hacerlos vivos.

E: ¿crees que estos valores le sirven a la comunidad tal cual?

MR: Definitivamente creo que los valores son normas de conductas que se han aplicado en este momento seguramente no al 100 %, esto involucra mucho la convicción de la gente y la suma a este proyecto como tal, pero creo que nos puede regir en todos los aspectos en las relaciones interpersonales, con los donadores, con nuestras comunidades, con el equipo de trabajo, por supuesto que nos puede regir con las relaciones interpersonales con cada uno de ellos.

9. ¿Crees que el Banco de Alimentos desempeña la tarea de ser mediador y de catalizador de las diferentes demandas sociales?

MR: Bueno, esto es una pregunta interesante que te quiero definir muy bien. El banco tiene una misión muy clara, pero que sabemos, aunque no lo medimos ni creo que lo llegemos a medir, nosotros no tenemos ese alcance pero el banco detona otras cosas a su vez, es decir...

E: ¿Cómo cuál?

MR: Mira te quiero platicar que en el aspecto de la pobreza, cuando una persona tiene pobreza vamos a hablar de que la pobreza alimentaria muchas veces conlleva otras circunstancias como por ejemplo: salud, educación, el tema de un crecimiento sano que va pegado a la salud, entonces cuando nosotros combatimos el hambre y la desnutrición y logramos nuestro objetivo, te puedo decir que entonces el banco de una u otra manera detona que los niños puedan estudiar, detona que las personas tengan una mejor salud, detona que con la ayuda económica que les tenemos las personas pueden emplear ese recurso para una mejor calidad de vida en otros aspectos; y lo importante del banco es que mientras nosotros midamos nutrición y también combatir el hambre, las personas pueden denotar su desarrollo personal en muchos aspectos.

E: OK, ¿pero mientras no tienen otro proyecto? ¿Tal cual es combatir el hambre?... ¿son mediadores o haces alianzas con otras fundaciones, catalizas cambios con otras organizaciones?

MR: Hoy tenemos un proyecto por ejemplo, te quiero platicar de este proyecto que inclusive tuvimos el convenio la semana pasada, mira el BAMXP hoy tenemos una misión más clara y se llama "Los tres niveles del alimento", el alimento de hoy que es el alimento al que la gente puede tener acceso en este momento para llevárselo a su boca para combatir el hambre, el alimento del mañana es el alimento que estará seguramente en su despensa gracias al banco a través de las despensas que llegan a sus domicilios, pero lo más importante es que tengamos muy claro el alimento del futuro y ese ya no está en base a lo que nosotros como banco podamos otorgarle, el alimento del futuro lo que nosotros hemos visionado es el alimento que la persona debe tener las condiciones necesarias, sus capacidades para poder conseguirlo y éste no va a ser a través del BAMXP, sino va a ser a través de que la persona pueda mejorar su condición de vida; por eso hoy hemos hecho proyectos que se están impulsando, se están gestionando, quiero ser muy sincero como por ejemplo un proyecto que se llama "Para personas desocupadas", donde el banco junto con vinculación universitaria, en este caso en este proyecto en específico con la Universidad Madero, vamos a vincular para el mes de mayo a 30 personas para que reciban capacitación de un mes en una Universidad, tengan vinculación y experiencia laboral y a través de eso junto con el ICATEP puedan tener conocimientos de personas de hotelería, personas de meseros y que puedan insertarse en un campo laboral, si esta persona se inserta en un campo laboral podemos pensar que estamos haciendo una semilla para que la gente consiga el alimento del futuro; ese es el proyecto que tenemos hoy y eso representa la madurez que el banco está teniendo en estos momentos, creo que si nosotros hacemos una introspección muy clara podemos ver que tenemos comunidades de muchos años y eso de una manera menos positiva también ha sido por que el banco ha generado o ha llegado a genera unas dependencias que tenemos que desprenderlas...El problema del hambre es muy grande, hoy, en Puebla, más de dos millones de personas lo padecen y si el banco ayuda a 35 mil, tampoco podríamos llegar a los dos millones si seguimos teniendo a 35 mil hijos, si nosotros tenemos un proyecto que pueda ser más rotativo en los servicios, podríamos entonces a empezar a tocar a más familias y de esa manera tener el proyecto del alimento del futuro de una manera más objetiva.

Estructura Organizativa

10. Me gustaría saber ¿Cuál es el reto más fuerte que tiene el BAMXP en la región?

MR: Bueno, por supuesto que es el tema del desperdicio del alimento y del rescate del alimento muchas veces se ha vuelto cada vez más complicado. El BAMXP hoy con sus 35 mil beneficiarios genera una demanda de alimento muy importante y nosotros, todos los bancos de alimentos, no sólo de la región sino a nivel nacional, te quiero decir que vamos contra marea, ¿Qué hacen las empresas hoy en día? Las empresas hoy en día que generan un lucro están llamadas a tener menos merma, menos donación, más eficiencia en sus procesos y muchas de las empresas lo están logrando y creo que es un proceso natural de ellas, pero entonces empresas que antes donaban al BAMXP cada vez más están limitando sus donaciones, sin embargo el alimento siempre se va a desperdiciar, no quiero que con este comentario parezca que es como una condena del proceso de los alimentos, pero el mercado, las fechas, la normativa siempre va a haber alimento que va a generar de sobra porque te voy a decir que siempre se produce más alimento que el que realmente se consume, entonces el reto es estar muy atentos con las empresas que realmente puedan generar donación en base a una relación de confianza; el tema de la confianza en la donación a nivel nacional y regional también se ha visto muy golpeado, las empresas no están recibiendo los estímulos fiscales, muchas veces las empresas por otro lado también se han visto engañadas con otras fundaciones, que a veces no han hecho uso correcto con sus alimentos y entonces son muchos esquemas, en teoría yo te diría: la donación es el reto más importante, actual...

E: ¿En especie y en efectivo?

MR: Sobre todo, mira, los bancos de alimentos debemos generar la donación del alimento porque eso lo hay, hay alimento, la donación en efectivo también nos ayuda pero te quiero decir que en un porcentaje de la donación real de efectivo para la Fundación Banco de Alimentos es un porcentaje muy pequeño, nos ayuda mucho pero al final de cuentas es dinero en efectivo lo tendríamos que transformar en compra de alimento, de una u otra manera es preferible tener alimento comestible en mayor donación, para nosotros sería mucho más apto porque a eso nos dedicamos, a acercar el alimento, si nosotros empezamos a comprar el alimento también existe una condena por así decirlo, en tener dinero para generar una compra, en cambio la donación es más virtuosa porque alimento siempre hay y en cambio el dinero es más limitado cuando las empresas si les sobra el alimento pero no les sobra dinero.

11. Por otro lado, ¿qué fortalezas crees que tiene el BAMXP frente a otro tipo de organizaciones sociales?

MR: Primero te quiero decir que nosotros hemos sido evaluados como una necesidad prioritaria, evaluados a través de indicadores sociales, es decir, el hambre es un tema prioritario. ¿Qué quiere decir? La verdad es que nuestro objeto social es de un alto impacto, cuando nosotros platicamos qué es lo que hacemos yo creo que muchas personas entran en una empatía rápido y eso es una fortaleza, creo que todas las OSC que buscan un objeto social, todos son loables pero hay situaciones de niveles de urgencia, de situaciones que se ven más palpables y creo que el hambre en una persona es algo aberrante, entonces eso es una fortaleza. Otra es que ya llevamos 19 años de haber hecho un proyecto social de alto impacto y el tiempo avala que hemos hecho las cosas de manera correcta, hay fundaciones de muy pocos años que luego no logran su objetivo y también yo creo que hemos hecho un buen papel de generar confianza a través del primer nivel de la fundación que es la gente que forma el patronato y desde la gente que estamos trabajando en ella, creo que la confianza que hay en el banco de alimentos, muchas empresas que son también donadores ancla, así le llamamos como un Wal-Mart, como un Nacional Monte de Piedad, como Lala, nos han dado su confianza y eso connota confianza para otras, esas serían las fortalezas que yo te podría decir.

12. ¿Cómo evalúas la participación en la toma de decisiones por parte de los miembros del patronato?

MR: Mira yo creo que la evalúo activa, yo puedo ser testigo que la participación del Patronato es afortunadamente activa, tengo relación con otros bancos donde realmente van navegando solos, no quiere decir que no tengan Patronato, pero pues navegan muy solos y a veces es fácil perderse en este camino. El Patronato de Puebla yo lo evalúo como un Patronato fortalecido, primero la integridad de sus miembros, hoy tenemos un Patronato donde la gente es íntegra, la gente también es discreta pero también la gente del Patronato es un equipo colegiado, tenemos un activismo muy importante en la parte industrial como

también tenemos inclusive un vocal en la arquidiócesis que nos mantiene una espiritualidad que es sana en este proyecto, tenemos gente del ramo de la construcción que ha sido un importante asesor en los proyectos de la infraestructura y entonces se ha hecho un equipo colegiado en el BAMXP, cada quien con su profesión, cada quien en diferentes niveles; tenemos un presidente en el Patronato con una pasión desbordante de lo que ha hecho ya desde hace muchos años en el banco, pero que también combina su experiencia profesional para traerla en esta fundación y entonces yo lo evalué como que tenemos un Patronato Fortalecido, creo que hay algunas áreas que podemos mejorar como el sumar a más gente, nosotros tenemos espacios en el Patronato...

E: ¿Y hay rotación de los miembros del Patronato o son fijos?

MR: Pues mira si ha habido rotación definitivamente pero es muy baja, la rotación ha sido por temas muy especiales, sobre todo en donde algunos miembros del Patronato declaran tener quizás algunas ocupaciones o alguno viajes que no le permiten y creo que es sano, pero te puedo decir que desde hace un año el Patronato no se ha movido, tenemos gente de hace muchos años, pero sí creo que puede haber espacios que pueden ser interesantes llenar con otro tipo de perfiles, pero también los perfiles creo que no se han llenado rápido porque también la decisión ha sido lenta pero tiene que ser segura.

13. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores y de los voluntarios del BAMXP?

MR: Mira yo creo que podríamos evaluar en un promedio bueno, conforme a lo que se ha esperado, podemos dar mucho más, te hablo de una evaluación general, tenemos evaluaciones por arriba de lo esperado, tenemos evaluaciones que se han vuelto pues de una u otra forma deficientes, cuando se han vuelto deficientes hemos movido algunas piezas la verdad, pero yo creo que estamos haciendo un buen equipo, la verdad yo creo que hoy estamos conforme a lo esperado, objetivamente yo te quiero decir que los números no mienten y hemos tenido excelentes números desde el 2014 al 2015 con muchísimo esfuerzo, pero te hablo de números que son de eficiencia como despensas entregadas, kilómetros recorridos, donadores deducibles entregados, en eso mido los números...

E: Por ejemplo de tus colaboradores ¿tienen cada uno sus indicadores? ¿Los han cubierto? ¿Con base en eso los evalúas?

MR: Si, hemos salido bien, tenemos todavía un tramo por avanzar importante en los indicadores, los indicadores que nos hemos planteado son ambiciosos pero también son alcanzables, pero a veces sí creo que debemos esforzarnos mucho más, enfocarnos mucho más para que estos indicadores se cumplan al 100 %, yo creo que el banco está en una eficiencia del 75 %.

E: ¿En general también con los voluntarios? ¿Tienes una forma de evaluarlos?

MR: Eh, los voluntarios...Mira, no tenemos una evaluación constante con ellos, tenemos una evaluación que hacer una vez al año para un proyecto que es PET FOSFORA, esa evaluación se hizo por primera vez en el 2014 donde evaluamos su asistencia, su compromiso y su tiempo en la fundación, sin embargo al ser algo más operativo no hemos diseñado una evaluación más concreta con ellos, de hecho te quiero decir que la evaluación de desempeño solamente se tiene actualmente a nivel coordinador, no lo hemos bajado porque también es un mecanismo que implementamos en el 2014.

14. ¿Cuáles son las prácticas que desarrolla el banco para el mejoramiento de la cooperación y la articulación de esfuerzos con la comunidad?

MR: Bueno tenemos un proyecto que me viene a la mente el cual se llama 24/7, que es una actividad que está impulsada por Trabajo Social, fue una de las iniciativas que tuvimos para el cumplimiento de una de nuestras filosofías que menciona ser una comunidad de amigos, que realmente podamos encontrar en el banco una comunidad tanto de una manera personal como también de una manera muy articulada en lo laboral. El 24/7 en lo que consiste es que a través de actividades que están diseñadas 4 veces al año de manera independiente y 2 actividades integrado incluso con la familia queremos hacer actividades de compañerismo, donde podamos conocernos mejor como persona, donde podamos tener una mejor relación interpersonal entre los equipos pero apegados a las comunidades, apegado a donde al final de cuenta nosotros nos debemos, que es las instituciones, las comunidades...y entonces consiste en que un día, dejamos de laborar, nos integramos, hacemos una actividad

en conjunto, que al final de cuentas su resultado está reflejado en la comunidad; entonces así los choferes, la persona de sistemas, la del área de Contabilidad que a veces no tienen una relación tan directa con la comunidad como que regresamos al origen de a quién nos debemos y es a las comunidades.

