



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**APROVECHAMIENTO DEL DESPERDICIO DE ALIMENTOS DURANTE EL
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE CENCOSUD COLOMBIA**

**María José Guzmán Barrero
Cristina Mora Morales**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2018**

**APROVECHAMIENTO DEL DESPERDICIO DE ALIMENTOS DURANTE EL
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE CENCOSUD COLOMBIA**

María José Guzmán Barrero

Cristina Mora Morales

Director:

William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2018

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ESTADO DEL ARTE.....	6
3. NORMAS DE MANIPULACIÓN, DISTRIBUCIÓN, ALMACENAMIENTO Y EXHIBICIÓN DE ALIMENTOS.....	15
4. INCENTIVOS Y VENTAJAS PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DONANTES DE ALIMENTOS	24
5. PROGRAMAS EXISTENTES QUE PROMUEVEN EL APROVECHAMIENTO DE LOS ALIMENTOS DESPERDICIADOS	30
6. OPORTUNIDADES DE INTERVENCIÓN PARA AUMENTAR EL APROVECHAMIENTO DE ALIMENTOS DESPERDICIADOS EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE CENCOSUD COLOMBIA	34
7. ESTRATEGIA PARA MAYOR APROVECHAMIENTO DE PRODUCTOS SELECCIONADOS.....	40
8. CONCLUSIONES	46
9. ANEXOS	51
10. Bibliografía	65

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MANUAL CALIDAD DE ALIMENTOS EN TIENDA.....	22
ILUSTRACIÓN 2 MERMA PRODUCTOS POR FAMILIA CENCOSUD 2017	37
ILUSTRACIÓN 3 MERMA FRUTAS CENCOSUD 2017.....	39

1. INTRODUCCIÓN

Graziano Da Silva, el Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), testificó que aproximadamente un tercio de los alimentos que se producen para el consumo humano, son perdidos o desperdiciados cada año, cantidad que permitiría alimentar a 2,000 millones de personas más. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2013) En el caso de Colombia, el país no se salva de tener cantidades exorbitantes de pérdidas y desperdicios de alimentos, por el contrario, según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación, dentro del país se pierde o desperdicia el 34% de los alimentos al año. (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

Hoy en día los supermercados generan un gran desperdicio de alimentos debido a factores internos y externos que no permiten que estos sean vendidos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, “el desperdicio de alimentos se define como la disminución de alimentos en las etapas de distribución, retail y consumo. El desperdicio de alimentos está relacionado con el comportamiento, los hábitos de compra y consumo, y la manipulación de alimentos.” (Castañeda, Martínez, & Puerta, 2016) En Colombia, de acuerdo con un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación, se desperdician 2,01 millones de toneladas al año (12% del total de los alimentos) en el proceso de distribución y retail, “equivalente a más de la tercera parte de la comida que entra a Corabastos al año”. (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

Factores como la fecha de vencimiento, el estado del empaque, la presentación del producto y fracciones dañadas, son la causa de que los supermercados tomen la decisión de no ofrecerlos a

los clientes. “Debido a los altos niveles de estándares que son exigidos por los supermercados, los alimentos son desechados cuando todavía están disponibles para el consumo humano.” (Departamento Nacional de Planeación, 2016) “Por su parte, los supermercados imponen altos “estándares estéticos” para los productos frescos (peso, tamaño y apariencia) que también tienen como consecuencia el desperdicio de alimentos.” (García, 2016). Un ejemplo del fenómeno mencionado es lo ocurrido con Olímpica S.A.: “Los productos no aptos para la venta que se encuentran exhibidos en las neveras y lineales (piso de venta) de Olímpica S.A se han convertido en un problema de fuerza mayor, específicamente en la secciones 1, 8 y 47 referentes a víveres y en la sección 44 que tiene que ver con lácteos y derivados, se observan productos vencidos, maltratados por roedor y con fechas muy cercanas de vencimiento, además de algunos que se tienen que dar de baja (destruir) por daño en equipos (DDE) de la compañía (neveras averiadas).” (Giraldo, 2009). Esta cita demuestra una situación en la que se desperdicia una gran cantidad de alimentos que todavía podrían estar en condiciones de consumo o en la que se pudo haber hecho algo con anterioridad para evitar su pérdida total.

Es indudable que el problema se evidencia no sólo en la mayoría, sino en todos los supermercados y que, a pesar de que eventualmente se realizan ofertas para intentar venderlos, el desperdicio sigue siendo abundante. Además, es relevante ratificar que el desperdicio no sólo se ve en un solo grupo de productos; son miles los casos donde este problema se ve comprendido y por el cual se podría hacer mucho más de lo que se hace hoy en día. A partir de un estudio realizado por la FAO llamado *Pérdidas y Desperdicio de Alimentos en el Mundo* en el 2012, se evidencia el porcentaje de desperdicio en los diferentes grupos de producto en los respectivos continentes.

Por medio de los datos expuestos en el anexo 1, se puede confirmar el desperdicio del que se ha venido comentando anteriormente. Haciendo énfasis en el desperdicio, dentro del proceso de distribución, el total de alimentos desechados en promedio de todos los continentes y grupo de alimentos es de 6,4%. (Ver anexo 1)

Después de haber consultado, examinado y verificado que el problema descrito es real en Colombia, surgió una pregunta por medio de la cual se tendrá como objetivo general proponer una estrategia que permita aprovechar ciertos alimentos que hoy en día están siendo desperdiciados por los grandes supermercados en la ciudad de Bogotá: *¿De qué manera se pueden aprovechar los alimentos aún en condiciones de consumo, que son desperdiciados por los grandes supermercados en Bogotá debido a los estándares de calidad requeridos para su venta?*

Lo que se espera por medio de este trabajo es que el aprovechamiento de los alimentos para consumo humano que hoy en día se desperdicia, aumente a partir de la creación de un vínculo entre los grandes supermercados y las personas necesitadas en el que se pueda generar y visualizar un beneficio mutuo, tanto económico como social.

Para poder cumplir con el objetivo general del trabajo, se considera indispensable investigar en ciertos puntos que permitirán un conocimiento profundo en el tema y con ello la consecución de la mejor estrategia:

- a) Explorar la normatividad por medio de la cual se rigen las grandes superficies de Bogotá desde la manipulación, distribución, almacenamiento y exhibición de los alimentos hasta los estándares de calidad requeridos para la venta de los mismos.

- b) Investigar cuáles son los incentivos que reciben las grandes superficies de Bogotá para que realicen donaciones de alimentos.
- c) Indagar en los programas que existen hoy en día que pretenden aprovechar los alimentos que están siendo desperdiciados en Colombia y en el mundo.
- d) Conocer las oportunidades de intervención para aumentar el aprovechamiento de alimentos desperdiciados en el proceso de distribución de Cencosud Colombia
- e) Diseñar y proponer un modelo que permita conectar a los grandes supermercados de Bogotá y a las personas más necesitadas para aprovechar los alimentos que hoy en día están siendo desperdiciados.

2. **ESTADO DEL ARTE**

Como primera medida, es importante definir algunos conceptos clave que se tendrán en cuenta a lo largo de la investigación. La pérdida de alimentos, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, hace referencia a la “disminución de los alimentos disponibles para el consumo humano por ineficiencias en las cadenas de producción.” Mientras que los desperdicios están relacionados con “el comportamiento, los hábitos de compra y consumo y la manipulación de alimentos.” (Departamento Nacional de Planeación, 2016) De acuerdo el autor del artículo *Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050*, las pérdidas de alimentos ocurren en las etapas de producción, pos cosecha y procesamiento de alimentos mientras

que los desperdicios ocurren al final de la cadena alimentaria con las etapas en las que el comportamiento de los vendedores minoristas y de los consumidores juega un papel importante. (Julian Parfitt, 2010)

Existen diferentes fuentes por medio de las cuales se pueden visualizar patrones o tendencias en el desperdicio de alimentos según el nivel de desarrollo de los países. Por medio de un estudio realizado por la FAO para el Congreso Internacional SAFE FOOD! llamado Pérdidas y Desperdicio de Alimentos en el Mundo se identifica la siguiente tendencia:

Los alimentos se desperdician a lo largo de toda la cadena de suministro de alimentos, desde la producción agrícola inicial hasta el consumo final en el hogar. En los países de ingresos altos y medianos se desperdicia de manera desmesurada, es decir, se tira incluso si los alimentos todavía son adecuados para el consumo humano; no obstante, cantidades significativas de alimentos se pierden y desperdician también al principio de la cadena de suministro de alimentos. En los países de ingresos bajos, la mayoría de los alimentos se pierden en las etapas de la cadena de suministro de alimentos que van de la producción al procesamiento.

(Gustavsson, Cederberg, & Sonesson, 2012)

Por otro lado, la autora de *The Issue of Food Losses and Waste and its Determinants*, Aleksandra Kowalska, en los países de ingreso medio y alto la gran parte de pérdidas y desperdicios de alimentos ocurre en los niveles de distribución y de consumo, mientras que en los países de ingreso bajo, ocurren en las etapas agrícolas y de pos cosecha. En este mismo artículo se da un ejemplo en el que se señala que en África la pérdida de cereales se da principalmente en las primeras etapas

de la cadena de suministro de alimentos y en las etapas de procesamiento y distribución. En Europa, dichas pérdidas y desperdicios son causados primeramente por parte de los consumidores (Kowalska, 2017).

La FAO, afirmando que el problema en los países industrializados es ocasionado principalmente por el comportamiento del consumidor y por la logística y/o coordinación entre minoristas, pero que por el lado de aquellos países donde las personas obtienen bajos ingresos, “donde también se da desperdicio aunque en un volumen muy inferior (de 6 a 11 kg por persona y año)”, las principales causas son las “limitaciones en las técnicas de aprovechamiento o en la escasez de instalaciones e infraestructuras apropiadas para el almacenamiento, procesamiento y comercialización”. (Gustavsson, Cederberg, & Sonesson, 2012)

Además, según otro estudio realizado por la FAO “en los países industrializados el desperdicio hace referencia a los alimentos que han llegado al mercado. Las costumbres adquisitivas de los consumidores acomodados que tienen una mentalidad basada en el desecho y compran más alimentos de los que puede consumir su familia son parte del problema. El desperdicio incluye asimismo la sobreproducción, a menudo derivada de las subvenciones a la agricultura y fuente de un exceso de la oferta con respecto a la demanda, y la retirada de alimentos inocuos del mercado o los supermercados en cumplimiento de reglamentos rigurosos. Sumados todos los aspectos, el desperdicio de los consumidores de Europa y América del Norte se sitúa en casi 10 kg per cápita al mes.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2013)

Dado que el enfoque de esta investigación está en el proceso de distribución, a continuación se considerarán algunos estudios que se han hecho sobre dicho tema. En un estudio llamado *Waste*

Uncovering the Global Food Scandal realizado por el autor Tristram Stuart, se investiga principalmente en consumo de alimentos en El Reino Unido.