15. ¿Y cómo logra representatividad y participación social en medio de una crisis el BAMXP?

MR: Bueno pues yo creo que es un reto que a todos nos impacta cuando existe una crisis, yo te pudiese decir que en un momento dado, lo que nosotros tendríamos que hacer es fortalecer a los que ya tenemos porque muchas veces buscar un donador nuevo nos cuesta mucho y perderlo sería tan fácil que afuera te puedo decir que las OSC están buscando donadores como las empresas buscan clientes, estamos en un mercado realmente competitivo de donaciones, si nosotros perdemos a un donador actual, afuera hay instituciones u organizaciones que así como si fuese un cliente para una empresa, lo están buscando; entonces nosotros lo que estamos tratando de hacer en medida de lo posible es fortalecer la relación con los donadores actuales, de una u otra manera también fijate que el BAMXP hemos dado un poco un avance más a salir a la luz pública, el banco fue discreto por muchos años, pero también te quiero decir que hemos tenido temores porque el BAMXP si tiene que salir a luz pública pero es una labor también muy discreta, sobre todo como banco de alimentos, lo más fácil que hoy se da en un efecto electoral que estamos viviendo hoy, es la entrega de despensas, entonces el banco de alimentos tiene que cuidar mucho esta parte de no verse involucrado en un aspecto donde se pega la política de una manera seguramente a lo mejor sin querer, pero que puede dañar la imagen del BAMXP; entonces nos hemos primero apegado en temas políticos, las fundaciones que tienen temas políticos, como por ejemplo quiero platicarte que han surgido en Puebla bancos de alimentos chiquitos con fines políticos que no han trascendido y entonces nosotros lo primero es mantenernos alejados de la política, si trabajamos con órganos de gobierno pero si nosotros tuviéramos un color, el banco no tendría 19 años; por otro lado es que cuando existe crisis en el tema de donaciones, tenemos que fortalecer a los que ya tenemos y por otro lado creo que es muy importante que la poca mercadotecnia social que hemos dado, sea muy efectiva, hemos tenido errores y creo que hemos aprendido de la mercadotecnia social y a través de estos dos últimos años hemos emprendido acciones de mercadotecnia que a veces inclusive, puede ser encontrada la información y hemos reflexionado y hemos dicho si ese es el camino que queríamos seguir, porque hay fundaciones que se han metido tanto a los medios que se exponen por completo a ser golpeados también por otros intereses, específicamente por ejemplo el CRIT, el Teletón...

E: ¿Y la participación social en medio de crisis, cómo actúa el BAMXP?

MR: En cuanto a participación social ¿te refieres a la gente? ¿O a los beneficiarios?

E: En general

MR: Bueno, afortunadamente nunca nos hemos visto nosotros en una crisis, entonces no puedo darte una respuesta en base a algo que no hemos tenido en este momento, pero hemos estado en rueda de prensa en muchas ocasiones donde han cuestionado al banco; primero yo te quiero decir algo, en el banco debemos estar preparados, la información del banco...la gente que tenemos acercamiento precisamente hacia el exterior, debemos estar preparados de poder contestar todo esto, yo pienso que debemos estar capacitados, sepamos donde está nuestro trabajo, saber por ejemplo algo tan sencillo como qué es la inseguridad alimentaria, cuáles son los indicadores, qué hace el banco de alimentos, cuáles son las normas alimentarias de seguridad que hoy tenemos que cumplir, si estamos informados podemos seguir adelante de cualquier duda. Yo te quiero platicar rapidísimo de una experiencia, precisamente de una rueda de prensa que hicimos junto con la CANIRAC, donde afortunadamente vi el valor de la capacitación, me vi envuelto en una serie de reporteros donde sus preguntas fueron tan contundentes y tan específicas que estoy seguro que si una de esas respuestas no hubiera contestado de una manera acertada, pues hubiéramos caído en un problema social, definitivamente ¿no?, me preguntaron la cantidad de toneladas, los municipios donde se encuentra la pobreza, qué es inseguridad alimentaria, cuál es la seguridad normativa que marca los estándares internacionales, qué opina la ONU sobre la carencia alimentaria, cuántos millones de personas mueren en el mundo cada año, por ejemplo de la hambruna que se vive a nivel mundial, cuál es el país que más desperdicia, son preguntas que a veces debemos tener mucha claridad porque si nosotros desde cualquier nivel no defendemos o no conocemos lo que hacemos pues somos vulnerables, afortunadamente en esa rueda de prensa, por estar sensible del tema y capacitado pues todas las

respuestas fueron perfectamente bien respondidas y entonces fueron usadas a nuestro favor, pero si un director se queda callado entonces pueden ser usadas en su contra.

16. Y hace rato comentabas algo muy cierto, dices que las OSC van tras empresas que les donen y que hay un tipo de rapiña como cuando las empresas van por los clientes Entonces ¿Cuál ha sido la forma de innovar del BAMXP? ¿Qué es lo nuevo del banco de alimentos?

MR: Lo nuevo del BAMXP... Bueno si, efectivamente, lo que tú dices y te lo mencione, hoy las OSC están pasando por una competitividad igual que las empresas con sus clientes, donde las OSC más competitivas son las que van a poder tener sustentabilidad a través del tiempo, ¿qué quiere decir?, estas frases que te acabo de decir es que para generar sustentabilidad no puedes pensar siempre en lo mismo, tenemos que pensar en proyectos sostenibles, donde si nosotros solamente estamos buscando donación de una manera común y corriente y no incursionamos como por ejemplo en diferentes redes, diferentes proyectos, hemos pensado proyectos que puedan generar sustentabilidad a la misma gente que atendemos, un día se nos va a ir agotando este donativo; entonces otro ejemplo que tenemos es pues los medios de comunicación, el banco antes no tenía una página de internet, no tenía una red social, no tenía la representación en un twitter o al menos no tenía la estructura que hoy estamos intentando, no quiere decir que no lo hayamos realizado, al menos hoy estamos participando con unos especialistas para fortalecer nuestras redes sociales, porque es muy sencillo, si nosotros no estamos actualizados vamos a perder presencia y bueno eso sería no mantenernos competitivos; otra cosa que estamos haciendo en el banco es también alcanzar algo que muchas organizaciones o fundaciones quizás no lo tienen muy claro, si nosotros pudiésemos lograr meternos inclusive y lo hemos tratado de hacer, meternos en la parte más básica en hacer inclusive reformas políticas que fortalezcan al banco de alimentos podríamos alcanzar más tiempo este proyecto, ¿a qué me refiero?, todas las fundaciones, el problema del hambre no es sólo nuestro sino es un tema de la sociedad, de las empresas, del gobierno, pero si el banco pudiese inferir en todas ellas, en las empresas para su donación, en la sociedad para su conciencia y en el gobierno con reformas públicas que puedan fortalecer lo que estamos haciendo podríamos entonces unir una fortaleza muy grande, no sé si me explico. Entonces el BAMXP, hoy en el 2014 y en el 2015, hemos contactado, de manera muy discreta, algunos diputados federales que están precisamente en la bancada que tiene que ver precisamente con la parte de seguridad alimentaria para que por ejemplo, logren tener mayor participación los bancos de alimentos en recursos federales, y no vamos más lejos, te quiero decir que el proyecto de infraestructura que tenemos hoy en día en puerta y que en meses anteriores hemos entregado a las autoridades competentes responde precisamente a que hoy nosotros hemos logrado publicar en el Diario Oficial que el gobierno federal impulse con recursos públicos a los bancos (de alimentos) y entonces eso quiere decir que estamos tratando que haya reformas políticas y públicas que nos beneficien.

Filosofía Corporativa

17. ¿Cuál es tu filosofía corporativa?

MR: Tenemos cinco puntos y para nosotros es algo muy valioso, la filosofía del BAMXP es primero que queremos ser una organización efectiva que combata el hambre tan injusta del hombre que carece de lo indispensable, eso habla un tema de nuestra razón de ser que yo creo es nuestro objeto de eficiencia y eficacia...

E: Y ahí ¿qué actividades realizan como banco de alimentos para realizar una donación efectiva?

MR: Bueno pues primero es que existen muchas áreas que hoy se juntan en esta fundación para hacer el rescate, el acopio, la entrega, todos con sus tiempos, hemos tratado de medir eficiencias, hemos tratado de tener a la gente correcta, hemos tratado de tener los tiempos y la estructura correcta para que tengamos eficiencia; la eficiencia se traduce en kilos, la eficiencia se traduce en despensas, en beneficiados, no es lo mismo que la eficacia, es decir mientras más kilos acopiados, mientras menos merma, mientras más kilómetros de trayecto, mientras más donadores, tenemos eficiencia y eso se traduce en diferentes estructuras de la organización, en Operación, en Procuración, en Calidad y en Trabajo Social; tenemos que ser una organización efectiva y eficiente. La siguiente es hacer sentir a los más necesitados que Dios los ama...

E: ¿Qué actividades realizas para que los más necesitados se sientan así?

MR: Bueno, ese es un tema muy de trasfondo, es un tema que se puede ver muy romántico, pero que lo defendemos...y te quiero decir algo, si yo no creyera en eso como Director, estaríamos totalmente ajenos a esto...

E: Es que siempre hay un pleito casado en que metas las cuestiones de religión...

MR: Sí, pero no es un tema tanto de Dios en credo, es lo que te quiero explicar ahorita, a veces cuando hablamos de Dios lo podemos apegar a un credo específico y bueno, seguramente tú sabrás que somos una organización apegada a una obra de Cáritas y una obra de la Arquidiócesis y por ende tenemos una injerencia e inclusive tenemos un sacerdote, pero esto no es un tema de credo, no es un tema de religión, yo creo que realmente la espiritualidad que cada uno siembra con nosotros Dios, podemos trascender a algo que nos puede llenar como personas, por ejemplo, el que nosotros podamos hacer sentir que la gente que más lo necesita la comunidad del banco los cobije, estamos connotando que Dios no se olvida de ellos, la gente que viene al banco de alimentos a veces no sólo tiene hambre de pan, a veces no solo tiene hambre de alimento, a veces tienen hambre de que alguien los escuche, de que en su momento de mayor desesperación encontraron algún apoyo y a veces eso se puede traducir en un amor de Dios, pero ¿cómo se traduce el amor de Dios? No platicándoles de Dios, sino que Dios se traduce en efectos de una caridad, de un tiempo, de un minuto que puedas darle a la gente, de un abrazo e inclusive de una amabilidad, se puede traducir en muchos aspectos donde la gente puede percibir a Dios porque no solamente como te dije es hambre de pan, es hambre de amor, pero eso no se nos puede olvidar porque si nos gana la eficiencia, kilos, despensas...números, porque aquí en el Banco también se vive estrés, se viven incluso situaciones como trabajo en equipo que no se puede dar en algún momento pues no podemos dar lo que no tenemos, entonces, bueno, la gente del banco primero debe de entender que esto es una obra de caridad muy profesional, pero de caridad, donde si perdemos el sentido de caridad entonces lo volvemos frío, por eso yo he dicho varias veces que en el banco tenemos que contratar los corazones y después enseñar las tareas, porque de nada nos sirve tener aquí al mejor ingeniero que no viva la caridad, entonces es un tema desde la puerta de entrada de los perfiles que tenemos o que queremos lograr, hasta que día con día entendamos que nosotros somos portadores de esa caridad a través de nuestro trabajo, si así lo hacemos entonces podemos decir que la gente puede encontrar a Dios a través de nuestros actos.

Otro punto de la filosofía es que queremos regresarle a la sociedad la conciencia de justicia que se ha perdido por un mundo globalizado y esta es otra misión que tiene el banco de una u otra manera en su filosofía y visión, ¿cómo combatimos el hambre y la desnutrición? Entonces podríamos nosotros entregar alimento y toneladas de alimento pero ese no es el problema de raíz, mira Puebla hoy es el cuarto estado más rico del país y el tercero más pobre en su carencia alimentaria, eso quiere decir que la pérdida de conciencia está dada en su máxima expresión, tenemos un sector de riqueza y un sector de pobreza y el banco no lo va a solucionar donando alimento, el banco lo va a solucionar a medida de que regrese la conciencia, en medida que la gente que por un lado tira alimento se lo da a la gente que no lo tiene, es más, el BAMXP no debería de existir si existiera esa conciencia, por lo tanto somos un puente entre esos dos mundos, entre la carencia y la abundancia, si ese puente se construyera desde la misma sociedad, seguramente habría un mundo más justo y habría menos bancos de alimentos y habría menos fundaciones y habría menos asociaciones, ¿cómo lo hacemos nosotros de alguna manera? Primero es pues que el banco sea un testimonio de que hay personas que hemos querido cambiar la vida de los demás, bajo un testimonio; posteriormente hemos querido ser un portavoz de la situación que se vive, a través de universidades, a través de...donde se para el banco de alimentos uno de los objetivos que deberíamos de tener es decirles "no se olviden de esta conciencia", no perdamos de vista que afuera hay personas que llevan 24 horas buscando que comer y entonces sembrando un poco de conciencia hemos querido que el mundo sea un poco mejor.

El siguiente punto de la filosofía dice que seamos una comunidad de amigos que inspirado en Cristo encontremos la vocación en el servicio a los demás, y bueno pues ahí entra una palabra importante que es Cristo, primero creo que queremos ser una comunidad de amigos, no podemos dar lo que no tenemos, queremos ser un equipo efectivo pero también caritativo internamente, donde si nosotros estamos unidos en este pensamiento de caridad y profesionalismo también vamos a poder hacer cosas mucho mejores, vamos a poder hacer un equipo de trabajo exitoso, vamos a poder hacer un equipo de trabajo muy enfocado en la filosofía de esta fundación con las bases precisamente de Cristo y que la vocación de servicio a todos la tengamos a flor de piel.

Y por último si que el BAMXP sea un medio de formación para cada colaborador inspirado en Cristo y te quiero decir que esta filosofía me la sé de arriba abajo porque trato de buscar acciones muy contundentes de cómo llevarla a cabo no, te digo, los artefactos físicos a fin de cuentas pueden ser los mismos, podemos poner dos mil cuadros alrededor de las paredes pero yo creo que el banco tiene que formar a la gente, tanto gente que ya venga formada en esta espiritualidad tanto gente que ya venga por una posición de trabajo, es un reto muy importante, tenemos que encontrar que hacer que la gente a través del banco pueda ser una mejor persona, de que la gente encuentre una vocación de alegría en esta fundación y que el banco no pierda de vista que su mejor capital es su propio equipo, viendo a cada uno aunado a los valores, por dignidad de las personas, tenemos que ver a las personas no como un recurso humano sino como un capital lleno de experiencias, lleno de valores, lleno de temores, pero también lleno de oportunidades que el banco le pueda entregar, desde su campo profesional pero también desde su campo espiritual, si tenemos gente feliz en lo que hace, si tenemos gente que se puede ir a casa a compartir que puede ser feliz, entonces vamos a ser felices muchos y todo esto de la espiritualidad viene dado por la Madre Teresa, nosotros somos seguidores de la Madre Teresa y precisamente ella eso decía, decía: mira, a veces los que quieren estar ayudando, primero tenemos que construir en ellos un verdadero templo de ayuda porque sino entonces la gente no va a encontrar precisamente su formación total, nadie puede dar lo que no tiene.

Capital Humano

18. Hilando las preguntas, me gustaría saber ¿Cómo evalúas la formación profesional y especializada del personal para la ejecución de sus actividades aquí en el banco?

MR: bueno tenemos perfiles variados en este momento, creo que tenemos perfiles que se han formado en el banco de alimentos a través de muchos años y tenemos gente que se ha integrado al banco y tiene otras experiencias, la verdad es que te podría decir que la suma de ambos perfiles es muy enriquecedor, porque hay gente que ha estado en el banco muchos años y ha hecho crecer esta obra con el sudor de su frente y hay otros que traen prácticas empresariales, prácticas de algunos estudios inclusive académicos, algunos inclusive experiencias que han vivido a través de su vida y entonces cuando juntamos todo eso hay que saber capitalizarlo totalmente, entonces yo veo que hay varios perfiles, hay gente de muchos años, de pocos años, gente con una preparación académica un poco más elevada que otra, pero la combinación está siendo rica en este momento; tenemos que seguir impulsándonos, yo si reconozco a cada uno de mis colaboradores, trato de que sean valiosos como persona, tratamos de cumplirles en todo lo que ha sido pactado en las partes básicas de una relación laboral, el banco te quiero decir que es una fundación a diferencia de muchas, que en su mismo sentir profesional, tenemos que ser profesionales primero internamente, dándole a la gente lo que merece, sus prestaciones, su seguro social, sus pagos en tiempo, sus prestaciones un poco arriba de lo que marca la ley porque el banco paga unas prestaciones arriba de lo que da la ley y entonces primero es la plataforma básica, por lo que fuimos contratados se esté cumpliendo...

E: Entonces crees que tu política salarial es buena

MR: Mi política salarial si, definitivamente yo te quiero decir que en mi experiencia profesional he estado pegado en muchos temas de recursos humanos, en diferentes empresas, mercados, inclusive participé en una consultoría muchos años de Recursos Humanos donde te puedo decir que el banco de alimentos hoy, y sobre todo en su campo de Fundación, hoy es una de las fundaciones que cumple perfectamente con lo que la gente tiene que merecer, el BAMXP no tiene doble contabilidad, no tiene a gente a prueba a ver si después de un tiempo le da su seguro social y también te quiero decir que de una u otra manera, su tabulador salarial... nos estamos preparando para ser altamente competitivos queremos ofertar lo que en una empresa la gente que tiene este sentir de querer participar en una Fundación se lo podamos ofrecer, quizás en este momento estemos en un punto intermedio pero nos estamos preparando, tenemos un tabulador por ahí que estamos trabajando de que un coordinador pueda tener algo competitivo en un mercado laboral.

19. ¿Qué nivel de compromiso muestran los voluntarios y los empleados del BAMXP?

MR: Es muy variado, de manera general te puedo decir que me gustaría decirte que es al 100 % pero bueno hay algunas personas que se desenfocan y la labor del banco es tratar de recordarles este enfoque, entonces el compromiso de toda la

gente yo creo que es una mejora continua de todo día con día, no te puedo decir que el banco haya tenido el compromiso al 100 % de todos, es difícil pensar que todos se alineen, yo te puedo decir que si veo a la gente comprometida, pero a veces se nos distrae, el tema del cansancio físico, las oportunidades laborales externas, muchos aspectos nos pueden distraer del compromiso de la fundación pero yo si veo que cuando la gente retoma este criterio se enfoca.

20. ¿Sabes cuál es la principal motivación por la que los voluntarios están aquí en el BAMXP?

MR: Hay dos cosas, uno el que debería y otro el que es. Nosotros tenemos un esquema de voluntario hoy, que es colaborativo de hecho nosotros tenemos co-voluntarios porque son colaboradores voluntarios, es decir, el perfil de los voluntarios de la gente operativa es de gente que también hemos determinado que tiene una carencia económica y entonces la mejor manera de apoyarlos es dándoles alimento entonces la gente debería de venir por dos motivos: uno es por el servicio de la ayuda, por la vocación del servicio y otro porque a través de su jornada puede ayudarse, sin embargo, la gente debería de venir primero por la vocación del servicio, pero bueno algunas veces, el banco ha pasado por crisis, pero a veces a la gente no se les ha podido dar alimento y ahí se filtra, que es muy interesante, porque tenemos gente a la que no se le ha dado durante dos o tres semanas alimento y siguen viniendo y se han enamorado de la obra del banco y la gente que no recibe el alimento se va, solitos, entonces los voluntarios su palabra es que tengan que venir sin ningún tipo de recompensa, pero el banco ha hecho también esta combinación de co voluntarios, pero la gente a veces viene primero por su despensa y luego por la atención a los demás, esa es la realidad actual del banco.

21. ¿Cómo evalúas los recursos materiales y físicos con los que trabaja tu personal, tanto empleados como voluntarios?

MR: Yo creo que se han dignificado en el último año, yo si te quiero decir, hoy la gente que no tenga una herramienta de trabajo es porque de verdad no me lo ha solicitado, yo creo que la herramienta de trabajo hoy es como los tenis del maratonista, o sea tienes a lo mejor alguien que pueda correr pero no tiene los tenis, yo creo que si...seguramente lo conoces pero si te han platicado de la historia del banco, de cómo empieza, de qué era antes una herramienta de trabajo, de cómo eran las oficinas, de cómo era la infraestructura, inclusive cómo era este banco, con muchas deficiencias, entonces lo que hemos hecho primero ha sido dar herramientas, dar oficinas, equipos tecnológicos como una computadora, no te quiero decir que no tenemos computadoras viejitas, pero son funcionales, hemos renovado nuestro equipo de hardware recientemente para unas laptop, hemos hecho las oficinas con la iluminación, con los espacios que creo han sido dignos, no son las mejores oficinas ejecutivas, porque este no es un corporativo en la mejor zona de la ciudad, pero hemos tratado, recientemente hemos puesto un comedor para que la gente pueda degustar sus alimentos en un lugar más digno, hemos abierto un sanitario extra de lo que teníamos y yo creo que la tendencia ha sido mejor. Tenemos coches utilitarios, a ninguno se le exige tener un coche para ponerlo a disposición de la fundación, tenemos coches que bajo un orden, porque a veces se nos ocupan, todos tienen acceso a un vehículo utilitario, pero ese es mi criterio, yo creo que hoy el banco ha dado los recursos y si se necesitara algo más, el banco está dispuesto a darlo, tenemos telefonía, tenemos medios de comunicación.

22. Para ti ¿qué frase describiría el clima interno de la fundación?

MR: Te podría decir que...mira yo te diría que "hoy, a través de una crisis, va a quedar lo mejor", ¿porqué? Hemos cambiado cosas en el BAMXP, inclusive los ritmos de trabajo, yo te quiero decir algo con mucha sensatez, mi estrada en el banco de alimentos creo que si ha marcado cambios, no quiero hablar de lo bueno o lo malo, ha habido cambios como sistemas, como controles, como eficiencias un poquito, que a través del tiempo hemos filtrado gente que a lo mejor eso ha sido un poco difícil, porque la gente que no estaba acostumbrada a trabajar solita se ha ido o solita ha dejado que nosotros digamos: hoy ya no es para ti esta fundación, entonces estamos por cerrar esta crisis porque hoy te puedo decir que de mi ingreso, cuatro choferes se han ido por actos que no eran correctos en la fundación, te puedo decir que hemos cambiado a dos coordinadores que eran importantísimos en su función, específicamente en Operación y en Trabajo Social, hoy un equipo como el de Trabajo Social es totalmente nuevo, no hay una sola de las prácticas que antes se tenían, yo te quiero decir que si lo consideré en un momento como una crisis, sin que la crisis sea un apalabra mala, sino un cambio, que lo hemos tratado de hacer lento, no caótico, pero el clima interno estoy seguro que a través de esto estamos quedando los que verdaderamente tenemos que estar en esta fundación.

23. ¿Cuál es la principal característica de las relaciones que se desarrollan aquí en el banco?

MR: Bueno, primero es un tema de que con todos queremos ser justos, es un principio, quiero decirte que...de hecho es una conexión clara de la relación contractual de todos, que sobre todas las cosas primero estará cumplirles a los trabajadores, nosotros no tenemos gente misionera, tenemos trabajadores que hay que cumplirles al cien por ciento, creo que la relación laboral también es de puertas abiertas en todos los sentidos, digo la verdad es que espero, procuro estar cercano con todos y que todos los coordinadores estén con todos, entonces es una política de puertas abiertas, de comunicación y de cumplimiento de todos los aspectos necesarios de las relaciones contractuales de todos los trabajadores.

24. ¿Crees que los empleados se sienten identificados con el proyecto del Banco de Alimentos?

MR: Pues como en todo, es muy similar al enfoque que te decía, hay algunos que sí, alguno no y algunos que están distraídos, es una labor constante, lo que pasa es que la labor del banco es tan profunda que así como quisiéramos que todo el mundo esté en una sintonía pues a veces es un tema de alimentación de área, pero yo creo que sí, muchos están enamorados de la obra del banco y otros se nos distraen y por eso creo que hoy hemos querido contratar gente que desde un principio se enamore del proyecto, porque si no se enamoran del proyecto, aquí también hay carencias, aquí hay circunstancias a veces difíciles o diferentes, no difíciles, diferentes, aquí tratamos con gente, como te decía, nuestros consumidores o clientes usando estas palabras para que se entienda mejor, son los beneficiarios o los donadores; entonces, tenemos que estar cercanos con este tema de caridad y si no están pues nunca se van a enamorar, con esto te quiero decir que el banco no es para todos ni todos son para el banco.

Prácticas institucionales

25. Me gustaría saber si ¿son adecuados y suficientes los presupuestos, los recursos humanos y materiales para trabajar en el BAMXP?

MR: Yo creo que siempre, lo más fácil es decir que nos hacen falta pero creo que hoy son justos, creo que hoy tenemos lo que necesitamos, depende mucho de las áreas, te quiero decir que tenemos una plantilla que tenemos que convertir en más eficiente, pero si somos eficientes el número de personas en este momento podemos cumplir los objetivos claros. El banco por ejemplo, con la infraestructura nueva que vamos a tener, está considerado para emplear a 50 personas, de hecho está pensado en oficinas, lockers y baños para 50 personas y tener aproximadamente a 80 voluntarios, entonces estamos seguros que vamos a necesitar más recurso humano, pero en este momento, en abril del 2015, creo que estamos en un punto justo y necesario, de recursos materiales creo que tenemos todo lo necesario, jamás nos ha faltado un combustible, jamás nos ha faltado, pero debido al descuido de muchos años tenemos por ejemplo la pérdida con unas herramientas, las condiciones de las camionetas; las camionetas es un tema que ya estamos hoy en un proceso maduro de adquirir unidades nuevas porque el problema no es que nos falten unidades, el problema es que las que tenemos ya están dándonos problemas pero te quiero decir que el banco en ningún momento se ha limitado, es más, aquí enfrente de mi escritorio tengo una cotización y bueno pues estamos a punto de cambiar unidades, entonces yo creo que el banco, gracias a todo el trabajo y gracias a Dios, operativamente es autosostenible; hoy podríamos hacer inversiones interesantes para que los recursos materiales estén dando perfectamente lo que necesitamos.