El autor mencionado tiene como resultado que:

- El 42% del desperdicio de alimentos se vive en los hogares.
- Un 39% es provocado durante el proceso de elaboración de comida preparada o semipreparada.
- El 14% se presenta en la restauración de alimentos.
- El proceso de distribución obtiene sólo un 5% de la responsabilidad.

(Stuart, 2009)

A pesar de los resultados obtenidos en el estudio, el desperdicio se da principalmente durante las últimas fases de la cadena alimentaria, específicamente en los procesos de logística y por causa de políticas que ayuden a regular el desperdicio. Stuart declara que los supermercados son los responsables de la mayoría del desperdicio de comida debido a las políticas que tienen en cuanto a almacenamiento y al poder que tienen dentro de la cadena de suministro de alimentos. El autor del estudio también establece que el desperdicio muchas veces es causado por los altos estándares de estética que demandan los supermercados. Pues los productores de los alimentos se ven obligados a sobre producir para cumplir con las órdenes que les hacen a último momento incumpliendo con dichos estándares y los campesinos descartan muchos productos en el proceso de selección. (Stuart, 2009)

Lo anterior también lo exponen los autores del estudio *Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en el Mundo*, donde señalan que:

los supermercados imponen altos «estándares estéticos» para los productos frescos que conllevan el desperdicio de alimentos. Los supermercados rechazan algunos productos

alimenticios en la explotación agrícola debido a estrictos estándares de calidad sobre el peso, tamaño y apariencia de los cultivos.... Los alimentos que no son inocuos no son aptos para el consumo humano, por lo que se desperdician. La imposibilidad de cumplir con unos estándares mínimos de inocuidad alimentaria puede conllevar pérdidas de alimentos y, en casos extremos, impactos en la situación de seguridad alimentaria de un país.

(Gustavsson, Cederberg, & Sonesson, 2012)

Así como ocurre alrededor del mundo, en Colombia también se ve una enorme cantidad de desperdicio de comida durante el proceso de distribución. Según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación, se desperdician 2,01 millones de toneladas al año (12% del total de los alimentos) en el proceso de distribución y retail, “equivalente a más de la tercera parte de la comida que entra a Corabastos al año”. (Departamento Nacional de Planeación, 2016) Por medio de un estudio realizado sobre la ingeniería para el dimensionamiento de plazas de mercado con enfoque asociativo para su aprovisionamiento en Bogotá, la realidad del desperdicio de comida dentro de los procesos de la cadena de abastecimiento, son causados por una falta de relación entre los participantes de la cadena de distribución y por los “altos grados de intermediación en el proceso de manipulación, distribución y comercialización, afectando así la calidad de los productos y creando problemas de organización e integración entre vendedores y consumidores.” (Ochoa, 2010)

Por otro lado, es relevante resaltar que “el sector que más desperdicia alimentos es el de las frutas, principalmente con 58% de la producción. Y es que según la entidad, de 10.434 toneladas que se producen al año, 6.081 toneladas se pierden. Las raíces y tubérculos son el otro sector que más desperdicia con 49% de la producción; luego están los lácteos con 23%; pescados con 15%; granos

con 13%; cárnicos con 12%; y los cereales con 8%. Además, vale la pena mencionar que 3,95 millones de toneladas se pierden en la etapa de producción, es decir 40,5% de la cifra total de 9,76 millones de toneladas.” (Pinilla, 2017)

Hoy en día existen algunas soluciones por parte de las organizaciones que causan los desperdicios u otras instituciones que se dedican a darle una solución a este gran problema. Por ejemplo, en el artículo *Las plazas donan comida para reducir desperdicios* el autor establece que las centrales donde ocurre el desperdicio donan a fundaciones los alimentos desechados, los reutilizan para producir abonos para el sector agropecuario, y realizan mejoras en el proceso de empaque y de transporte para evitar los golpes en las frutas, verduras y tubérculos que no permiten que estos sean ofrecidos a los clientes. En este artículo también se menciona la existencia de un programa llamado “Alimenta más, desperdicia menos” por medio del cual, “en un año de gestión, “se ha logrado que 973 toneladas de comida se puedan salvar para llevarlas a las fundaciones que atienden a población vulnerable en todas las ciudades del país”. (Pinilla, 2017)

Cabe resaltar que el desperdicio de los alimentos no siempre es causa del hombre, por medio del estudio realizado por la FAO, asegura que “factores como toxinas de origen natural, agua contaminada, uso no inocuo de pesticidas y residuos de medicamentos veterinarios pueden provocar que los alimentos no sean inocuos. Las condiciones escasas y antihigiénicas de manejo y almacenamiento y la falta de un control de temperatura adecuado también pueden dar origen a alimentos no inocuos (que no hace daño)”. (Gustavsson, Cederberg, & Sonesson, 2012)

Además, en el estudio mencionado anteriormente se afirma que en aquellos países industrializados, la cantidad de alimento en estanterías y variedad de los mismos disponibles es exorbitante, y por

ende esto conlleva a un mayor desperdicio de alimentos. “Las tiendas piden una variedad de tipos de alimentos y de marcas al mismo fabricante para obtener precios ventajosos. Por su parte, los consumidores esperan tener a su disposición una amplia gama de productos en las tiendas. Sin embargo, el hecho de disponer de tanta variedad de productos aumenta las posibilidades de que algunos de ellos caduquen antes de que se vendan, por lo que se desperdician.” (SEPA, 2009)

Por su parte, Tristram Stuart en el estudio *Waste Uncovering the Global Food* destaca que quien es el principal causante del desperdicio de alimento son los minoristas (un gran ejemplo podría ser las reconocidas tiendas de barrio en Colombia, donde no se cuenta con un poder adquisitivo alto para comprar todos los días) y los supermercados, puesto que estos segundos, por ejemplo, ofrecen a los clientes promociones 2x1 y exigen a sus proveedores productos con ciertas especificaciones estéticas o los obligan a producir más de lo que van a demandar para evitar el riesgo de quedarse sin mercancía. (Stuart, 2009)

Teniendo en cuenta un punto de vista un poco más amplio y dejando a un lado si el desperdicio viene desde la producción o en la venta al por menor, el derroche que se vive día a día hace también que la oferta de alimentos se reduzca en una gran proporción y como consecuencia se presente una posibilidad de aumento de los precios, viéndose afectados más que todo los países en desarrollo donde los consumidores no están un 100% preparados para dichos cambios del mercado. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2013)

Es tan grave y continuo lo que se vive día a día en el país (y en otra gran cantidad de países en el mundo), que cinco millones de personas se ven directamente afectadas debido al hambre; “en la venta al por menor se desperdician 5.000 millones de calorías, las que alcanzarían para satisfacer

las recomendaciones nutricionales de 3 millones de personas, lo cual permitiría lograr el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio y reducir el hambre a niveles inferiores a 5%.” (Zavala, 2014)

La totalidad de comida que se desperdicia en las tiendas de barrio colombianas o venta al por menor en Bahamas, Jamaica, Trinidad y Tobago, Belice, “son equivalentes a los que se necesitarían para alimentar a quienes sufren hambre en dichos países. Otros 12 países podrían disponer de alimentos equivalentes a los que necesitan para alcanzar el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, si redujeran sólo ese tipo de pérdidas.” (Zavala, 2014) Se requiere pues hacer un alto énfasis en algunos puntos para así evitar las pérdidas y desperdicios en el país, como por ejemplo:

- Técnicas y equipos utilizados para almacenamiento de producto
- Transporte, refrigeración y comercialización

Para Rafael Zavala, el desperdicio es ocurrido en todos los pasos de la cadena alimenticia, donde un 17% lo ocupa el mercado y distribución, mientras todo esto sucede, paralelo está que el hambre y desnutrición en Colombia sigue afectando a un alto porcentaje de la población regional. (Zavala, 2014)

Dentro de la investigación se considerará relevante realizar dos metodologías, en este caso, la investigación cualitativa y cuantitativa. Para la investigación cualitativa, se realizarán entrevistas a profundidad a personas que estén relacionadas con los grandes supermercados de Bogotá y con entidades que tengan un alto conocimiento sobre temas de sanidad y alimentación. De esta manera, se esperará obtener información y recolección de datos exploratorios y descriptivos del problema que se ha planteado que permitan proponer una solución. Además, se considera pertinente realizar un estudio de caso de algún supermercado en la ciudad de Bogotá para consolidar la investigación

con un perfil más completo al objeto de lo que hemos proyectado. El supermercado que se seleccionó como piloto para estudiar el caso y diseñar una estrategia que se pueda implementar posteriormente en otras organizaciones es Cencosud Colombia. La razón de esta elección es por la facilidad que se tiene de conseguir información sobre esta cadena, más que sobre cualquier otra, pues una de las autoras del presente trabajo desempeña un rol como practicante dentro de esta compañía. Además, se consideró importante dicha selección debido a que Cencosud es una de las cadenas que menos donaciones ha venido teniendo dentro del Banco de Alimentos, en el 2016 donó 26 toneladas de alimentos mientras que el Grupo Éxito donó 235 toneladas, Alkosto 169 toneladas y La Olímpica 132 toneladas. (Banco de Alimentos de Bogotá, 2016)

En cuanto a la investigación cuantitativa, se realizará una examinación numérica de los desperdicios generados dentro de la cadena de retail o supermercado elegido como caso. Con ello se espera poder determinar si los diferentes índices han disminuido o han aumentado y detectar cuáles productos son los que se desperdician en una mayor proporción dentro del proceso de distribución.

Al terminar el trabajo se espera haber logrado recolectar la mayor cantidad de información relacionada con el desperdicio de alimentos en la cadena de distribución de los grandes supermercados en la ciudad de Bogotá. Teniendo dicha información sobre la cantidad de desperdicios y sobre las causas de los mismos, se espera poder proponer una estrategia que sirva para que los alimentos que están siendo desperdiciados puedan ser aprovechados al ser ofrecidos a personas que lo necesiten dentro de la población más vulnerable.

3. NORMAS DE MANIPULACIÓN, DISTRIBUCIÓN, ALMACENAMIENTO Y EXHIBICIÓN DE ALIMENTOS

En esta sección se pretende explorar la normatividad por medio de la cual se rigen las grandes superficies de Bogotá desde la manipulación, la distribución, el almacenamiento y la exhibición de los alimentos hasta los estándares de calidad requeridos para la venta de los mismos. Como base de toda la normatividad, se tendrá en cuenta el artículo 44 de la Constitución Política de Colombia la cual:

Establece los derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada. La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.

(Constitución Política de Colombia, 1991)

La importancia de tomar este artículo como base de la normatividad se debe a la importancia que la alimentación equilibrada tiene para la población colombiana, pues siempre se debe velar por este derecho y hacer lo posible para que cada uno de los colombianos pueda satisfacer sus necesidades alimenticias básicas, incluyendo la reducción de desperdicios de alimentos y el aprovechamiento de los mismos.

El primer objetivo que se tiene en cuenta dentro de esta investigación es tener un conocimiento profundo sobre las leyes que rigen en Colombia en cuanto a los temas relacionados con alimentos,

desde la producción, manipulación o comercialización de los mismos hasta las normas establecidas para su donación. Lo anterior, es imprescindible para poder conocer las causas de los desperdicios y tener conocimiento sobre los alimentos a los que se les puede dar un uso sin correr ningún tipo de riesgo de sanidad que afecte negativamente la población a la que se pretende beneficiar, pues se debe tener pleno conocimiento sobre las condiciones requeridas para que un alimento esté en condiciones de consumo. Desafortunadamente, o afortunadamente, en Colombia, como en otros lugares del mundo, desde la producción de un alimento hasta su consumo existen abundantes reglamentos, normas y leyes que restringen la posibilidad de que los alimentos sean donados, pero al mismo tiempo tienen el propósito de proteger a la población en cuanto a temas sanitarios. En esta sección se analizarán algunas de estas leyes por medio de las cuales se rigen los alimentos, teniendo en cuenta el propósito de su existencia así como el impacto que tienen en la donación de los mismos.

Durante el presente trabajo se tendrá en cuenta la Resolución Número 00002674 de 2013 con el fin de conocer la normatividad dentro del proceso de distribución de alimentos de las grades superficies. Esto con el propósito de poder darle uso a los alimentos que hoy en día están siendo desperdiciados por estas entidades.

“La presente resolución tiene como objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, reparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

Para nuestro caso e investigación haremos énfasis en el capítulo siete (7) de la resolución, “Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de los alimentos y materias primas para alimentos.” Como primera medida, dentro de las condiciones generales es indispensable que toda operación evite los siguientes tres puntos:

- Contaminación y alteración
- Proliferación de microorganismos indeseables
- Deterioro o daño del envase o embalaje

En cuanto al almacenamiento, la operación tiene un control de entrada y de salida, esto para que la empresa sepa de qué material podría deshacerse, para poder facilitar la limpieza del establecimiento y así mismo, para evitar que los productos sin uso e innecesarios lleguen en algún momento a ser responsables de alguna infección. Para aquellos alimentos y productos que necesiten refrigeración, se requiere hacer controles constantes donde se verifique que la temperatura, humedad y circulación del aire sea el correcto con el fin de evitar aquellos microorganismos no deseados, normalmente la temperatura ideal está bajo los menos diez y ocho grados centígrados (-18°C).

El almacenamiento de todo alimento o materia prima para alimento debe realizarse de manera ordenada en estibas, deberán estar separadas por lo menos 60 centímetros con respecto a las paredes y es necesario que estas se encuentren al menos 15 centímetros arriba del piso, evitando la contaminación y además, para que se pueda realizar de una manera más eficaz la limpieza del lugar. Está prohibido que se realicen tareas o actividades diferentes al almacenamiento en los espacios destinados para ello y los alimentos con fecha próxima a vencer o vencidos tienen que reubicarse en un espacio exclusivo, donde se tendrá que llevar a cabo un control y registro de

fechas de vencimiento, salidas y destino final. Cabe aclarar que estos productos que van saliendo, no podrán ser reutilizados para la elaboración de alimento de consumo humano.

En cuanto al transporte de los alimentos, proceso por medio del cual muchos alimentos llegan a ser desperdiciados debido a que sufren golpes y, en muchas ocasiones, no se lleva a cabo una manipulación correcta de los mismos, obligando a las empresas a deshacerse de aquello no apto para la venta. Se debe tener presente las siguientes condiciones con el fin de evitar al máximo cada una de las condiciones generales anteriormente mencionadas. Los medios de transporte para alimentos que requieren refrigeración o congelación tendrán que garantizar el mantenimiento hasta el destino final, esto se controla a través de plantillas donde se registra la temperatura del vehículo en tres momentos: transporte, cargue y descargue de los alimentos. Todo transporte deberá ser revisado antes de cualquier cargue, para asegurar que estos se encuentren en las condiciones sanitarias adecuadas, además, se podrán transportar diferentes grupos de alimentos siempre y cuando estos estén debidamente envasados y protegidos con el fin de evitar una contaminación cruzada. Está sumamente prohibido el transporte de alimentos o materia prima para alimentos que contengan sustancias peligrosas o con riesgo de contaminación.

Los vehículos deben portar el siguiente aviso en la parte exterior: “Transporte de Alimentos”. Ya que “ las autoridades sanitarias practicarán la inspección en el vehículo y/o medio de transporte y, por acta harán constar las condiciones sanitarias del mismo.” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

Además del transporte, la distribución y la comercialización son puntos de suma importancia que están relacionados con dicho proceso. En el transcurso de estos dos procesos, las persona naturales o jurídicas comprometidas, son quienes tienen la responsabilidad de cumplir con el mantenimiento

de las condiciones sanitarias. Por ejemplo, para todo lo alimento o materia prima que requiera de refrigeración, se debe tener conocimiento de la temperatura ideal y estos deben ser conservados en lugares con la temperatura correcta para evitar su deterioro. Todo expendio de alimento, es decir, el lugar en donde se vende el alimento, tiene que cumplir con las siguientes condiciones:

- Garantizar la conservación y protección de los alimentos
- Contar con una infraestructura adecuada
- Disponer con equipos de refrigeración que cuenten con instrumentos como la medición de la temperatura y estén aptos para un funcionamiento permanente mientras contenga el alimento, allí se deberá evitar el almacenamiento conjunto de alimento crudo y procesado.

Además de la anterior, se tendrá en cuenta también la Resolución Número 005109 de 2005, ya que todo producto que se comercialice en los expendios deberá estar rotulado de acuerdo a la resolución ya mencionada.

La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir los rótulos o etiquetas de los envases o empaques de alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto lo suficientemente clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que permita efectuar una elección informada.

(Ministerio de la Protección Social, 2005)

Se cree pertinente tener claras las siguientes definiciones expuestas por el Ministerio de la Protección Social, en la Resolución Número 005109 de 2005 para poder realizar una profundización en el capítulo dos (2) de la misma, llamado “Rotulado o etiquetado de alimentos”.

- Rotulado o Etiquetado: Material escrito, impreso o gráfico que contiene el rótulo o etiqueta, y que acompaña el alimento o se expone cerca del alimento, incluso en el que tiene por objeto fomentar su venta o colocación.
- Rótulo o Etiqueta: Marbete, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o en huecograbado o adherido al envase de un alimento.

Teniendo claro lo anterior, cabe resaltar en qué consisten las condiciones o los requisitos generales que debe contener cualquier alimento para consumo humano. Ningún alimento envasado puede contener información o descripción falsa, engañosa o equívoca del producto, o que pueda estar susceptible a un concepto erróneo de la naturaleza del mismo. Para los alimentos envasados, la etiqueta no podrá contener texto relacionado con alguna propiedad medicinal, no podrá tener representaciones que puedan estar sugiriendo directa o indirectamente un producto parecido con el que se pueda confundir, y si el producto contiene alusiones a contener productos naturales pero en realidad no los tiene, obligatoriamente deberá tener la expresión, “sabor artificial.” De no cumplirse ninguna o alguna de estas reglamentaciones puede generar que el consumidor tenga percepciones falsas del producto y llevar a que la empresa se someta a graves multas y por ende, pérdida de alimento aún apto para el consumo humano.

En cuanto a cómo se debe presentar la información del rotulado o etiqueta, es necesario que la etiqueta de los envases esté adherida de tal forma que no se pueda borrar o despegar del mismo, estos además, se tienen que presentar de forma legible, donde los caracteres utilizados sean claros y supremamente fáciles de leer por el cliente.

Lo expuesto anteriormente, son algunas de las condiciones que toda empresa deberá cumplir con el fin de beneficiar en todo sentido al cliente, puesto que el mismo deberá poder conocer en su totalidad la información del producto, así muchos no estén acostumbrados a indagar cada vez que va a comprar algún producto para consumo humano. Además, las empresas deberán ser lo más responsables posibles, cumpliendo cada una de las reglas expuestas y las otras más que existen en Colombia (que para este caso no aplican) y con ello incentivar la reducción de desperdicio de alimentos que aún se encuentran en condiciones aptas para el consumo, pero que por contener errores no es indicada para la venta al consumidor.

Entre otras cosas, es necesario saber que, así como Colombia tiene un gran número de requisitos que las empresas deben cumplir, las mismas empresas tienen su propia reglamentación para sus tiendas o lugar de expendio de los productos. Para este caso, haremos una exploración al manual de calidad de alimentos que se llevan a cabo dentro de las tiendas de Cencosud, Colombia, específicamente dentro de Jumbo y Metro.

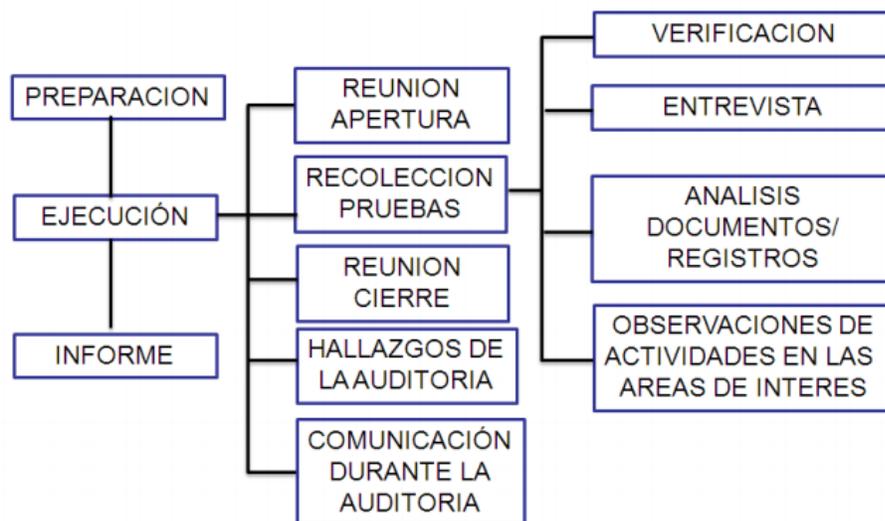
“Cencosud Colombia ha implementado y establecido los procedimientos, controles y normas necesarias para garantizar los funcionamientos de los procesos ejecutados en los hipermercados, supermercados, tiendas mayoristas Maxi y Express previniendo riesgos para la salud pública (Enfermedades Transmitidas por Alimentos, ETAS).” (Cencosud Colombia, 2012)

Por lo mencionado, para Cencosud es indispensable llevar a cabo auditorías internas que los ayuden a tener un seguimiento de los productos que se exhiben en todos los formatos de tienda en los que se desenvuelven, con el fin de verificar el cumplimiento de todos los procesos establecidos por la compañía, y adicionalmente se cuenta con un departamento de calidad el cual está encargado

de identificar si hay alguna deficiencia en el sistema de gestión de calidad para proceder a tomar decisiones y/o acciones correctivas que ayuden a solucionar las no conformidades.