26. Bueno, esas son las herramientas físicas pero también hay herramientas como FODA, planeación de proyectos sociales ¿Qué tanto se utilizan esas herramientas? ¿Crees que se utilizan adecuadamente esas herramientas y estrategias?

MR: Son nuevas para la implementación en el banco, si te quiero decir que este 2015 hemos presentado por primera vez un plan estratégico, creo que antes el banco no lo tenía, no quiero decir que no existía estrategia en la cabeza de las personas pero el plan Estratégico no se veía definido y hoy si se tiene definido cuales son los proyectos estratégicos con una mayor claridad. Nos falta mucho por trabajar pero te quiero decir que un poquito, la Planeación estratégica está dada desde a veces, como te decía hace rato, desempolvar tu razón de ser como tu misión, tu visión, desde ahí estamos empezando a retomarlo pero ya con acciones más contundentes sin embargo no en todos los niveles te quiero decir que el Plan Estratégico hoy

actualmente no está bajado en todos los niveles de la organización, que eso debería ser, pero a veces tenemos ahorita que trabajar primero en planes estratégicos si generales y luego con los coordinadores, por ejemplo hoy tenemos evaluaciones de desempeño pero también estamos construyendo lo que te decía: indicadores de impacto, esa es la estrategia de hoy; nos vamos poco a poco pero si hacen falta muchas herramientas, el banco sí creo que vivió por muchos años en un... y ha hecho grandes cosas la gente la gente que lleva muchos años aquí, pero hay elementos de desarrollo organizacional muy importantes que debemos empezar a heredar para que tengamos mayor claridad y mayor rapidez.

Visibilidad pública

27. ¿Qué necesita la fundación para lograr la visibilidad social que desea tener?

MR: En ese tema hemos tenido muchas pláticas recientemente, estamos entre...como te decía, en qué momento el banco debe de salir a una luz pública de manera masiva o tiene que seguir haciendo algunas labores de manera discreta; el banco ha sido discreto los últimos 17 o 18 años, desde hace como dos años, el banco ha empezado a tener como el tema de la red social, hemos puesto un espectacular, hemos inclusive formulado un puesto que sea de Relación Pública, que bueno, es Procuración pero que tiene unas alianzas en Relación Publica, pero tenemos que medirlo, porque el miedo del banco es salir a la luz pública, porque como te decía, también es exponerte a muchos...hay gobiernos que no saben lo que hacíamos y a través de que a nivel nacional los bancos de alimentos se dieron a conocer un poco más por la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos (AMBA) es verdaderamente mucho más palpable el acercamiento político a los bancos y también nos cuestionamos o más bien nos enfocamos a que tenemos que ser muy inteligentes con eso, aquí el BAMXP, como ejemplo, acaba de venir una persona de un ayuntamiento, te puedo decir que así como vienen gente de partidos, gente de ayuntamientos, vienen y te dicen que te quieren ayudar, que inclusive te pueden impulsar, pero no, queremos ser muy inteligentes en la visibilidad, sobre todo política; luego la visibilidad en medios masivos sin controles creo que también tenemos que cuidarnos, pero sí por ejemplo tenemos que meternos muy fuerte en Universidades, que las Universidades conozcan lo que hacemos; Cámaras, cámaras de empresarios, que la CANIRAC, que la CANACINTRA, donde existe nuestro nicho de donadores y también queremos que la visibilidad del banco, yo sí creo que debe tener un Plan Estratégico...

E: A eso voy, por ejemplo, yo creo que debes tener muy bien definido a quiénes te quieres enfocar ¿no?, por ejemplo a universidades, a cámaras de empresarios, tus stakeholders como grupo Walmart, Chedraui, ya los tienes bien definidos, pero por ejemplo: ¿Quién comunica? ¿Qué plan de Comunicación tienen? ¿Alguien lo dirige?

MR: tenemos una posición creada, te quiero decir que hemos trabajado desde el nivel institucional de la imagen, hicimos un cambio de imagen...

E: Hicieron un cambio de imagen institucional por la Asociación ¿no?....

MR: Por la Asociación, pero también ese cambio de imagen ha dado paso a que hoy lo explotemos de una mejor manera, en uniformes, en unidades rotuladas, en tarjetas de presentación más visibles, efectivamente el banco necesita lo que tú dices, un Plan de Comunicación, como te digo, a veces tenemos tantas cosas en la cabeza, que no lo bajamos a lápiz y la estrategia, siendo reflexivos, el Plan de Comunicación si lo tenemos claro pero no lo tenemos compartido, creo que eso ha hecho falta, que todos lo sepan; por ejemplo yo te puedo decir que tengo una visión de una comunicación que hoy estoy trabajando mucho con el Patronato pero también hay una posición que es Cuentas Clave y Relaciones Públicas que debe entenderlo muy bien; por ejemplo hemos tenido experiencias con la posición de Cuentas Clave donde existieron algunas propuestas de jalar a todos los beneficiarios a una explanada y juntarlos y hacer un evento masivo, entonces me daba cuenta que por ahí no iba, no iba el tema de hacer movimientos masivos con nuestra gente, entonces como que teníamos que ordenar los criterios, no quiere decir que una idea sea mala o mejor que la otra sino cuál es el Plan Estratégico, desde su filosofía, lo que queramos empezar a comunicar.

28. ¿Cuáles son temas potenciales para posibles alianzas estratégicas que permitan articulación con otros públicos, con otros objetivos?

MR: ¿Cuáles son las alianzas? Yo creo que algo en Puebla son las Universidades, que también ese sector lo tiene Procuración y Relaciones Públicas es muy importante, queremos también con Cámaras, con quienes podamos ofertar nuestro trabajo con ellos, de confianza, yo creo que para este año son las que se tienen que fortalecer, porque te digo, a veces poner un espectacular, llenar una explanada con nuestra gente, que tampoco es la forma ni los modos con los que el banco ha trabajado, al final de cuentas dices, bueno, cuál es el objeto final, ¿dar a conocer una marca? Creo que nosotros no somos como tal una marca, sino creo que nosotros podríamos ser más inteligentes, ¿porqué? Porque los recursos son limitados, si nosotros vamos a invertir un presupuesto en comunicación podemos gastar todo en poner espectaculares o podemos gastarlo todo mejor en hacer una campaña muy particular, muy enfocada, con un nicho, que su resultado va a ser más rápido para efectos de donación o ayuda para el banco o darlo a conocer, pero en un nicho, porque el banco también tiene sus nichos, por ejemplo su nicho principal son las empresas de alimentos, somos una cadena natural, pegada a esas empresas entonces por un lado podemos ir a comunicar a lo mejor a otros lados pero una reflexión es ¿ya agotamos la comunicación para nuestro nicho concreto? Y la respuesta es que no, ¿si me explico?

29. ¿Con qué grupos tienes comunicación cara a cara?

MR: La tenemos un poco dispersa, tenemos con los donadores actuales algunos acercamientos, sí, yo atiendo algunas cuentas, Procuración atiende algunas cuentas, donde hacemos visitas de una u otra manera, quizás no establecidas, que es algo que entra en la parte de la estrategia de comunicación, pero si tratamos de mantenernos en una relación con los donadores; hoy hemos implementado una herramienta básica que es el boletín informativo que nos ha ayudado, yo he escuchado buenos comentarios del boletín informativo, quizás no llega a todos porque no es el canal único que podríamos utilizar, en algún momento también estuvimos trabajando en las redes sociales y si tuvimos un incremento pero creo que hay mucho por hacer todavía; entonces la relación es con donadores pero tampoco está establecido en un Plan de Comunicación, definitivamente.

E: El mensaje que trabajas con los donadores es para pedir más, de agradecimiento o ¿cuál es el mensaje que mandas a través de ese boletín?

MR: El boletín lo que mandamos es...no, no pedimos nada a través del boletín, sino más bien compartimos resultados porque creo que el banco es un medio para hacer resultados con la gente que quiere ayudar, los beneficiarios del banco no solo son un objetivo solamente del banco, sino combatir el hambre es un objetivo seguramente de las empresas que están sumadas en este proyecto y el banco es el medio para hacerlo llegar con confianza, entonces si nosotros tenemos 36 000 beneficiarios, pues la misma satisfacción que nosotros tenemos entonces hay que compartirla con la gente que está ayudándonos; entonces este boletín tiene sobre todo un enfoque principalmente sobre cuántas despensas, cuántos beneficiarios y alguna información complementaria sobre actividades de eficiencia del banco, de lo que hace, a través de algunos convenios, a través de algunas actividades, a través de algunos acercamientos, que se vuelvan también medios de comunicación, donde se vea que el banco está trabajando.

30. Hemos estado platicando de donadores pero también dime ¿cómo ha sido tu comunicación con tus beneficiarios? ¿ha habido algún enfoque hacia ellos?, ¿qué opinan del banco? ¿cómo se sienten cuando llegan al BAMXP? ¿realmente se sienten identificados con el banco o solo es por su necesidad?

MR: No lo hemos medido, ahorita lo que dices...tenemos dos áreas, una de Procuración que viene todo el tema de Comunicación y la otra es Trabajo Social, creo que se ha adelantado mucho con las comunidades, hoy por ejemplo tenemos conocimiento pleno de todos los comités, inclusive los comités están en un proceso de capacitación, hoy en día hemos formado políticas escritas de lo que necesitamos de un comité, inclusive perfiles de los comités ya están por escrito y eso para mí creo que es una satisfacción de haber dado un paso, porque los comités para nosotros son muy importantes y es el primer medio de comunicación con las comunidades, pero yo creo que si tenemos que bajarlo más a las comunidades, si lo tenemos por medio de las visitas, pero no tenemos hoy un instrumento que primero esté estandarizado, otro que tenga confianza y luego otro que

vaya enfocado a lo que realmente queremos obtener de ellos; a mí a veces, si creo que soy un poco prudente a lo mejor temeroso con el tema de hacer solamente presencia y preguntar y decir porque yo sí creo que todo genera expectativas y hay que cuidar mucho esta parte, por eso hay que hacerlo de manera inteligente.

31. ¿Crees que los líderes de opinión aquí en Puebla tienen algún comentario u opinión del BAMXP?

MR: Yo creo que sí pero pocos y se puede hacer mucho con ellos todavía, yo creo que sí conocen la labor del banco, no estamos posicionado con ellos seguramente porque tampoco nosotros lo hemos buscado; te puedo decir que sí siento que tenemos puertas abiertas pero no lo hemos impulsado como tal y yo creo que es parte lo mismo de esta área de oportunidad, que es no tener un Plan de Comunicación maduro y estructurado.

Vinculación institucional

32. ¿Qué conflictos o intereses pueden ser limitantes para el desarrollo de proyectos de vinculación con el BAMXP?

MR: creo que una limitante es el tema político, otro por ejemplo es cuando se quiera hacer un lucro ¿a qué me refiero? Hay asociaciones que pues de una u otra manera ocupan su ayuda con algún fin totalmente desvirtuado que pueda tener fines lucrativos porque se da, entonces cuando existe un lucro definitivamente el banco no puede hacer vinculación con otra asociación y también estamos evitando hacer vinculaciones con situaciones que no tengan la formalidad que nosotros estamos exigiendo hoy en día, hay asociaciones que ni siquiera son asociaciones bien conformados, hay comunidades que también se desembocan en cuestiones políticas, por ejemplo una Antorcha Campesina, que no hemos podido y no hemos querido hacer alianzas porque sabemos algunos fines, y se han acercado con nosotros; entonces yo te resumiría: políticos, lucrativos y cuando no existe un esquema formal de quien sea la contraparte de la vinculación...

E: O sea también otras fundaciones carentes de profesionalización...

MR: Claro, no creemos que no exista una buena voluntad pero hay gente que dice que quiere alimento porque lo quiere ir a repartir a la sierra, pero también la formalidad que esta actividad genera que nosotros tenemos que constatar a través de padrones, a través de actas, a través de CLUNIS, que nos garantizan trabajar con gente pues confiable como somos nosotros.

E: Esos factores pueden ser elementos que puedan facilitar la ejecución, es decir, que tenga su CLUNI, que sean de la CEMEFI...

MR: Es correcto, totalmente

33. ¿De qué manera crees que las condiciones políticas y sociales propician espacios de articulación de esfuerzos en torno al desarrollo local?

MR: Definitivamente las condiciones políticas en este momento o electorales limitan al banco...

E: Pero fuera de las electorales ¿si hay espacios para el desarrollo de proyectos sociales aquí en Puebla?

MR: Sí, si tenemos, por ejemplo si es algo que se ha madurado estos dos últimos años, hoy, te puedo decir que el BAMXP ha apostado por proyectos en los tres órganos del gobierno Federal, inclusive Municipal, aquí con Coronango y también estatal, hemos tenido acercamientos mucho más maduros, creo que sí, hoy inclusive te quiero decir que estamos en un proyecto con el Gobierno, no con el partido, aclaro, que son las Unidades Móviles Alimentarias (UMA's) que ha sido un parte aguas para nosotros donde nos hemos integrado en proyectos de Gobierno con una causa muy adecuada a nuestro objeto social, que es combatir hambre y desnutrición; entonces yo creo que si está siendo propicio, hoy hemos tenido reuniones con gente importante que vemos que tiene la voluntad de ayudar al BAMXP y yo si espero que esto de frutos en un corto plazo porque veo que hoy si estamos en Puebla, tanto delegaciones que son federales en Puebla como algunas Secretarías, afortunadamente yo sí creo que hay gente buena que pueda sumarse al BAMXP y que si hay puertas que se están abriendo.

34. ¿Cómo evalúas la relación que tiene el BAMXP con el Gobierno local?

MR: Muy sana, de hecho de antemano te puedo decir que en Coronango tenemos las facilidades necesarias para tener una relación directa con la Presidenta Municipal sin ningún tipo de condicionamiento político, porque se han dado cuenta que la labor del banco es noble e igualmente en el Gobierno Estatal hemos tenido un acceso directo con las posiciones más estratégicas para presentar el proyecto y para solicitar apoyos, entonces yo sí creo que a partir del 2014-2015 estas vinculaciones con el Gobierno han sido muy sanas y tenemos una buena esperanza para que se sumen a este proyecto.

35. ¿Cómo se relaciona el BAMXP con otras organizaciones sociales?

MR: Es de respeto, creo que el banco de alimentos hoy ha sido una instancia, una figura que como te decía, a través de los años que ha dado de hablar para bien, afortunadamente en las OSC y pues somos muy respetuosos, apoyamos a más de 50 instituciones y creo que la relación con el resto de las organizaciones pues es sana, es muy propicia...

E: Sobre todo acá en Puebla ¿crees que son como un modelo a seguir de Fundación, de OSC?

MR: Yo me atrevería a decir que sí, estoy seguro que sí y eso implica un compromiso de hacer las cosas de una manera correcta.

36. ¿Con qué sector crees que les hace falta vincularse más?

MR: Definitivamente yo creo que con la sociedad

E: ¿Y qué es lo que hace falta para hacer eso?

MR: Pues yo creo que hacer estrategias muy puntuales, proyectos muy puntuales, si nosotros ponemos un espectacular, la gente no va a ir a depositar alimento en el poste del espectacular, tenemos que hacer proyectos que tengan un círculo de comunicación bilateral, inteligente, porque si solamente es unilateral pues la gente...yo también me pongo en una postura de la sociedad y me podrán bombardear muchísimo con alguna información pero simplemente es informativa y no genera pues a lo mejor que exista una acción de retorno para que entonces el proyecto sea como tal un proyecto exitoso. Yo creo que el banco puede...te quiero decir que por ejemplo los bancos de alimentos en otros países, específicamente en Estados Unidos, su donación prácticamente el 70 % viene de la sociedad y entonces bueno son culturas diferentes, sabemos que aquí hay una cultura diferente y difícil en la ciudad de Puebla, en México perdón, pero yo creo que eso no quiere decir que nos casemos con paradigmas sino que trabajemos en concientizar, al grado que seamos una fundación transparente, confiable, bueno pues porqué no creer que la sociedad puede activarse; yo por ejemplo pienso cosas tan sencillas pero también tan difíciles de lograr...nosotros compramos frijol, compramos 20 toneladas promedio de frijol y arroz, porque la donación no nos alcanza en esos dos productos, que pasaría si por ejemplo, es algo que siempre pienso y medito, si enfrente de nosotros que tenemos una planta armadora, que tiene 19 000 empleados, que específicamente es VW, si cada persona nos diera un kilo de arroz al mes, pues imagínate, qué tan sencillo suena que des un kilo de arroz, qué tan sencillo suena, pero que tan complejo suena para que esas 20 000 lo hagan, pero qué interesante sería poderlo hacer.

37. ¿Qué lecciones has aprendido de la vinculación con otras organizaciones?

MR: Yo creo que mientras estemos unidas podemos hacer algo más fuerte con mucho más impacto social, creo que el respeto, la colaboración de otras asociaciones y la vinculación nos hace fuerte, nosotros no somos una asociación que combata todos los males que puedan existir, pero si nosotros nos unimos como por ejemplo con organizaciones que puedan atender a personas con alguna discapacidad, etc., hacemos fuerte el objeto de la ayuda social; entonces yo creo que primero la sinergia que podemos hacer.

38. ¿Cuál es tu opinión sobre las alianzas como un proceso de construcción del desarrollo local?

MR: Mi opinión, pues que las asociaciones somos un ejemplo del fortalecimiento de las redes, digo, de los tejidos sociales, a fin de cuentas te quiero decir que las asociaciones somos gente organizada y somos ejemplo también para ver como la sociedad se organiza para fortalecer el tejido social, entonces las organizaciones tienen que dar ejemplo a otras personas para seguir organizándonos y que entonces el Gobierno se voltee a vernos.

39. En Puebla ¿existe la necesidad de acuerdos formales y legales para la construcción de estas alianzas?

MR: No, yo creo que el gobierno tiene que entrar en muchos aspectos, para regular, porque si creo también que las organizaciones que no se conforman de una manera buena, es como un vicio, que merma la credibilidad de otras, entonces el Gobierno tiene que entrar primero a regular y otra, el Gobierno tiene que también sumar, porque te quiero decir algo, el Gobierno solo, no va a poder, las OSC solas no van a poder, la iniciativa privada sola no va a poder y la sociedad separada no va a poder; si no nos unimos y nos sumamos todos en un proyecto de mejora, entonces el problema es muy difícil, pero si todos nos sumáramos entonces creemos que las cosas trabajarían de una manera mucho más rápida y eficiente para mejorar lo que al final de cuentas todos debemos estar enfocados en el mismo objetivo.

27/05/2015

Entrevista a Gustavo Ramírez

E: ¿Cuántos años tiene trabajando en el BAMXP?

GR: 19 años

Área: 1 año y medio aproximadamente en Procuración y anteriormente en Operaciones

Jefe inmediato: Director General José Miguel Rojas Vértiz

Cultura Organizacional

1. ¿Qué significa para usted formar parte del BAMXP?

A estas alturas es un orgullo puesto que el Banco lleva ya más de 19 años trabajando y que nosotros seamos un cambio para las familias a las que realmente atendemos es realmente mi mayor orgullo

2. ¿Cuál es logro más significativo que ha alcanzado colaborando con esta Fundación?

Yo creo que, por lo menos de mi parte, es hacer una diferencia en una de las familias que atendemos, hacer que tengan un plato en la mesa, a generar sonrisas, el poderles cambiar a lo mejor en poco los hábitos alimenticios, mejorarles su calidad nutricional

3. ¿Cómo calificas el desempeño de la Fundación Banco de Alimentos Puebla?

Bueno a nivel general, creo que realmente un 8, pero ya a nivel interno un 6 aproximadamente.

E: ¿Porqué la diferencia?

GR: Porque hay muchos vicios ocultos dentro de la administración y en lugar de ver por el prójimo, por lo que es la misión del banco que es el de afuera, se ven los intereses propios.

E: ¿crees que esto es propio de cualquier otro tipo de organización de la sociedad civil, de otras fundaciones o sólo se está presentando en el Banco de Alimentos?

GR: sinceramente creo que es de todas las organizaciones, en mi puesto he conocido muchas organizaciones de distintos ámbitos, todas no gubernamentales, pero hacen lo mismo, todas de interés propio, interés económico, personal o de fama, abanderamiento pero no al cien por ciento por lo que fue creada la institución.

4. ¿Cuál es el impacto social más representativo que tiene el BAMXP?

El poder dar de comer a personas que con el mismo ingreso que tienen no pudiesen ni siquiera conocer, damos alimentos que realmente están fuera del alcance de sus manos, por ejemplo muchas de las familias no conocían el yogurth, el queso, antes de que nosotros llegáramos a sus vidas, para mí ese es el impacto, que un niño tenga una mejor calidad de vida.

5. ¿Qué posición tiene el BAMXP con respecto a otras fundaciones que trabajan similar en el estado de Puebla?

El BAMXP su misiva como tal es dar alimento a personas necesitadas, a personas que no tienen que comer, pero el impacto que nosotros generamos es mucho más allá. Aquel niño, que le damos de comer tiene una mejor calidad de vida, tiene una estructura ósea mejor formada, obviamente en situación escolar rinde muchísimo más y por ende, a la larga, este mismo niño que el BAMXP alimentó por determinada cantidad de tiempo se vuelve una persona, a lo mejor exitosa, porque ya tuvo la suficiente fuerza para ser alguien profesional o de éxito.

Yo creo que en el Estado, la mejor institución, mejor organización de entrega alimentos es el Banco, no hay otro, nosotros tenemos la capacidad de manejar 800 o hasta 900 toneladas mensuales, tenemos el alcance para poder rescatar desde 5 kilos, medio kilo, hasta un tráiler sin ningún problema. Podemos igual, manejarlo dentro del banco y a la vez poder entregarlo en tiempo y forma a las instituciones o comunidades que atendemos.

6. ¿Qué percepción crees que tienen los usuarios de los programas sociales del BAMXP?

Yo creo que ahí sí hay algo que detallar, nuestros beneficiarios no todos están con la misma visión de que estén agradecido por la situación sino que ven algo más allá, que a lo mejor pudieran estar mejor atendidos, mejor...con los productos que les entregamos que sean de mejor calidad o en tiempo o la cantidad de despensas, cosas de ese tipo porque de hecho tenemos gente en espera para poder ser atendida, es mucha la población a la que podemos atender y no se atiende porque no tenemos los insumos suficientes para poder armar los paquetes.

E: ¿En cuanto a esos insumos a qué te refieres? ¿Qué es no suficiente: el personal, las instalaciones?

GR: en este momento los insumos que más necesitamos es el alimento, no tenemos el alimento suficiente para armar los paquetes, las empresas año con año corrigen sus procedimientos, mejoran sus procedimientos de tal manera que no generen ningún tipo de merma y que no genere ningún tipo de pérdida, esto conlleva a que el banco, obviamente, reciba menor donación y a la larga se va minimizando, una empresa que al principio podía donarnos 40 toneladas mensuales lo baja corrigiendo y a lo mejor al final puede entregarnos una sola tonelada.

E: o sea que las empresas donan por alguna razón operacional como lo acabas de mencionar por reducir sus mermas, sus inventarios o realmente lo hacen por cuestiones fiscales o porque realmente no tienen la convicción, ¿por cuál crees que sea la mayor razón?

GR: hablando de un porcentaje de diez personas de las que atendemos, un número aproximado de dos personas lo hace por convicción, por apoyo a causa, por realmente apoyar a la sociedad, los demás lo hacen porque no tienen de otra más que les está sobrando y en lugar de destruirlo y que les genere un costo, prefieren entregarlo al BAMXP, sabiendo que a cambio se les puede entregar un recibo de deducible de impuestos y que a la larga a lo mejor no el cien por ciento de la donación se puede deducir pero tendrá una pequeña recuperación de la donación, no lo hace realmente por convicción.

E: ¿y cómo podría el BAMXP actuar para que ese 2% de personas que lo hacen bajo convicción se incremente, sean más? ¿Qué crees que se podría mejorar desde tu trinchera?

GR: desde mi lugar por ejemplo, lo que hago es que aquel donador que consigo lo hago que se vuelva más que un donador, un promotor, un vocero de lo que hace el banco, de tal manera que cuando conoce o contacta a alguna persona en la misma situación que él, hablando empresarialmente, puede hacer que done la otra empresa, “¿sabes qué?, yo conozco al BAMXP, hace esto, esta es su misión, entonces te paso los datos para que puedas apoyar a la causa y puedas sumarte al equipo”, eso es lo que hago yo con mis donadores, los convengo de tal manera que me llegan a hablar “¿sabes qué? Tengo un donador nuevo Gus, háblale por favor, estos son sus datos, ya está listo para que empiece a donar. Pero hablando desde arriba, yo creo que es algo muchísimo más grande, que si hay que ver desde toda la sociedad, los mismos empresarios, el gobierno, porque al final de cuentas, todas estas personas que nosotros atendemos, no las conocemos porque la mayoría de nosotros preferimos dar la vuelta hacia otro lado que realmente darnos cuenta de nuestra realidad, preferimos hacer caso omiso de la necesidad que tiene el país y ver cosas más frívolas que para nosotros a lo mejor es más importante ver las noticias si ganó el América o perdió, o a lo mejor el Manchester o noticias de otro tipo de situación más de lo que estamos viviendo ahorita realmente.

7. ¿Sabes cuál es la misión del BAMXP?

GR: su misión, como institución es rescatar alimento cien por ciento comestible pero que ya no sea comercializable y minimizar o mitigar el hambre en nuestro Estado, nuestra identidad.

E: y con base en eso ¿cómo calificas el cumplimiento de la misión del BAMXP?

GR: la misión del BAMXP es enorme y para poder atender a la población del estado, necesitaríamos una mayor cantidad de producto.

E: pero ¿Cómo calificas el cumplimiento de esa misión?

GR: hablando en cien por ciento a lo mejor, con lo que rescatamos y la situación de hambre en el Estado, tan sólo en el Estado, yo creo que un 10 o 15 % está haciendo de esfuerzo el BAMXP. Somos el cuarto estado en el país con más dinero, pero somos el tercero con mayor pobreza y tenemos mucho dinero en el Estado pero en pocas manos, entonces es muy importante mencionar, porque tenemos mucha población que lo necesita y realmente pocas manos que nos ayudan.