El siguiente gráfico mostrará como es el proceso de auditoría dentro de las tiendas:

Ilustración 1 Manual Calidad de Alimentos en Tienda



(Cencosud Colombia. (2012). Manual Calidad de Alimentos en Tienda.)

Por medio del gráfico, vemos que el proceso se basa principalmente en tres fases, preparación, ejecución e informe final. Donde se realiza todo el seguimiento de los productos y/o alimentos que se encuentran dentro de la tienda es en la segunda fase, allí se realiza primero, una reunión en donde se explica y se aclaran los temas a tratar durante la auditoría para después intervenir en la revisión de los alimentos, entrevistas a las personas que hacen parte de la tienda en la que se está realizando la auditoría, análisis de los diferentes documentos obtenidos y las observaciones o sugerencias a tratar a las que se llegaron después de las actividades realizadas en las áreas de

trabajo. Con la información obtenida por medio de la recolección de pruebas, se realiza una reunión final con el objeto de expresar abiertamente lo que se halló en el proceso de la auditoría, para con ello, tomar acciones que ayuden a la compañía a solucionar los problemas encontrados o detectar aquellos procesos que están funcionando de forma efectiva para seguir aplicándolos durante las tareas diarias de las tiendas Jumbo o Metro.

En las auditorías realizadas por Gestión de Calidad, se evalúa por sección, es decir, para el área de PFT (Productos Frescos Terminados) donde se encuentran las carnes, pescadería, frutas, verduras y panadería, se evalúa que el estado físico e higiénico del establecimiento en donde se encuentra ubicado el producto esté en las condiciones óptimas, además se lleva un control de la refrigeración y temperatura para cumplir diferentes instructivos que maneja la compañía, por ejemplo, “Instructivo Control de Temperatura en Cavas y Neveras” y el formato de “Control de Temperatura y Humedad Relativa.”

En el caso del área de PGC (Productos de Gran Consumo) donde encontramos los grupos de perecederos, droguería, perfumería, rancho y líquidos se evalúa más que todo el estado físico e higiénico del lugar de almacenamiento de producto, los procedimientos que se llevan a cabo dentro de las tiendas de limpieza y los riesgos cruzados, químicos o biológicos a los que se pueden estar enfrentando los productos ya exhibidos en góndola.

Después de finalizarse el proceso de las auditorías, si alguna sección incumple con alguna condición o norma que pueda afectar la calificación de ya sea el área de PFT o PGC y así mismo afecta el promedio de la tienda, se procede a unas penalizaciones las cuales “están basadas en los aspectos que la secretaría de salud considera un riesgo para la salud pública y por los cuales esta

entidad toma medidas de carácter sanitario como son: decomiso, congelación, destrucción y cierre del establecimiento.” (Cencosud Colombia, 2012)

Como se mencionó al comenzar el desarrollo de este objetivo, queda demostrado que las empresas están sometidas a cumplir un gran número de normas y reglamentaciones establecidas por el gobierno colombiano, las cuales son necesarias para que se lleve a cabo un buen manejo de todo alimento para el consumo humano durante el proceso de almacenamiento, transporte, distribución y comercialización. Condiciones sumamente necesarias para evitar cualquier tipo de enfermedad y así mismo, importantes como fuente o base de información para que dentro de los grandes supermercados a nivel nacional se tengan en cuenta nuevas medidas que favorezcan a las organizaciones en el sentido de que, eviten o reduzcan el desperdicio de alimento aún apto para el consumo (por no cumplir el reglamento) o simplemente, para darle un orden a las tiendas que permita un reconocimiento y una preferencia por parte de los consumidores para realizar sus compras allí.

4. INCENTIVOS Y VENTAJAS PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DONANTES DE ALIMENTOS

El propósito de este capítulo es conocer con profundidad y detalle cuáles son los incentivos que reciben las grandes superficies de Bogotá para que realicen donaciones de alimentos y las ventajas que tienen al realizarlas. Como en la gran mayoría de situaciones que se viven cotidianamente, el hecho de tener incentivos o promociones hace más efectivas y abundantes las donaciones de alimentos por parte de las personas naturales o jurídicas. Por esta razón, se dedicará esta sección para describir detalladamente cualquier tipo de incentivo que motive a las grandes superficies a

participar en programas, desarrollar estrategias o simplemente donar productos que ya no estén aptos para su venta.

Como primera medida se señalará los incentivos incluidos en la “Ley anti desperdicios contra el hambre en Colombia” la cual fue expedida en el año 2016 por los senadores Orlando Castañeda Serrano, Honorio Miguel Henríquez Pinedo, Nidia Marcela Osorio Salgado y el representante a la cámara Santiago Valencia González. Esta ley tiene como objeto:

Establecer medidas para reducir las pérdidas o desperdicios de alimentos (PDA), contribuyendo al desarrollo sostenible desde la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico. La reducción de pérdidas o desperdicios de alimentos implica sensibilizar, formar, movilizar y responsabilizar a los productores, transformadores y distribuidores de productos alimenticios, consumidores y asociaciones a nivel local, departamental y nacional, para realizar un manejo adecuado de los alimentos priorizando como destino final el consumo humano promoviendo una vida digna para todos los habitantes. (Orlando Castañeda Serrano, 2016)

El Título I de la “Ley anti desperdicios contra el hambre en Colombia” denominado “Promoción, Formación e Incentivos” contienen una serie de reglamentos que le aplican tanto a personas naturales como jurídicas en los procesos de cosecha, pos cosecha, producción, comercialización y consumo de alimentos. A continuación se enuncia cada uno de los puntos establecidos por la ley:

- Semana de reducción de pérdidas o desperdicios de alimentos: esta tiene lugar en la tercera semana de diciembre y consiste en sensibilizar a los estudiantes y demás ciudadanos para

generar conciencia frente al desperdicio de alimentos y conocimiento sobre las posibles soluciones que hay.

- Formación en la etapa de producción: hace referencia a capacitaciones técnicas que el Ministerio de Agricultura, junto con alianzas público privadas, brinda con el fin de ayudar a la disminución de los alimentos en las etapas de la cosecha, la pos cosecha, el almacenamiento y transporte de los mismos.
- Donación de alimentos: “Las personas naturales y jurídicas, privadas, nacionales o extranjeras, deberán donar y/o entregar todo alimento que haya dejado de tener posibilidad de comercialización y se pueda aprovechar para consumo humano sin costo alguno a los Bancos de Alimentos, sociedades sin ánimo de lucro y demás entidades autorizadas y registradas; so pena de las sanciones a que haya lugar.” (Orlando Castañeda Serrano, 2016)
- Certificación: determina que todas las personas que estén involucradas dentro de la cadena de suministro de alimentos deben tomar un curso virtual de anti destrucción de alimentos y certificarse con un plazo máximo de 6 meses desde la fecha de entrada del empleado.
- Exclusión del CREE: según el artículo 25 de la Ley 1607 de 2012, los alimentos donados a los bancos de alimentos, estarán exentos del impuesto CREE.
- Exclusión del IVA: todos los productos donados a los bancos de alimentos, estarán exentos del IVA.

Por medio de la explicación de la “Ley anti desperdicios contra el hambre en Colombia”, se identifican una serie de incentivos sociales, técnicos y tributarios que ayudan a que las organizaciones tomen conciencia y ayuden a beneficiar poblaciones necesitadas. Si bien es cierto que no todos estos incentivos están orientados a la donación de alimentos, sino a la disminución

de la pérdida o desperdicio de los mismos, es substancial tenerlos en cuenta para poder lograr un mayor aprovechamiento de los productos que se desperdician hoy en día. Tomando como base dicha ley, se pueden categorizar los incentivos, estímulos o promociones existentes en incentivos financieros, tributarios o sociales, los cuales terminan siendo útiles para generar un mayor nivel de donación por parte de las grandes superficies de Bogotá.

En cuanto a los incentivos tributarios, existe una normatividad por medio de la cual las organizaciones que donan alimentos reciben una ventaja fiscal. Realizar una donación “permite deducir de su renta hasta el ciento veinticinco por ciento (125%) de la renta líquida del contribuyente, determinada antes de restar el valor de la donación.” (Fundación Banco de Alimentos, 2018) El artículo 126-2 referente a la “Deducción por donaciones efectuadas a la corporación general Gustavo matamoros D'Costa” sustenta la afirmación realizada por el Banco de Alimentos, pues “los contribuyentes que hagan donaciones a la Corporación General Gustavo Matamoros D'Costa y a las fundaciones y organizaciones dedicadas a la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia, tienen derecho a deducir de la renta, el 125% del valor de las donaciones efectuadas durante el año o período gravable.” (Estatuto Tributario Nacional). Es decir que el gasto por donaciones se va a poder deducir en un 125% disminuyendo el valor de la renta y por consiguiente, disminuyendo el valor del impuesto por renta de la organización donante.

Por otra parte, como está expresado en la “Ley anti desperdicios contra el hambre en Colombia”, según el artículo 424 numeral 10 de la ley 1607 del Estatuto Tributario, los alimentos aptos para el consumo humano que las organizaciones donen serán exentos del IVA. Esta ley representa un beneficio para los contribuyentes, pues cuando los alimentos son destruidos o despachados de las

tiendas porque no están en condiciones óptimas para su venta, ya sea los proveedores o las cadenas deben responder por el valor de este impuesto ante la DIAN. En las situaciones en las que estos alimentos son donados, el IVA se descontará del valor de los mismos.

El hecho de donar alimentos también tiene un impacto financiero, pues cuando los almacenes se ven obligados a deshacerse de productos que no cumplen con los estándares de calidad para su venta, deben afrontar un costo de destrucción, a menos que logren que el proveedor recoja el producto no deseado, proceso que disminuye cada vez más la posibilidad de que los alimentos sean consumibles y, por consiguiente, consumidos. Las donaciones pueden ser un método para reducir dichos gastos y además tener un impacto social positivo, aumentando la posibilidad de que los alimentos sean consumidos por personas que lo necesitan.

Además de los beneficios monetarios enunciados, existen los incentivos sociales, que no por ser los últimos tienen menor importancia. Pues hoy en día para los consumidores, clientes, socios, integrantes de una organización es sumamente relevante el impacto social que una empresa u organización determinada tenga, este se convierte cada vez más en un factor determinante para el éxito de las mismas. Existen varios artículos, casos, estudios e incluso experiencias personales que demuestran esta afirmación.