8. ¿Cuáles son los valores que promueve el BAMXP?

El valor del desperdicio, nosotros por medio de los talleres y demás platicamos con la gente, con las personas que atendemos al no desperdicio, al mismo tiempo con las empresas y las instituciones que nos entregan los donativos, se toca el tema del desperdicio, de la abundancia y la carencia, que se den cuenta que hay muchas personas que no tienen nada que comer, que se acuestan a dormir sin comer y que por el contrario ellos desperdician muchísimo y que ese desperdicio realmente también puede tener un buen fin, una buena canalización.

9. ¿Crees que el Banco de Alimentos desempeña la tarea de ser mediador y de catalizador de las diferentes demandas sociales?

Yo creo que un catalizador, nosotros hacemos el boom para que se den cuenta en la situación en la que estamos viviendo, pero que se puede mejorar.

E: Entonces consideres que ustedes son nada más catalizadores ¿no pueden ser mediadores de las diferentes demandas sociales?

GR: tal vez si pero yo creo que el Banco tiene otras cuestiones más importantes o más apremiantes para el Banco.

E: ¿cómo cuáles?

GR: no se...estamos cambiando de bodega, estamos buscando proyectos, estamos buscando donadores, la población no nos alcanza, queremos mejorar la situación con los donadores y al mismo tiempo con los beneficiados, entonces yo creo que antes de correr hay que caminar, entonces hay que amarrar bien lo que tenemos para seguir adelante.

Estructura Organizativa

10. Me gustaría saber ¿Cuál es el reto más fuerte que tiene el BAMXP en la región?

Nuestra misión es rescatar alimento que es 100 % comestible pero de alguna causa que no sea comercializable. Yo creo que nuestro reto más grande es poder rescatar ese alimento que hasta la fecha se sigue destruyendo, no tenemos la capacidad para poder escatar este alimento, tanto ya sea por infraestructura, por tamaño, por unidades, por mano de obra, que no alcanzamos o a lo mejor hasta por desconocimiento, hay tantos lugares en los que se desperdicia y ni tenemos idea, no hemos tenido ese alcance de conocimiento sobre las personas que destruyen tanto alimento.

11. Por otro lado, ¿qué fortalezas crees que tiene el BAMXP frente a otro tipo de organizaciones sociales?

Yo creo que nuestra vigencia en este medio, los 18 años no todos los aguantan y mucho menos en la situación en la que nosotros nos encontramos porque a nivel nacional un Banco de Alimentos es reconocido, a nivel empresarial ya sea trasatlánticas, transnacionales, conocen el Banco de Alimentos, a lo mejor porque lo hayan visto en comerciales, en unidades o en espectaculares o algún evento que hayamos organizado, pero el BAMXP es reconocido, a lo mejor podemos llegar con un donador, que en mi caso me ha pasado, acabo de hablar con un donador hace tres días, me comentó...es una empresa nacional, poblana pero ya es a nivel nacional y me comenta que ya había escuchado del BAMXP porque en alguna ocasión ya había visto las camionetas del Banco, realmente ya nos conocen, ya saben de nosotros y a estos 18 años realmente es un gran orgullo saber que sigue tu institución trabajando y que por lo que inicio ha crecido, porque déjame te comento que cuando abrimos la institución para nosotros era un gran orgullo decir que rescatamos a lo mejor 300 kilos o 250 kilos el día de hoy, para estas fechas aproximadamente al día juntamos unas 15 toneladas de producto vario, entre perecedero y no perecedero.

E: tu mencionabas que empresas, de diferente rubro, sobre todo de alimentos por el mismo enfoque, ya ubican al BAMXP pero ¿crees que la sociedad, por ejemplo en Puebla, conoce el BAMXP?

GR: la sociedad no, realmente no tenemos un impacto a nivel social, a una persona en común si tú le llegas a preguntar del BAMXP, lo primero que le viene a la cabeza es como el banco de dinero, un lugar donde van a dar un cheque y recibir un alimento, realmente no conocen el BAMXP, ahí es donde realmente estamos muy cortos.

E: ¿tú crees que se ha hecho esfuerzo por que la sociedad conozca el BAMXP y su objetivo?

GR: no, el BAMXP no ha puesto suficiente énfasis en darse a conocer en la sociedad, yo creo que es un departamento donde lo ha perdido, ha pensado que a lo mejor no es suficientemente necesario, pero a nivel procuración, yo creo que nuestro mejor y mayor benefactor es la sociedad, si realmente a una persona de la sociedad le puedes pedir un apoyo económico de 5 o 10 pesos para la compra de frijol y arroz que nosotros tenemos que solventar, estas personas es tanta la cantidad que nos sobraría producto, es un benefactor que hemos perdido, que no le hemos puesto el suficiente énfasis.

12. ¿Cómo evalúas la participación en la toma de decisiones por parte de los miembros del patronato?

Tengo el gusto de conocer a todos los que han pasado y a cada uno de ellos pero hablando en toma de decisiones, mi punto de vista muy particular es que la decisión no es por todo el patronato, es de una sola persona: el Presidente del patronato es el que toma la decisión de como se hacen las cosas, si en algún momento alguien no está de acuerdo, se tiene que avocar a la decisión del presidente, no importando que a lo mejor tenga otro punto de vista.

E: o sea ¿los miembros del patronato están solamente ahí de nombre?

GR: yo creo que si, a lo mejor uno que otro consejo darán pero sus consejos no son tomados en cuenta, si al Presidente no le agrada el comentario o simplemente no está de acuerdo, hace caso omiso.

13. Y ¿cómo evalúas el desempeño de los voluntarios y empleados del BAMXP?

Empezando por mí, mi desempeño a mi puesto y todas mis tareas yo creo que es mediocre y es mediocre porque el que mucho abarca poco aprieta, en mi situación tengo demasiadas tareas y no tengo el tiempo suficiente para poder atender a todas. Tenemos las tiendas departamentales y son poco más de 140 tiendas que tenemos que atender todos los días, en otros bancos una sola persona atiende a las empresas de autoservicio y departamentales como estas que menciono, una sola persona, aparte también tengo las huertas, empaques e invernaderos, la gran mayoría foráneas, en otros bancos también existe una sola persona para este puesto, también tengo lo que son empresas nuevas de abarrotes para el BAMXP, en otros bancos solo hay una persona.

E: entonces consideras que es mediocre por la falta de personal, bueno sobre todo porque no te das la capacidad para realizar tus tareas? Si estuvieran más centralizados tus objetivos y hubiera otras personas que pudieran hacer lo de las otras áreas que tu también revisas ¿sería más efectivo?

GR: si, de hecho tengo determinados mínimos por cada área, de los cuales la verdad me es muy difícil poder alcanzarlos, las metas que tengo marcadas, aparte de eso, no la llevo yo pero coordino la central de abastos y allá nos faltan manos para cubrir, no tenemos la capacidad suficiente porque no somos la única institución que pide donativo, tenemos que pelear literalmente, correr y agandallarse la donación antes de que llegue alcohólicos anónimos (AA), drogadictos anónimos, las monjitas, el chiste es que nosotros tenemos que pelear la donación.

E: y respecto al desempeño de tus otros compañeros, ¿cómo lo consideras?

GR: bueno la verdad es que hay variantes, en mi caso, tengo mucho en común con Operaciones, gran parte de mis errores por rescate es por falta de coordinación con Operaciones entonces, mucho de los productos que se consiguen no se pueden rescatar porque no se organizó y no alcanzó a rescatarlo, entonces la donación se viene tirando, yo creo que hablando de Operaciones, tomando en cuenta que ahí estuve muchos años, le falta mucho madurar, se ha perdido la importancia de lo que es un donador, se ha perdido la importancia de lo que son los papeles a tiempo, de entregarle en tiempo y forma los agradecimientos o las bajas de almacén, para poder seguir rescatando. Me enfoco mucho en ese departamento porque es con el que más contacto tengo, hablando de Administración si tengo contacto con esa área pero no tengo ningún error, al contrario, creo que es la mejor área del BAMXP, no le falla nada, no le falta nada. El área de Trabajo Social, hace poco en una junta que tuvimos hice un comentario respecto a eso, hay que ser un poco sensibles de nuestra situación, de las personas a las que atendemos y el hecho de que la persona haya viajado media ciudad o a lo mejor enteramente la ciudad, para recoger una despensa y que por error la persona que además invidente haya dejado su tarjeta, se le niega la despensa porque a lo mejor los procedimientos así lo marcan, pero antes que nosotros, hablando profesionalmente somos una fundación de beneficencia, hay que tocarse mas el corazón, hay que darnos cuenta que a las personas que atendemos son segregadas socialmente, ya sea por su ropa, por su cultura, por su color de piel, a lo mejor por su limpieza pero que estas personas dentro de todo son iguales a nosotros y que no es justo que una persona que trabaja en una institución de beneficencia que tiene raíces religiosas, católicas, trate tan mal a un beneficiario, trate déspota o groseramente o simplemente decirle: "si no te gusta te puedes retirar y vete a buscar a otro lado, porque aquí entonces no la necesitas" o "no trajiste tus papeles, lo siento mucho, regresa mañana" y la persona te llega a decir: "no pude llegar ayer porque no tenía dinero para el pasaje y hasta hoy pude porque pedí prestado", estamos en una realidad bastante alejada y la verdad no se vale que a lo mejor porque no alcanzó el dinero para el pasaje, se le diga: "pues hasta dentro de ocho días y si no vienes dentro de ocho días no se te entrega la despensa" eso para mí no se me hace justo.

E: y respecto a los voluntarios ¿cómo es su desempeño?

GR: los voluntarios no tienen una organización, están sin un jefe, no saben lo que van a hacer, no saben para quien trabajan, no saben que ese granito de arena que ellos están poniendo tiene un gran aporte para el beneficiado. No hay una

estructura organizacional en el voluntariado, no se lleva un control de los mismos voluntarios, el voluntario puede venir un día y no regresa, de manera que los 10 o 12 voluntarios al día siempre están cambiando, no hay una inducción previa y por lo mismo de que no llevan un control, simplemente ofrecen sus servicios de voluntario y se meten, sin preguntar inclusive si lo necesita porque los voluntarios que trabajan en el BAMXP son personas de escasos recursos que alguna vez necesitaron el apoyo y se les dio la oportunidad de trabajar en el Banco, a cambio se les paga una despensa, sin embargo, como te decía, no se lleva un control, de manera tal que no saben que tienen que almorzar, no saben donde tienen que estar, el tiempo de entrega obviamente no es el mismo que de una persona que ya sepa hacerlo y todo esto es por falta de supervisión y apoyo.

14. En México, existe una crisis de legitimidad, ¿cómo logra ser representativo y tener participación social el BAMXP?

Comúnmente la sociedad piensa que todas las organizaciones no gubernamentales o fundaciones, hacen mal uso de los recursos y que todo lo que se recibe se utiliza para fines propios, la verdad es una situación bastante difícil, porque no solamente aquí en el Estado o hablando del BAMXP, es a nivel nacional y de todo tipo de organizaciones no gubernamentales, sin embargo, nosotros para poder demostrar que somos totalmente transparentes, al donador se le entrega una carta de agradecimiento por el producto, se le toman fotos al producto que recibimos y se muestra a donde se entrega, algunos donadores nos hacen preguntas al respecto para saber ¿cuánta población se atendió? ¿a quién se le entregó su producto? la fecha y la cantidad que se entregó de su producto, la cual, creo que hasta hoy en día se puede entregar, eso ayuda hacia la legitimidad de nuestros beneficiarios, de esta manera igual, siempre se garantiza que su producto será entregado al cien por ciento y hace que el donador en lugar de darme diez me pueda dar veinte.

E: ¿eso te genera mayor donación? ¿La transparencia?

GR: si, la transparencia, la confianza.

15. ¿Cuáles son las formas de innovar que tiene el BAMXP que utiliza en la intervención social?

Yo creo que no somos innovadores, el BAMXP ha crecido a prueba y error, no había un historial, entonces, todo lo que ha conseguido el BAMXP hasta la fecha ha sido a prueba y error, ha sido porque a lo mejor ya había un formato a seguir, algún manual al que apegarse. En si el BAMXP no ha innovado, ha aprendido de sus propios errores y ha cambiado para mejorar.

Filosofía corporativa

16. ¿Sabes cuál es la filosofía corporativa del BAMXP?

No.

E: ¿Porqué? ¿Nunca la has leído?

GR: Yo creo que nunca nos la han puesto, ni platicado, ni enseñado.

17. ¿Cuáles son las acciones que el BAMXP promueve para la creación de emprendimientos y de la innovación?

GR: No tiene ninguno, que yo conozca personalmente no.

18. ¿Alguna acción con la que el BAMXP promueva la cooperación y el trabajo en redes? ¿con algunas otras asociaciones por ejemplo?

GR: Solamente con la UDLAP, por medio de Sustenta pero nada más.

E: ¿y que trabajan ahí?

GR: hacemos proyectos en conjunto sobre pláticas nutricionales, algo por el estilo.

E: pero ¿es lo único que han hecho?