Según un artículo de Harvard llamado “Estrategia y Sociedad”, la Responsabilidad Social Empresarial hace parte de uno de los índices de medición de las empresas y que, así como los índices económicos o financieros, afecta el rendimiento de las mismas en el sector en el que se desenvuelva:

Una multitud de organizaciones confeccionan rankings de empresas de acuerdo a sus desempeños en responsabilidad social corporativa y, a pesar de metodologías a veces cuestionables, estos rankings concitan una considerable atención. Como resultado, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países. (Michael E. Porter, 2006)

Los autores de esta investigación declaran que hay cuatro justificaciones predominantes por las cuales una empresa hoy en día se ve motivada u obligada a tener responsabilidad social empresarial. Como primera medida, generar un impacto social positivo es una obligación moral, pues así como las personas lo hacen, las empresas también deben guiarse por el deber ser para cumplir sus objetivos. Por otra parte, se enuncia que el tema de la sostenibilidad es cada vez más relevante en cuanto a temas medioambientales que pretenden cuidar el planeta. En tercer lugar, las empresas, en algunos casos, se ven obligadas a ejercer políticas de Responsabilidad Social Empresarial para poder operar, pues los gobiernos, comunidades y demás stakeholders demandan este tipo de políticas para tener cualquier tipo de vínculo con la misma. Finalmente, la reputación es otra de las justificaciones que tienen las empresas para invertir en Responsabilidad Social Empresarial, pues la imagen corporativa de las mismas mejora al tener un impacto social y esto hace que su desempeño sea mucho mejor. (Michael E. Porter, 2006)

Las justificaciones expuestas en el artículo “Estrategia y Sociedad” se pueden ver en el día a día donde la competencia entre las empresas es cada vez más intensa y donde es indispensable sobresalir, no necesariamente por medio de un producto como tal, sino por las políticas de las organizaciones que afectan de alguna manera a la comunidad y generan un impacto positivo en

ella. Esto mismo es testificado por medio de un artículo llamado “Crecimiento Empresarial Basado en la Responsabilidad Social” donde la autora comunica:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ofrece una nueva alternativa de "competir", que está concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad; valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva, evidentemente, si así lo advierte oportunamente la organización.

(Adriana Aguilera Castro, 2012)

Teniendo en cuenta las referencias anteriores se demuestra el hecho de que las acciones sociales que hoy en día tiene una organización, pueden jugar un papel que tal vez antes no tenían la importancia que tiene hoy. Por esta razón, los empresarios pueden no tener conciencia y conocimiento pleno sobre los beneficios que dichas acciones, partiendo del hecho de que realizar donaciones, puede ocasionar productividad en el desempeño económico u operativo dentro de una compañía en específico.

5. PROGRAMAS EXISTENTES QUE PROMUEVEN EL APROVECHAMIENTO DE LOS ALIMENTOS DESPERDICADOS

Otro de los objetivos que se tienen dentro de esta investigación es indagar en los programas que existen hoy en día que pretenden aprovechar los alimentos que están siendo desperdiciados por parte de las grandes superficies de Bogotá. Se tendrán en cuenta modelos que hayan sido implementados tanto en Colombia como en otras partes del mundo con el fin de tener una base sólida que permita obtener los resultados esperados.

En primera instancia, en el proceso de investigación del presente trabajo, se aprovechó la oportunidad de ponerse en contacto y de recibir el apoyo del Banco de Alimentos de Bogotá. Esta institución tiene la misión de “unir la academia, el sector privado y público, con Organizaciones Sin Ánimo de Lucro que atienden población vulnerable: recolectando, seleccionando y distribuyendo alimentos, bienes y servicios, donados o comprados, generando sinergias para entregarlos con responsabilidad y caridad, mejorando la calidad de vida de los beneficiarios.” (Banco de Alimentos de Bogotá, 2016) El Banco de Alimentos de Bogotá cumple el papel de intermediario entre las organizaciones productoras o comercializadoras de alimentos y organizaciones sociales de base que permiten llegar a beneficiar a la población vulnerable, ya sea recibiendo donaciones o comprando productos de la canasta familiar o de consumo diario. Según John La Rotta, el coordinador de comunicaciones internas del Banco de Alimentos, el banco se ve obligado a venderle el producto a las organizaciones sociales por dos razones: primero, para recibir ingresos, poder reinvertir y lograr una funcionalidad estable y segundo, porque los colombianos no aprecian lo que es gratis, los productos deben tener un valor para que la gente los aprecie y entienda el valor que tienen los alimentos o los productos que se les están dando.

El Banco de Alimentos recibe donaciones en efectivo, en especie y además, cuenta con programas de voluntariados para disminuir la pérdida y el desperdicio de alimentos. En el año 2016 el Banco de Alimentos recibió \$1,254 millones de pesos de donaciones en efectivo y 6,384 toneladas de donaciones en especie equivalentes a \$29,934 millones de pesos. Luego de conseguir las donaciones, se reciben los productos, se realiza una selección y finalmente se aprovechan por parte de los beneficiarios. Según el Banco de Alimentos, el 54% de los productos que se reciben son donados y el 46% son comprados por esta organización. Por otro lado, luego de la selección, el

94% de los productos logran ser aprovechados, por medio de lo cual se puede intuir que la calidad de los productos que se donan es muy alta.

Además de las donaciones, el banco “realiza la compra de productos para permitir el acceso y la disponibilidad de alimentos y bienes de primera necesidad, garantizando una alimentación sana y saludable. Se compra una gran variedad de productos como espagueti, pasta para sopa, lenteja, arveja, frijol, garbanzo, chocolate, azúcar, aceite, huevos, atún, sardinas, leche, papa, cebolla, tomate, zanahoria, ahuyama, piña, tomate de árbol, guayaba, curuba y maracuyá, entre otros.” (Banco de Alimentos de Bogotá, 2016)

En cuanto a los programas que existen fuera de Colombia, en el año 2012 el Parlamento Europeo dio a conocer una propuesta para reducir el desperdicio que se vive en el mundo, consiste en una resolución en la que se explica cómo se puede evitar el desperdicio de los alimentos y estrategias con las que se puede mejorar la eficiencia en el proceso o cadena alimentaria en la Unión Europea. Constituyeron además, una estrategia llamada “Más alimento, menos desperdicio” la cual tiene como finalidad “fomentar la transparencia, el diálogo y la coordinación entre los agentes de la cadena alimentaria y las Administraciones Públicas, y desarrollar de manera organizada, coordinada y estructurada, actuaciones comunes que contribuyan a un cambio real en las actitudes, procedimientos de trabajo y sistemas de gestión de todos los agentes de la cadena, que permita limitar las pérdidas y el desperdicio y reducir las presiones ambientales.” Dicha resolución es un excelente ejemplo de cómo los diferentes agentes y/o actores que hacen parte de la cadena de distribución trabajan en conjunto con el fin de alcanzar un mismo propósito y con ello buscar beneficios que a la vez ayudan a contribuir con el problema que actualmente abarca el mundo entero. (Ministerio de Agricultura, 2013)

Por otro lado, una gran estrategia para la reducción de desperdicios de alimentos es el aprovechamiento de excedentes de frutas y verduras para la creación de un nuevo producto apto para el consumo humano. En el Reino Unido, existe una empresa llamada “Rubies in the Rubble” que se dedica a aprovechar los alimentos que no cuentan con los estándares de calidad para elaborar y comercializar mermeladas de frutas y verduras. Esta empresa, reconoce que el desperdicio de frutas y verduras por estándares de calidad es desbastador y que un tercio (1/3) de lo que se produce en el mundo nunca llega a ser consumido por las personas, por ello, se han puesto en la tarea de tener como misión motivar e impulsar a que las personas se unan en el propósito de malgastar menos, atesorando los productos que tienen y tratando de llevar un vida un poco más sostenible. “Queremos salvar el planeta por medio de un frasco, proporcionando una solución deliciosa y práctica para el desperdicio de alimentos.” (Rubies, 2015)

Otro programa que se implementa en el Reino Unido, es una plataforma llamada “Food Cloud” en la que facilitan la localización y a la vez, entrega del excedente de producción y alimentos en condiciones aptas para consumo humano a diferentes organizaciones benéficas. Esta plataforma funciona gracias a tres actores principales, supermercados, organizaciones benéficas locales e industrias del sector de alimentos. ¿Cómo trabaja “Food Cloud”? es muy sencillo, como primera medida es necesaria una inscripción previa de los actores anteriormente mencionados a la plataforma, para que se pueda conocer si, es un supermercado por ejemplo, qué tipo de comida está dispuesto a donar, la cantidad y cada cuánto tiempo podría hacer donaciones. En el caso de las entidades benéficas, se requiere información sobre el tipo de alimento y cantidad que necesitan para poder suplir la totalidad de personas que se ven beneficiados gracias a la fundación.

Seguido a la inscripción y ya entrando un poco más en cómo se logra el aprovechamiento de los alimentos por medio de esta plataforma, el primer paso es que aquella comida que el supermercado tiene en estado óptimo para el consumo pero que por diversas razones no puede ser vendido dentro del establecimiento, se da a conocer. El supermercado envía la descripción del producto por medio de un scanner o la aplicación móvil de “Food Cloud” y en ese momento, alguna entidad benéfica previamente vinculada con el mismo (según las necesidades que presenta) recibe una notificación en la que le informan la comida disponible para recolectar, en el momento en que a la entidad acepta, se dirige al supermercado y recolecta sus productos. Es un programa en el que todos ganan, puesto que, ante todo se impulsa al aprovechamiento de alimentos y a la reducción de desperdicio de aquello que aún es apto para el consumo, las fundaciones logran tener acceso a alimentos frescos para poder ayudar a las personas más necesitadas y por último, las grandes superficies contribuyen de manera significativa a la comunidad. (Dunphy, 2016)

6. OPORTUNIDADES DE INTERVENCIÓN PARA AUMENTAR EL APROVECHAMIENTO DE ALIMENTOS DESPERDICIAOS EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE CENCOSUD COLOMBIA

Como primera medida se identificó una oportunidad de intervención en cuanto a los temas contables y tributarios. Como ya se expresó anteriormente en el capítulo *INCENTIVOS Y VENTAJAS PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DONANTES DE ALIMENTOS*, los donantes tienen una serie de beneficios, sin embargo, para poder recibir estos beneficios se requieren certificados o requisitos que no siempre son fáciles de adquirir. Pues según José Chacón, jefe de impuestos, procedimiento y litigio tributario de Cencosud, para poder aplicar la ley 1607 de Estatuto Tributario, artículo 424 numeral 10, los donantes se ven enfrentados a un obstáculo o

desafío que puede afectar el nivel de donaciones que realicen. Pues los beneficiarios deben emitir certificado donde estén declarados los alimentos recibidos. Esto con el fin de poder adquirir la exención del IVA correspondiente. Lo anterior es un obstáculo que se puede presentar durante el proceso de donación, pero es importante que las personas a cargo tengan conocimiento pleno sobre el funcionamiento y sobre la reglamentación que se exige para recibir el beneficio.

Con el fin de realizar el ejercicio de identificar las oportunidades que se tienen para intervenir y generar un mayor nivel de aprovechamiento de los desperdicios que actualmente se presentan durante el proceso de distribución de las grandes superficies, se analizará cuáles son aquellos alimentos que tienen el nivel más alto de desperdicio durante el proceso de distribución de Cencosud. Como ya se dijo anteriormente, el hecho de que se tenga facilidad de la consecución anterior representa una oportunidad dónde se espera encontrar aquellos obstáculos u oportunidades de mejora para que la donación sea cada vez mayor.

Para poder identificar oportunidades de intervención, se creyó relevante conocer cuáles son aquellos alimentos que tienen un mayor nivel de merma dentro de Cencosud, de esta manera será más fácil buscar en soluciones que apliquen teniendo en cuenta el tipo de alimento y el trato que se les debe tener. Para ello se tendrán en cuenta dos clasificaciones que permitirán conocer las estadísticas ordenadamente y por consiguiente, permitan desarrollar estrategias específicas dependiendo del tipo de alimento que se espera aprovechar. La idea es obtener la información de la merma de alimentos durante dos años consecutivos, el 2016 y el 2017, pues de esta manera se podrán seleccionar los productos de mayor desperdicio en los últimos años y de diseñar alguna estrategia que permita aprovechar los alimentos teniendo en cuenta los elementos descritos en los capítulos anteriores. Siendo así, las dos categorías que se van a tener en cuenta para el trabajo son:

- Rancho: abarrotes o alimentos no perecederos.
- Frutas: jugos, fruta fresca, pulpas.

Vale la pena volver a resaltar la definición de lo que es la merma y de cómo esta está clasificada en Cencosud. La merma hace referencia al inventario de producto que ya no está en condiciones de ser vendido al cliente. Es importante recalcar que no necesariamente, los alimentos cuya merma tienen un mayor volumen o un mayor valor monetario en merma, son los que se desperdician más. Pues puede que su aprovechamiento sea mayor al de un producto cuya merma no es tan elevada. Sin embargo, el hecho de escoger los productos de mayor merma, representa una mayor oportunidad de entrar a desarrollar estrategias con esos productos para que, con el apoyo del Banco de Alimentos, se asegure de que estos sean consumidos por la población que más lo necesita.

Por medio de las tablas exhibidas en el anexo 2, se observa la merma de los productos de rancho ofrecidos por Cencosud en unidades para los años 2016 y 2017 y por trimestre. La información está organizada de mayor a menor unidades en el 2017, sin embargo se puede observar que los productos que mayor merma tuvieron en este último año, también tuvieron un nivel alto de merma el año anterior. Dichos alimentos coinciden con los que se exponen en la segunda tabla, donde se muestra la misma información pero en pesos colombianos. (Ver anexo 2)

Por medio de la siguiente gráfica se puede observar que dentro de la categoría de rancho, abarrotes no perecederos, se obtuvo que dentro de las familias de alimentos de mayor merma en el año 2017, tanto en valor monetario como en volumen, se encuentran las de la chocolatería, la confitería, los arroces, el café y los cereales. A continuación se expresarán los datos exactos de la merma de dichas familias de alimentos para dimensionar la situación y tener una visión más clara:

Chocolatería: merma de \$589'454,385 COP con un volumen de 167,781 unidades.

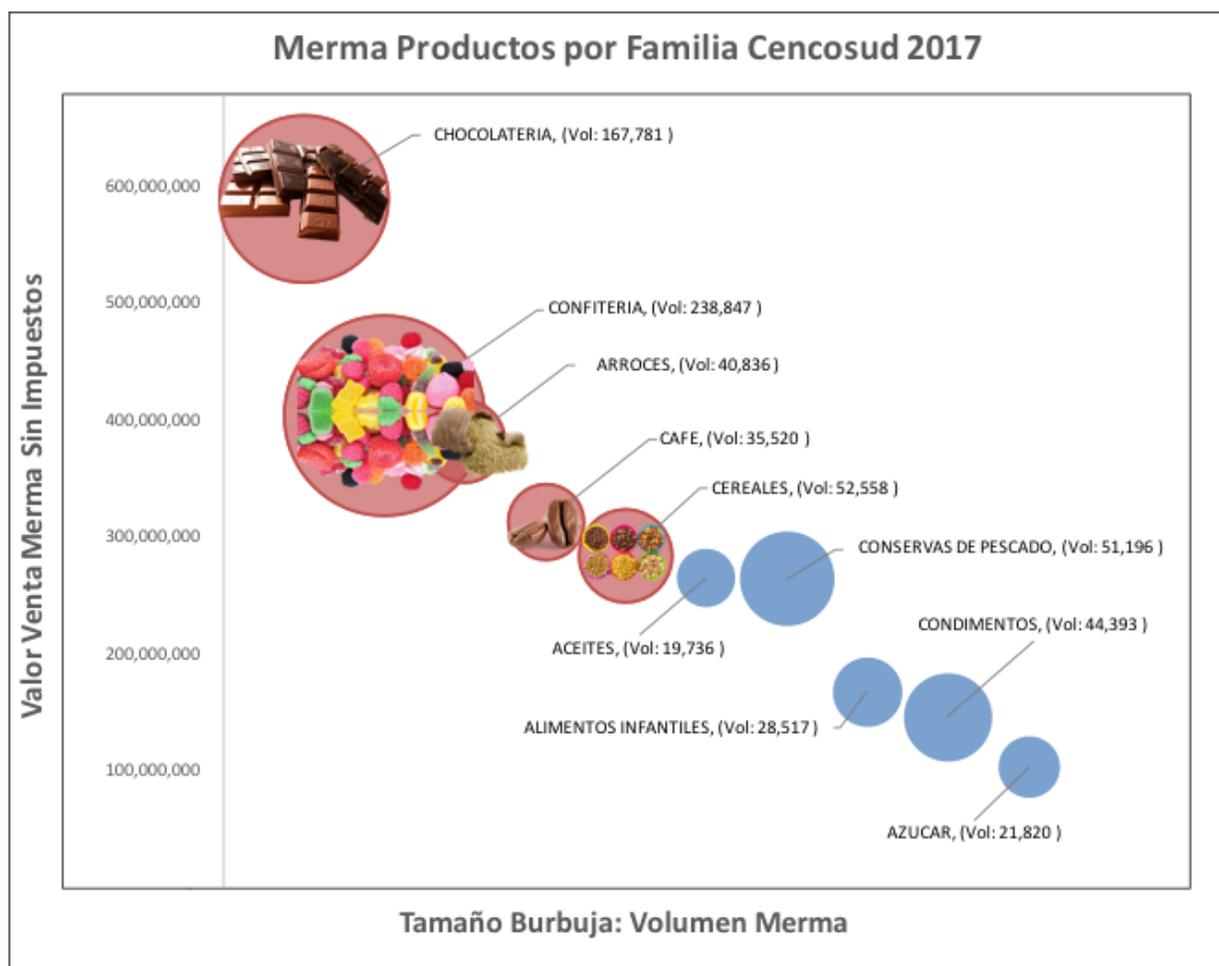
Confitería: merma de \$405'051,590 COP con un volumen de 238,847 unidades.

Arroces: merma de \$382'229,676 COP con un volumen de 40,836 unidades.

Café: merma de \$313'634,549 COP con un volumen de 35,520 unidades.

Cereales: merma de \$284'232,229 COP con un volumen de 52,558 unidades.

Ilustración 2 Merma Productos por Familia Cencosud 2017



Fuente: Cencosud Colombia, 2018

Teniendo en cuenta tanto las normas de manipulación, distribución, almacenamiento y exhibición descritas en el capítulo 3 del presente trabajo, como los requerimientos para realizar y recibir

donaciones, y la opinión de Paola Ayala, quien tiene una formación profesional en temas de manipulación de alimentos y reglamentos de sanidad, estos alimentos representan una gran oportunidad para aumentar el nivel de donaciones. Pues muchas veces estos productos hacen parte de la merma por rupturas de los empaques o por la presencia del gorgojo en el alimento, por ejemplo en el arroz o en los cereales. (Ayala, 2018) En cualquiera de las dos situaciones descritas el producto todavía puede ser aprovechado, pues en el primer caso, a pesar de que el empaque esté roto, el alimento está en las condiciones óptimas para ser consumido cumpliendo los reglamentos de sanidad; y en el segundo caso existen diferentes métodos para fumigar el grano para que el alimento pueda ser consumido posteriormente.

Por otra parte, las mermas de las frutas que se presentan dentro de Cencosud, también representan una gran oportunidad para aprovechar los posibles desperdicios. A continuación se mostrará una gráfica con los datos de la merma de estos productos para el año 2017. Al igual que con los datos presentados de abarrotos, estos datos están expuestos de menor a mayor, pues debido a que la merma se expresa de forma negativa, los valores más pequeños representarán un mayor nivel de merma para la compañía. (Ver anexo 3).

Dentro de los diez productos de mayor merma para el año 2017 los cinco con una mayor cantidad de unidades y valor en ventas son:

Papaya Melona Selecta: merma de \$446,199,349 COP con un volumen de 197,625 unidades.