GR: es lo único, si.

19. ¿Cuál es la importancia que otorga el BAMXP a las necesidades de los beneficiarios en la búsqueda de redes asociativas?

Nula.

Capital Humano

20. ¿Tienes alguna forma de evaluación, profesional y especializada, para la ejecución de tus actividades en el BAMXP?

Si, cada miércoles tengo una junta sobre mis procedimientos y mis seguimientos, además tengo cada tres meses una evaluación y de lo que yo haya hecho de mejoras, cada tres meses.

E: ¿tienes indicadores sobre los que te evalúan?

GR: si, hablan sobre mis alcances, lo que haya conseguido, algunas cosas que haya dejado a medias, básicamente sobre eso.

21. ¿Cuál es tu opinión sobre la política salarial que tiene el BAMXP?

GR: Mala, yo creo que mala, sinceramente hablando, comparativamente con otros empleos, algunos puestos del BAMXP están mal pagados, muy mal pagados, un empleado de Sigma, yo sé que es empresarial, gana en promedio \$18,000 mensuales, en el Banco el salario base mensual es como de \$4,500 aproximadamente...

E: Tú lo has dicho, en teoría es con base en que son empresas, en comparación con otras fundaciones tienes conocimiento o ¿sabes o qué opinas respecto a tu salario o a las políticas de salario del personal?

GR: De igual manera son más altos, dependiendo la región y el tipo de banco. Nosotros somos un banco de alimentos grande y comparativamente con otro banco de alimentos grande realmente gana poco el operador, en mi puesto, el Procurador gana muchísimo más en cualquier banco, a pesar de que sea un banco más chico, en Veracruz el procurador si gana menos que mi puesto pero el banco es muchísimo más chico y no hay tanta población, aquí en Puebla, comparativamente podemos ser como un banco de Zacatecas, un banco de Saltillo, un banco de Monterrey y estos bancos los sueldos son muy altos o por lo menos no muy altos pero un poco mejor remunerados, sobre todo tomando en cuenta, el trabajo que se les carga, porque tenemos hora de entrada pero no de salida y si tenemos cosas pendientes hay que sacarlas, no importando...yo sé que somos una fundación y hay que ponerle el plus como persona pero en mi caso estuve en Operaciones muchísimos años y la verdad es que entraba a las 7 y había días que me iba a las 10 u 11 de la noche seguido, muy seguido, a parte en esos mismos días salía a las 4 de la mañana porque hacía un viaje a la sierra a entregar despensas y regresaba 4:30 al banco y de ahí a descansar una hora, hora y media aproximadamente y al otro día regresar temprano, no me quejo pero de igual manera nunca hubo un agradecimiento, algo que fuera valorado por el esfuerzo que uno hace o que por lo menos hacía y el sueldo durante 6 años nunca tuvo un incremento, entonces la verdad es un poco frustrante que a uno le exigen y uno ponen de sí, pone demás y ni siquiera un "felicidades" un "bien hecho", o un "sé que lo hiciste", al contrario, nada; en mi caso particular lo que hicieron fue cambiarme de puesto y poner una persona que por situación de "palanca" le dieron un trabajo a alguien que no era capaz de desempeñar.

E: Y en cuestión de prestaciones...

GR: No tenemos prestaciones como tal, lo único que tenemos es el IMSS que es obligatorio, tu pago de vacaciones y nada más, no tenemos alguna otra cosa más y despensa, tenemos dos despensas mensuales, una cada quince días.

22. ¿Qué nivel de compromiso crees que demuestran los empleados y los voluntarios en el BAMXP?

GR: Nivel de compromiso...pues depende el área, por ejemplo Administración es un 120 % y otras áreas a mi parecer muy bajo como un 30 o 20 %.

E: ¿Por qué se debe la diferencia? Que esta persona o personas del área de Administración tengan un alto desempeño, un alto compromiso y en otras áreas no.

GR: Yo creo que es el perfil, el perfil que se le toma a las personas, el perfil y la actitud sobre todo

E: En el área de Administración ¿si han hecho por procurar a esa persona? ¿Y por eso tiene una buena actitud?

GR: No, en el área de administración, esa área pone todo de sí a pesar de que no la hayan procurado a nivel banco, el área de Administración, de la cual estoy seguro que es la mejor área del banco, no la han tratado como tal, se les ha olvidado que existe, no está bien remunerado, realmente tiene una responsabilidad muy grande y gana menos que otra Coordinación en el banco y yo creo que esa Coordinación en el banco es la que debería ganar más que cualquier otra por el índice tan alto de responsabilidad que tiene, la carga de trabajo que tiene el área de Administración también es grande porque por errores de otras áreas tiene que llevar la responsabilidad de otras áreas porque no son capaces de llevarlas a cabo.

E: Y de los voluntarios me habías comentado que no es lo mejor su desempeño por lo mismo de que rotan, que solo van por una necesidad, no por un compromiso, entonces su desempeño lo calificas...

GR: bajo, muy bajo.

E: ¿Y su compromiso igual?

GR: Igual muy bajo.

E: ¿Nada más es por necesidad que ellos están asistiendo al banco?

GR: Sí.

E: ¿No hay ninguno que pueda ser por la convicción o pueda ser aparte?

GR: Anteriormente había voluntarios que podían ser por convicción o por la razón de ayudar, porque les gustaba realmente lo que hacían, pero estas personas se dieron de baja, se cambió todo el voluntariado y las personas que ahora están son personas de antigua administración y esta administración consiguió a los voluntarios no por sus necesidades o por su perfil sino porque le caía bien, era un amigo o era bonita o algo por el estilo, realmente no por sus necesidades, son las personas que quedaron y van a trabajar porque tienen que trabajar, no realmente porque quieren hacerlo.

E: Y las personas que mencionas anteriormente que lo hacían por convicción ¿porque se dieron de baja?

GR: Cuando se cambió la administración que yo tenía, se cambiaron todos los voluntarios por alguien nuevo, por simple decisión propia, sin bases.

23. Para ti ¿qué frase describiría el clima interno de la fundación?

GR: Creo que decepcionante, yo diría muchas pero creo que decepcionante, nosotros como banco de alimentos debemos ser un gran equipo que debe tener la misma misiva y pues no, cada quién jala para su lado y en lugar de ser uno solo en una sola dirección, somos muchos para diferentes direcciones.

24. ¿Cuál es la principal característica de las relaciones laborales que se desarrollan aquí en el banco?

GR: Conflictivas, yo creo que debemos conocer las otras áreas y sobre todo, obligaciones de cada uno, las cuales sinceramente, cada quien ve lo suyo y no ve lo difícil que es la otra área, entonces se convierte en un “no me importa” en un “no lo conozco y como no lo conozco no veo más allá” y “no me interesa”, a tal grado que puedo estorbar tu desempeño, no importando que eso dañe al banco.

25. ¿Cómo describes al equipo de trabajo al que perteneces?

GR: Voluble, pues dependiendo el ánimo es como lo tratan a uno o a lo mejor como dos caras.

26. ¿Crees que los empleados se sienten identificados con el proyecto del Banco de Alimentos?

GR: Algunos sí, no todos, algunos realmente están en el banco por el simple hecho del dinero, nada más.

Prácticas institucionales

27. Me gustaría saber ¿cómo evalúas los recursos materiales y físicos con los que cuenta el banco para realizar su labor?

GR: Insuficientes y además obsoletos.

E: ¿Porqué?

GR: Nuestro parque vehicular y es obsoleto porque la gran mayoría tiene casi 10 años y algunos más de 10 años, tomando en cuenta del tipo de unidades que nosotros tenemos y la labor que hace, la unidad después de 5 años no es funcional y los que tenemos tienen casi los 10 años o los 10.

E: Eso es en cuestión de vehículos, ¿en qué otra cosa...?

GR: Nuestro montacargas no funciona, a lo mejor la bodega que tenemos es funcional pero no la adecuada.

E: ¿Porqué?

GR: Por el flujo de producto, por la recepción y entrega, estamos mal administrados ya que es una bodega que está rentada pero no está pensada para una función de banco de alimentos.

E: Por ejemplo, equipo de cómputo, lo básico, ¿si cuentan con ello? ¿Si es suficiente?

GR: En el caso mío, yo solicité una computadora ya sea lap o PC pero que fuera lo suficientemente fuerte para poder trabajar en ella, la que tengo fue una oferta que realmente no me sirve ni siquiera para editar videos, se calienta muchísimo y el procesador se traba.

E: De los demás compañeros ¿también tienen lo necesario?

GR: Administración también necesita un cambio de computadora porque la suya se traba, se congela y de las demás áreas no tengo conocimiento.

28. ¿Crees que es necesario trabajar con indicadores de seguimiento, de resultados, de procesos e impactos?

GR: Sí, a nivel fundación organizacional, el banco debe saber sus alcances, qué tanto puede mejorar para la comunidad, porque en sí nosotros estamos para mejorar su calidad de vida pero debemos de tener algún tipo de medición para poder mejorar aún más lo que estamos haciendo, no puedo mejorar algo cuando no lo sé si lo estoy haciendo bien.

29. Me gustaría saber si ¿son adecuados y suficientes los presupuestos, los recursos humanos y materiales para trabajar en el BAMXP?

GR: No sé de qué tamaño sean los presupuestos la verdad pero he visto que se gastan en otras cosas que no son prioritarios, cuando algo que deberíamos realmente comprar esto es un ejemplo muy importante y a lo mejor se escucha muy feo pero prefieren comprar una televisión grande donde puedan ver a las cámaras para ver si se están robando la mercancía o puedan ver las camionetas que no se vayan a perder de la ruta, que comprarle cuatro llantas a una unidad que no tiene llantas o mandarla al mecánico porque no tiene freno o porque está a punto de desviarse, pero es más importante comprar las cámaras y controles para este tipo de cosas, yo creo que la seguridad de un empleado es prioritario.

30. ¿Crees que es tanto posible como importante innovar en el contexto local con la participación de diversos actores aparte del banco de alimentos?

GR: Sí, si realmente quiero hacer una diferencia en las personas que son nuestros beneficiarios, a pesar de que nosotros como banco de alimentos somos una parte muy importante, hay otras instancias que también deberían estar involucradas como la de Salud, gran parte de las personas de las que atendemos tienen enfermedades ya recurrentes o a lo mejor es por el tipo de lugar donde están, e instancias de Salud les vendrían muy bien a las personas que atendemos.

31. Y con base en eso ¿cómo crees que se pueda caminar en red considerando la diversidad de los agentes sociales?

GR: Sinceramente yo creo que el banco tiene que hacerlo porque para las otras instancias no es que no quieran pero simplemente no es tan prioritario o se les hace indiferente al tipo de población que atendemos, comúnmente para estas instancias o a lo mejor para el Gobierno es más importante hacer un teleférico que mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en condiciones precarias, es más importante arreglar una calle donde el estrato social es muy alto que realmente construir escuelas o mejorar las condiciones de vida en estratos medio y bajo.

32. ¿Crees que el banco pueda lograr la creación de sistemas de aprendizaje a nivel comunitario basados en la cooperación, la voluntad y la sinergia de los esfuerzos?

GR: Sí, pero necesita tener un departamento exclusivo para eso, tener realmente a alguien que se dedique a eso porque es muchísimo tiempo el que se le debe dedicar.

33. ¿El BAMXP desarrolla una Planeación Estratégica para lograr objetivos, es decir, cada año les indican cuál es la estrategia o el Plan Estratégico para lograr los objetivos que tienen o solo es alcanzarlos con los recursos que cada quien tiene?

GR: En el banco nos da a que nosotros hagamos nuestro plan estratégico, nos da a que nosotros hagamos nuestras metas y logros, no tenemos una base que debemos manejar, no tenemos un apoyo como banco de alimentos "te voy a apoyar con esto para mejorar" no lo hay, tenemos una revisión de nuestro plan de actividades pero por ejemplo en el caso mío, solicité un computador hace 8 meses y el banco de alimentos no me la otorgó porque según no tenían los recursos suficientes cuando se gastaron en otras cosas absurdas.

34. En qué medida se utilizan herramientas como el FODA para analizar el Plan Estratégico

GR: Sí, de hecho alguna vez se platicó del tema pero ya no se llevó a cabo, Dirección nos comentó de cómo íbamos a llevar a cabo los nuevos procedimientos o el proyecto a trabajar por parte del FODA pero no se terminó, yo creo que fue falta no sé si de atención al tema o de interés o falta de tiempo para llevarlo a cabo.

35. ¿Hay alguna herramienta que se utilice para la evaluación de la Planeación cada año?

GR: Si la hay no tengo conocimiento, lo único que por ejemplo, en mi área a final de año, es mi revisión de tablero, si se llenó bien, si no se llenó no sirves...

E: ¿Pero en general de todo el Plan anual?

GR: No hay.

Visibilidad pública

36. ¿Qué necesita la fundación para lograr la visibilidad social que desea tener?

GR: Yo creo que enfocarse, un área específica para eso, no tenemos un área específica para poder darle esa proyección al banco de alimentos.

E: ¿Qué área sería?

GR: Alguna coordinación sobre proyectos, no sé...eventos, algunos otros bancos tienen un área específica para eso, es de proyectos y eventos o de eventos sociales, algo así se llama la coordinación, no recuerdo bien, pero hay un área específica.