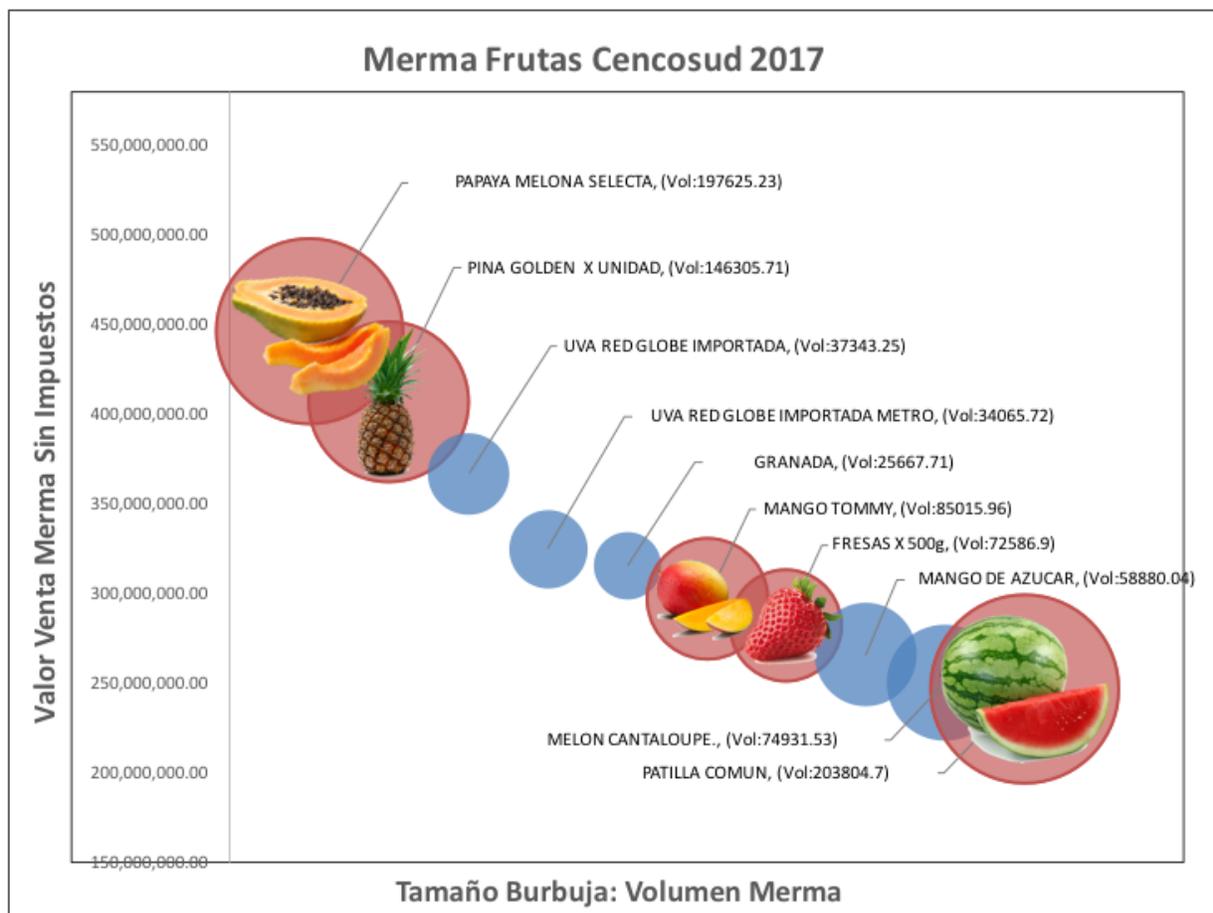
Piña Golden por unidad: merma de \$407,251,934 COP con un volumen de 146,306 unidades.

Mango Tommy: merma de \$297,271,499 COP con un volumen de 85,016 unidades.

Fresas por 500 gramos: merma de \$282,783,117 COP con un volumen de 72,587 unidades.

Patilla Común: merma de \$247,256,808 COP con un volumen de 203,805 unidades.

Ilustración 3 Merma Frutas Cencosud 2017



Fuente: Cencosud Colombia, 2018

En cuanto a la oportunidad que se tiene para aprovechar los desperdicios de las frutas, hay que tener en cuenta los criterios de calidad de los que ya se ha venido hablando anteriormente. Los supermercados hoy en día exigen altos estándares de calidad en cuanto a la apariencia física de las frutas y las verduras, que muchas veces no permiten que estos sean vendidos al público cuando en realidad están en perfectas condiciones para ser consumidos.

Por medio de las dos gráficas expuestas se evidencia una clara oportunidad para intervenir e implementar la estrategia que se plantea para que esos alimentos que hacen parte de la merma hoy

en día y que con una alta probabilidad llegan a ser desperdiciados cuando siguen siendo aptos para el consumo humano, sean servidos a la mesa de quienes más lo necesitan.

7. ESTRATEGIA PARA MAYOR APROVECHAMIENTO DE PRODUCTOS SELECCIONADOS

Por medio de la investigación ya realizada, se pudo identificar un gran interés por parte de El Banco de Alimentos por recibir los productos que son descartados para la venta por parte de Cencosud. Pues como ya se indicó anteriormente, esta es una de las cadenas que menos nivel de donación tiene cuando en realidad tienen una gran cantidad de alimentos que podrían ser aprovechados por la población más vulnerable. Por esta razón, en una reunión en El Banco de Alimentos, Doris Rodríguez y el Padre Daniel Saldarriaga manifestaron el interés de averiguar los contratos que Cencosud tiene para la recolección de los productos que ya nos están en condiciones de venderlos, ya sea por estándares de calidad del producto en sí o de su empaque. Al haber indagado sobre este tema con el personal de Cencosud, certificaron que la organización hace todo lo posible para que los proveedores, sean los responsables de hacer la recolección de los productos que ya no se van a vender y se encarguen de los procesos posteriores.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el desarrollo de una estrategia que se pueda llegar a implementar, es necesario ponerse en contacto con los proveedores de los productos, conocer los procesos que ellos llevan a cabo cuando tienen que recoger los productos en las tiendas de Cencosud y, si es posible, llegar a un acuerdo que permita, por medio de la intervención del Banco de Alimentos, que los productos lleguen a manos de quienes más los necesitan. Por otro lado, es importante conocer la trayectoria de esta cadena en el aspecto de Responsabilidad Social

Empresarial. Según Mario Acevedo, socio de la empresa de comunicaciones Jimeno Acevedo, Cencosud desarrolló un proyecto hace unos años con el Banco de Alimentos en el que donaban una cantidad significativa de productos. Sin embargo, esta compañía tiene una promesa de valor que hace que el proceso de logística de donaciones no sea el mejor y además, tuvieron dificultades con los beneficios tributarios que deberían recibir por las donaciones por falta de los certificados a tiempo por parte de la DIAN. (Acevedo, 2018)

En cuanto a las implicaciones que la promesa de valor de Cencosud tuvo en el funcionamiento efectivo del programa, es necesario resaltar que dentro de la promesa de la cadena se encuentra el de ofrecer siempre productos característicos por su frescura y calidad. Existe una política de “hojas del día” la cual consiste en que lechugas, hierbas, u otras hojas, tienen que ser entregadas por el proveedor todos los días para ofrecerle a los cliente los productos más frescos dentro del mercado. Por esta misma razón la rotación de los productos en Cencosud es sumamente corta lo que reduce la posibilidad de la existencia de la merma y por consiguiente, de las posibles donaciones. Cuando los operarios de Cencosud perciben que un producto está próximo a su fecha de vencimiento o a su máximo nivel de maduración, en el caso de las frutas y verduras, y que además, no hay ningún proveedor responsable de esta posible pérdida, dan la orden de recoger el producto y comenzar a procesarlo y venderlo al público como un producto preparado.

Hoy en día los proveedores de Cencosud cumplen con una gran responsabilidad y es que son ellos quienes tienen que responder por aquello que ya no está en condiciones para ser vendido dentro de los supermercados, son ellos quienes están en el deber de recoger los productos y buscar la solución, es decir, buscar la manera de darle un segundo uso a los alimentos o proceder a la destrucción de los mismos, generándoles un costo más para su compañía.

Teniendo en cuenta los puntos expuestos, se desarrolló una estrategia donde se intentan abarcar cada uno de los obstáculos o desafíos que se presentan en el proceso de donación de Cencosud y, posiblemente en el de otras cadenas.

Como primera medida, se considera necesario que por medio de la estrategia a plantear se satisfagan las necesidades de los tres agentes involucrados: los proveedores, la cadena y los beneficiaos. Primero, los proveedores podrán ahorrar tiempo y dinero, pues será el Banco de Alimentos o los beneficiarios quienes se encarguen de recoger los productos en condiciones adecuadas para la consumo y por consiguiente, para su donación. Segundo, Cencosud podrá tener procesos más efectivos en el momento de sacar de tienda lo que ya no se encuentra dentro de los estándares de calidad y además, podrán generar un reconocimiento por ser parte de proyectos que ayudan a la sociedad o personas de escasos recursos, y tercero, el banco de Alimentos podrá conocer en qué puntos de supermercados ya sea, Jumbo o Metro, están aquellos alimentos disponibles aún aptos para el consumo humano ya que por medio de notificaciones, el Banco de Alimentos podrá recibir información de manera oportuna y en tiempo real para que puedan proceder a la recolección de aquello que Cencosud tiene para donar.

Al tener un mayor conocimiento sobre la organización de las diferentes áreas de Cencosud, se identificó que se presenta la ausencia de una persona que se encargue de llevar a cabo los programas correspondientes para cumplir un óptimo proceso de donación en los diferentes supermercados del país. Como punto clave, para que los programas se desarrollen de una mejor manera se requiere de la intervención de empleados de distintas áreas, que hoy en día no tienen un vínculo directo que los obligue a cumplir las tareas necesarias para poder aprovechar un mayor

número de alimentos que ya no están en condiciones para la venta al público, pero sí para su consumo.

Para que lo anterior no siga ocurriendo, se propone crear un puesto de trabajo dentro de la organización, específicamente dentro del área de responsabilidad social, cuyo nombre sea Coordinador de Donaciones. Como misión del cargo, la persona deberá ejecutar y monitorear los proyectos que se establezcan para la donación de los alimentos por medio de una comunicación efectiva, tanto con los empleados que de alguna manera se ven involucrados en los procesos, como con los aliados estratégicos y partes de interés.

Dentro de las responsabilidades de este empleado están:

- 1. Garantizar los beneficios tributarios por efectuar donaciones de alimentos.**
 - a.** Adquirir certificados emitidos por la organización beneficiaria y firmada por el revisor fiscal donde se dé evidencia de la forma, el monto y la destinación de la donación realizada.
 - b.** Realizar estados contables y financieros que demuestren un beneficio económico positivo para la compañía.

- 2. Asegurar que los productos que están en tienda o en bodega y que ya no están aptos para su venta, lleguen a manos del Banco de Alimentos de Bogotá.**
 - a.** Administrar y gestionar la comunicación efectiva entre directores de tienda, personal de calidad, personal de merma y seguridad y logística
 - b.** Comunicar a los proveedores información sobre alimentos que no están aptos para la venta y sí para su consumo. Conseguir la aprobación por parte de los mismos para donar dichos alimentos.

- **Entidades beneficiarias:** con ellas se debe mantener una relación cercana y una comunicación constante para dar a conocer la información de los productos disponibles, cantidad y punto de recolección de manera oportuna. Además, por medio de las entidades beneficiarias, se podrá conocer diferentes opiniones que sirvan como oportunidades de mejora dentro de las diferentes estrategias que se manejan dentro de Cencosud para el aprovechamiento de los alimentos.
- **DIAN:** esta entidad es la que otorga los beneficios tributarios a todas las compañías que realizan las donaciones. Por tanto, es importante que el empleado en lo posible logre encontrar una persona dentro de la entidad para que sea una guía en los diferentes asuntos a tratar cuando de beneficios y/o dudas de donación se trate.
- **Proveedores:** más que proveedores son aliados de la compañía, la persona deberá crear un relación cercana con los mismos para que juntos logren encontrar las mejores estrategias y así sacarle el mayor provecho a aquello que no se puede vender en tienda pero aún puede ser aprovechado. Junto a los proveedores, se evaluará cuál es la mejor estrategia para que los problemas dentro de la organización no recaigan siempre sobre ellos.