37. Entonces ¿Cómo se planean las actividades de comunicación?

GR: No hay nadie, de hecho en mi área llevo...eh, administro la página, el twitter y la verdad no me da tiempo a veces de darle lo que se merece, muy de vez en cuando posteo algo, el área de Cuentas Clave igual lleva lo que es la página y lo de Facebook y tampoco se daba abasto porque igual hay que seguir viendo nuestros donadores, nuestros proyectos, nuestros eventos y lo que te comentaba en un principio, el que mucho abarca poco aprieta.

E: o sea que no hay nadie que coordine las actividades de Comunicación o solamente cada quien...

GR: Cada quien como Dios le dé a entender.

E: Entiendo que también tienen contactos con el Gobierno, en ese caso quién realiza la Comunicación

GR: Dirección General.

38. ¿Crees que el banco de alimentos difunde la misión, la transmite de manera permanente también hacia la comunidad?

GR: No, nos falta eso, la comunidad en sí reconoce al banco de alimentos como una institución que le vende despensas y nada más, nos falta yo creo que seguir con esa conciencia, nos falta seguir comunicando su misión y visión del banco y del porqué el banco les está entregando despensas con cuota de recuperación, porque para ellos es una institución que les vende despensas y nada más.

E: OK, no les queda claro que esa cuota es para que el banco sea autosustentable y para no usar mal el recurso...

GR: No, la comunidad sabe que tiene un costo, que le venden la despensa, no saben para qué es utilizado, pero tampoco ellos piensan que es para negocio, simplemente sabe que tienen que cobrarla porque a lo mejor compran el producto pero

no porque haga un mal uso del mismo, sabe que el recurso se utiliza para bien del banco y que a lo mejor ha de pagar algo o que necesita pagar pero no se le especifica claramente para qué es el recurso que se les está cobrando.

39. ¿Qué tipo de mensajes se envían de manera permanente a los donadores?

GR: En nuestro caso, los procuradores es muy difícil homogenizar y por lo mismo cada quién tiene la forma de trabajar distinta no hay un procedimiento que se lleve a cabo, en mi caso, al donador se le manda un agradecimiento del producto, se le manda una foto de la recepción, se le dice en que se ocupó el producto y se le agradece con alguna foto o algún detalle mínimo, a lo mejor, a veces, de vez en cuando se le manda un saludo al donador para saber cómo está y no solicitándole, sino haciéndole saber que esta el banco de alimentos y que está presente y que no necesariamente le va a hablar para solicitarle producto.

40. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con los beneficiarios?

GR: Creo que el único medio es el Comité del Banco de Alimentos y muy de vez en cuando algún trabajador social.

E: O sea solamente es comunicación oral y cara a cara.

GR: Yo creo que sí es cara a cara y casi no escrito, creo que Trabajo Social hace una hoja que se entrega como boletín, como panfleto mejor dicho a la comunidad que sepa que el banco de alimentos le va a entregar una despensa y que sepa que la cuota de recuperación y que va a recibir productos con caducidad vencida o de corto tiempo pero nada más.

41. ¿Qué medios se utilizan para comunicarse con los miembros del banco de alimentos?

GR: Medios electrónicos y de voz.

42. ¿Cuáles son los grupos de la comunidad a los que se dirigen sus mensajes?

GR: los empleados, porque a los beneficiarios no hay un seguimiento...

E: Me mencionabas que en sí, no hay un área como tal que vea todo lo que es la comunicación o la realización de los eventos o los seguimientos, por lo tanto hay alguien que evalúe los resultados de la comunicación?

GR: No, tampoco, nada más es pellizcado. Por ejemplo la asistente de Dirección general le pellizca un poco a la promoción, Cuentas Clave le pellizca un poco a proyección y solicitud de eventos, este...Procuración igual le pellizca otro tanto a otra área de medios electrónicos, Central de Abastos de igual manera le pellizca otro tanto a eventos masivos. Entonces cada uno de nosotros le pellizca realmente, pero como no hay un área, tampoco tenemos a alguien que evalúe nuestro desempeño, es algo así como que es un bono por cada uno de nosotros, que le ponemos al banco un plus, no es mi área, no me toca, sin embargo me gustaría que se hiciera esto por el banco.

43. ¿Me podrías reiterar que imagen tienen los beneficiarios de la fundación?

GR: Es algo así como una institución que me vende despensas.

44. A pesar de que no hay un área ¿cómo calificas la comunicación institucional?

GR: Pobre, como no tenemos un área en sí, nuestra atención a esa coordinación es muy poca, casi nula o muy pobre.

E: Ahora, debido a tu perfil y a tu trabajo, ¿tú qué sabes de la opinión de los donadores del banco de alimentos?

GR: Dependiendo de los donadores, lo que te decía hace ratito, hablando de los BAE's (Bodegas Aurrera Express) antier uno de los gerentes pensó que nosotros recogíamos la basura, no que recogíamos donación, entonces él decía que ya

estaba listo el contenedor para llevarnos la basura, no tiene conocimiento de lo que nosotros hacemos pero hablando de donadores de abarrotes o que ya tiene fijos el banco de alimentos, si tienen muy consiente la obra y la misión del banco.

E: ¿Qué otro donador tienen?

GR: Hablando de comunicación tenemos estaciones de radio y estaciones de televisión que nos apoyan mucho en eso, en la situación...porque saben lo que es el banco de alimentos, saben lo que hace, saben el esfuerzo que necesita para lograr esta cantidad de producto que son más de 400 toneladas.

45. Ahora que hablas de lo que es televisión y radio ¿Crees que los líderes de opinión aquí en Puebla tienen algún comentario u opinión del BAMXP?

GR: Sí, fíjate que sí, la gran mayoría de los medios de comunicación tienen al banco con muy buenos ojos, como una institución galardonada, como una institución de muy buen nivel y sobre todo que hace algo muy loable que hace algo bueno por la sociedad. Sin embargo, siempre hay buenos y malos, hay uno en particular que no está de acuerdo con lo que hacemos, no está de acuerdo con que se cobre la cuota de recuperación no está de acuerdo que se entreguen productos que ya tienen corta vida de anaquel y no está de acuerdo en la forma con que manejamos los productos donados.

Vinculación institucional

46. ¿Qué conflictos o intereses pueden ser limitantes para el desarrollo de proyectos de vinculación con el BAMXP?

GR: Yo creo que cambios organizacionales, son frenos para nosotros dentro de nuestra fundación el poder armar un buen equipo que todos vayamos hacia la misma visión del banco y no tener a personas que la misión sea muy distinta, ya que eso genera conflictos y a la larga pudiendo mejorar en todos los aspectos, en lugar de eso se frena su desarrollo del banco, la mejora continua.

E: O sea, hacia adentro de la organización se debe mejorar para tener una mejor vinculación...

GR: Sí.

47. ¿Cuáles serían los factores y elementos que pudieran facilitar la ejecución de estos proyectos de vinculación?

GR: Tener una persona que sea del área de vinculación, que no la hay.

48. ¿De qué manera crees que las condiciones políticas y sociales propician espacios de articulación de esfuerzos en torno al desarrollo local?

GR: si se propician, si están son oportunidades muy grandes pero que se aprovechen para mejora del entorno social es otra cosa.

49. ¿Cómo evalúas la relación que tiene el BAMXP con el Gobierno local?

GR: Crudamente, el Gobierno abanderó al banco de alimentos, con la cruzada contra el hambre se aprovechó diciendo que los bancos de alimentos a nivel nacional ya tenían un proyecto armado, confiable y seguro durante muchos años y con la cruzada contra el hambre lo que hicieron fue "te promociono primero banco de alimentos, pero después me aprovecho de ti" para decir inclusive que el banco de alimentos es casi casi proyecto de Gobierno y eso cuando vamos a alguna comunidad o con algún donador se llega a conocer, tu banco de alimentos eres del Gobierno porque así lo implica él, entonces yo creo que la relación que tenemos es meramente política y convenenciera.

E: ¿También es lo mismo para el Gobierno regional o del Estado?

GR: El gobierno del Estado, lo único que hizo fue entregarnos unidades móviles alimentarias porque así se lo solicitaron los mismos donadores, dijeron que sí pero con la condición de que el banco de alimentos las utilizara porque somos una institución que tenemos renombre entre los donadores y que saben lo que hacemos y somos transparentes, entonces le dijeron al Gobierno del Estado “sí te apoyamos pero si lo maneja el BAMXP, porque si lo manejas tú no te apoyamos en nada”, de ahí en fuera, del Gobierno del Estado no hemos tenido nada.

50. ¿Cómo se relaciona el BAMXP con otras organizaciones sociales?

GR: Sabes que pasa, somos muy recelosos de nuestra labor y en lugar de hacer una vinculación y en lugar de hacer fuerza mayor, para el entorno social, lo que hacemos es “no le hablo”, “no le busco” y “le gano”, con tal de que a lo mejor ese donativo que pudimos conseguir juntos, prefiero no conseguirlo a buscar el apoyo de alguien más, es muy difícil tratar de hacer alianza con otras organizaciones puesto que tienen en mente “no, porque me vayan a quitar lo que ya tengo”, entonces en lugar de hacer algunos esfuerzos para unir, cada quien trabaja por su lado; cuando tenemos conferencias o talleres, platicamos con otras instituciones y en el caso personal yo siempre platico cómo somos, a quienes atendemos, nuestras instituciones a las que apoyamos, nuestras empresas que nos apoyan, con tal de dar a conocer el banco, sin embargo las otras instituciones se cierran con tal de no comentar para que no vaya a ser que el BAMXP se las quiten o el BAMXP les dé gane con las donaciones que ellos tienen.

GR: Yo creo que el que no enseña no vende, entonces nos falta promoción, nos falta impacto a nivel social y comercial, para enseñarle a todos que hace un banco de alimentos.

51. ¿Qué lecciones has aprendido de la vinculación con otras organizaciones?

GR: La verdad es que por parte de la UDLAP el proyecto SUSTENTA nos ha dejado mucho apoyo, también tenemos otras universidades, tenemos Anáhuac, tenemos IMEX, Benavente; pero lo que me gusta de esto es que estamos enseñándole a la juventud, a los nuevos pobladores de lo que son los valores, de lo que es la desnutrición, de lo que es el desperdicio, para que el día de mañana, estas personas que sean empresarios estén conscientes de la labor del banco, porque mañana todas estas generaciones, todos estos chavos van a ser dueños de su propia empresa, van a ser personas de puestos grandes desde los cuáles nos pueden apoyar, la verdad es muy buen sabor de boca hablando como vinculación de otras universidades u otras instituciones; es difícil encontrarlas pero es viable.

52. En Puebla ¿existe la necesidad de acuerdos formales y legales para la construcción de estas alianzas?

GR: A lo mejor no debería de ser necesario pero papelito habla y entre cada constancia siempre debe haber algo que avale y respalde todo esto.

Anexo 4. Guía de preguntas para la Entrevista a Donadores Cautivos (Invernaderos y Agricultores) de BAMXP

1. ¿Cómo supo del Banco de Alimentos de Puebla (BAMXP) por primera vez?
2. ¿Conoce la misión, visión y valores del Banco de Alimentos de Puebla (BAMXP)?
3. ¿Tiene conocimiento de que se hace con el producto que dona?
4. ¿Cuánto tiempo llevan donando al BAMXP?

5. ¿Con que frecuencia dona productos?

6. ¿Podría realizarlo con mayor frecuencia?

SI/NO ¿porqué?

7. ¿Cuál es la razón principal por la que dona al BAMXP?

8. ¿Qué beneficios recibe al realizar donaciones al BAMXP?

9. ¿Conoce directamente a las personas, comunidades o instituciones a las que beneficia con su donativo?

¿Le gustaría?

10. Actualmente ¿recibe información sobre el BAMXP, eventos, datos importantes o modificaciones que impacten en su operación?

¿A través de qué medios?

11. Sabe que contamos con página web institucional, redes sociales como Facebook y twitter

12. ¿Le gustaría participar en eventos que realice la organización?

13. Si pudiera apoyar de otra forma a la organización ¿cómo le gustaría hacerlo?

14. Recientemente ¿ha visto espectaculares, campañas o ha leído noticias sobre el Banco?

15. Me podría indicar con que persona del BAMXP mantiene comunicación y ¿por qué?

16. ¿Con qué frecuencia se comunican con usted y a través de qué medio?

17. La atención que recibe ¿es la que ustedes creen que se merece? SI/NO ¿porqué?

18. Considera que la capacidad del BAMXP es suficiente para rescatar todos sus donativos ya sean grandes o pequeños

19. ¿Ha tenido algún inconveniente con el BAMXP y sus donaciones? SI/NO ¿Cómo le afecta esto a su negocio?

20. Usted cree que el BAMXP es suficiente para la entrega de sus donativos o tiene otra(s) institución(es) para la entrega de sus donativos

21. ¿Sobre qué argumento prefiere o preferiría donarles a ellos y no al BAMXP?

22. En su opinión ¿cuál(es) considera que podrían ser las áreas de mejora del BAMXP hacia con usted?

23. Por último me gustaría recibir algún comentario o retroalimentación de su parte para el BAMXP