Como se expresó en las responsabilidades del nuevo cargo, dentro de la estrategia está incluida la implementación de una plataforma llamada “Donemos con Cenco”. Esta plataforma será la herramienta por medio de la cual las grandes superficies, en este caso Cencosud Colombia, los proveedores de los productos en condiciones para donar y el Banco de Alimentos u otras entidades beneficiarias tendrán un vínculo más cercano y la donación será un proceso más sencillo y fácil de llevar a cabo.

La forma en la que la plataforma funcionaría sería de la siguiente manera. Como primera medida, es necesario que Cencosud mantenga un control constante del inventario de los alimentos que se encuentran disponibles para su donación, es decir, incluir dentro de un listado predeterminado el tipo de alimentos disponible, cantidad, y a qué organizaciones o entidades beneficiarias podría ir dicho producto. Con ello se espera contener información en tiempo real y así mismo convertir de la entrega de los alimentos aptos para la donación, un proceso ágil y efectivo. Seguido a lo anterior, Cencosud deberá comentar a el proveedor sobre cuáles de los productos incluidos en el listado ya mencionado, hacen parte de su portafolio para que den la aprobación de proceder a su respectiva donación. Teniendo este paso completado, es cuando la lista de los productos aptos para el consumo humano y/o donación se monta en la plataforma y en este momento el Banco de Alimentos o entidades beneficiarias conocen, como se dijo anteriormente el tipo de alimento y cantidad del mismo en los diferentes puntos de venta (Jumbo o Metro), para con ello proceder a la confirmación por parte de las entidades beneficiarias y hacer la respectiva recolección de producto que en el momento es útil para ellos.

8. CONCLUSIONES

Por medio de toda la investigación realizada sobre el desperdicio de los alimentos en las grandes cadenas de supermercados y así mismo, cómo se podrían aprovechar de la mejor manera aquellos alimentos que no se pueden vender en las tiendas pero que aún se encuentran en condiciones para el consumo humano, se puede concluir que, primero, es evidente que Colombia es un país en el que el desperdicio se vive y está presente en una gran medida desde hace varios años. Una de las principales razones por la que se disminuye la cantidad de alimento en las grandes superficies de supermercados, es el proceso de distribución por el que pasan la mayoría de los productos que son

vendidos en las tiendas y además de esto, los diferentes comportamientos de hábito de compra y consumo de los consumidores colombianos, cómo por ejemplo, exigencias en la forma y tamaño de las frutas, frescura de los alimentos y proximidad a su fecha de vencimiento.

Colombia, es un país en donde los estándares de calidad y normas de manipulación, distribución, almacenamiento y exhibición para los productos que son vendidos en las tiendas son verdaderamente altos, los supermercados están obligados a cumplirlas en su totalidad para evitar cualquier sanción por parte del gobierno colombiano y posibles problemas con sus consumidores. Además de lo anterior, Cencosud y otras reconocidas cadenas de supermercados colombianas tienen que cumplir con unas normas que han sido estipuladas por la misma organización, en el caso de Cencosud Colombia, la reglamentación propia es necesaria con fin de garantizar que el funcionamiento de todos los procesos ejecutados dentro de las tiendas Jumbo o Metro sean efectivos y con ello, evitar cualquier riesgo para la salud de los clientes y recurso humano de la compañía.

El gobierno colombiano ha creado diferentes incentivos sociales, técnicos y tributarios dentro del país para que el desperdicio disminuya y así mismo los alimentos que aún se encuentran en aptas condiciones para el consumo humano se aprovechen al máximo y así lograr beneficiar a las poblaciones más vulnerables. A pesar de que no todos los incentivos están directamente elaborados para que las diferentes organizaciones en las que dentro de sus principales funciones se encuentra la manipulación y venta de alimentos, procedan a la donación de aquello que ya no pueden exponer en sus góndolas, sino que están principalmente para disminuir el desperdicio, el conocimiento de los mismos, son necesarios para que las organizaciones tomen conciencia de que el desafío por

cumplir es importante para el país y que además, es completamente necesario su apoyo para la disminución y aprovechamiento de los alimentos aún aptos para el consumo humano.

Dentro de los programas más importantes que existen hoy en día en el país para lograr un óptimo aprovechamiento de los alimentos de aquello que los supermercados están desperdiciando es el que lleva a cabo el Banco de alimentos de Bogotá, dicha organización sin ánimo de lucro, por medio de una intermediación con las organizaciones productoras y comercializadoras de la ciudad de Bogotá, recolectan, seleccionan y distribuyen aquellos alimentos que son donados por las grandes superficies y que están en óptimas condiciones para que puedan ser entregados a la población vulnerable. El Banco de Alimentos es una organización que genera un gran impacto tanto para las comunidades más necesitadas del país como para el aprovechamiento de los alimentos que los supermercados desperdician en sus tareas diarias.

No sólo Colombia, sino también diferentes países del mundo están siendo conscientes del problema que se vive hoy en día a cerca del desperdicio que las grandes superficies ocasionan en sus labores diarias y han tomado medidas para reducir al máximo dicho desafío. Lo anterior lo sostiene la resolución que aplicó el Parlamento Europeo, el cual tiene como fin explicarle a las organizaciones europeas qué estrategias se pueden aplicar dentro de cada una de sus organizaciones para mejorar la eficiencia en el proceso o cadena alimentaria y con ello evitar el desperdicio de alimentos.

Además de los gobiernos alrededor del mundo, ciudadanos de diferentes países están siendo protagonistas a la hora de buscar nuevos métodos en los que se le logre darle fin o al menos contribuir a la disminución del problema expuesto y aprovechamiento de alimentos aún en condiciones para el consumo humano. En el Reino Unido, una joven empresaria decidió

aprovechar las frutas y verduras desperdiciadas en los supermercados por su forma y tamaño para transformarlas en mermeladas de excelente calidad y sabor, se evidencia entonces, un método en el que se puede aprovechar los alimentos y un nuevo ejemplo en el que se motiva e impulsa a otros ciudadanos de malgastar menos y “atesorar” lo que día a día consumen. Por otro lado, una pareja de amigas también del Reino Unido, se aliaron para desarrollar una exitosa plataforma en la que los principales actores son los supermercados, proveedores y organizaciones beneficiarias. “FoodCloud” se convierte en un excelente modelo de negocio aplicable en cualquier país, pues su fin es darle la oportunidad a los supermercados de que aquello que no pueden vender dentro de sus tiendas se lo den a conocer a las organizaciones benéficas (según sus requerimientos) para suplir ciertas necesidades de las personas que hacen parte de la fundación a las que el alimento le es conveniente.

Oportunidades de mejora hay muchas, es evidente que el problema del desperdicio en las grandes cadenas de supermercados se presta para que hoy en día las organizaciones vayan un paso más allá y contribuyan de manera positiva a la sociedad. Cencosud Colombia, demuestra que donde hay posibles oportunidades de mejora para contribuir con la reducción de desperdicio dentro de sus tiendas y aprovechamiento de los alimentos es en las secciones de Rancho (alimentos no perecederos) y Fruver (frutas y verduras), teniendo en cuenta la estrictas normatividades del gobierno colombiano, el arroz se convierte en un excelente de producto de aprovechamiento, al ser sus principales razones de merma, el “gorgojo” y/o rompimiento de empaque, existen procesos económicos y fáciles de llevar a cabo para que dicho alimento pueda volver a ser utilizado y así mismo donarlo sin ningún problema a las organizaciones benéficas. Por el lado de las frutas, teniendo en cuenta que frutas como la papaya, piña y mango son tres de los alimentos con mayor merma dentro de la organización debido a sus altos estándares de calidad (apariencia, forma,

tamaño y frescura) existe una gran oportunidad para que dentro de la tienda puedan ser utilizados para realizar un plato procesado (jugos o postres por ejemplo) y además, es una excelente opción para donarlo a organizaciones benéficas donde se alimenten niños o adultos mayores.

Una de las mejores estrategias que Cencosud Colombia, y más adelante compañías con un objetivo similar a esta, puede efectuar para un óptimo aprovechamiento de los alimentos desperdiciados en sus diferentes tiendas es la implementación de una nueva vacante dentro del área de responsabilidad social, para que con el cargo de “Coordinador de donaciones” exista una persona que su misión sea estar a cargo de ejecutar y monitorear todo proyecto que involucre las donaciones de la compañía, garantizar los beneficios tributarios otorgados por la DIAN y asegurarse de la entrega efectiva de alimentos en los puntos seleccionados a por ejemplo, el Banco de Alimentos. Llevando a cabo esta estrategia, la compañía se puede convertir en ejemplo para otras y adicional impulsar a que los consumidores prefieran realizar sus compras allí y no en los supermercados considerados como competencia, lo anterior debido a la gran tendencia de hoy en día, donde los ciudadanos buscan apoyar aquellas organizaciones que contribuyen a la sociedad y busca métodos para ser sostenibles en el tiempo.

9. ANEXOS

Anexo 1.

Porcentajes del peso de las pérdidas y el desperdicio de alimento

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para el África subsahariana.

	Producción agrícola	Manejo poscosecha y almacenamiento	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	6 %	8 %	3,5 %	2 %	1 %
Raíces y tubérculos	14 %	18 %	15 %	5 %	2 %
Oleaginosas y legumbres	12 %	8 %	8 %	2 %	1 %
Frutas y hortalizas	10 %	9 %	25 %	17 %	5 %
Carne	15 %	0,7 %	5 %	7 %	2 %
Pescado y mariscos	5,7 %	6 %	9 %	15 %	2 %
Leche	6 %	11 %	0,1 %	10 %	0,1 %

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para África del Norte, Asia occidental y central.

	Producción agrícola	Manejo poscosecha y almacenamiento	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	6 %	8 %	2 %, 7 %	4 %	12 %
Raíces y tubérculos	6 %	10 %	12 %	4 %	6 %
Oleaginosas y legumbres	15 %	6 %	8 %	2 %	2 %
Frutas y hortalizas	17 %	10 %	20 %	15 %	12 %
Carne	6,6 %	0,2 %	5 %	5 %	8 %
Pescado y mariscos	6,6 %	5 %	9 %	10 %	4 %
Leche	3,5 %	6 %	2 %	8 %	2 %

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para Asia meridional y sudoriental.

	Producción agrícola	Manejo poscosecha y almacenamiento	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	6 %	7 %	3,5 %	2 %	3 %
Raíces y tubérculos	6 %	19 %	10 %	11 %	3 %
Oleaginosas y legumbres	7 %	12 %	8 %	2 %	1 %
Frutas y hortalizas	15 %	9 %	25 %	10 %	7 %
Carne	5,1 %	0,3 %	5 %	7 %	4 %
Pescado y mariscos	8,2 %	6 %	9 %	15 %	2 %
Leche	3,5 %	6 %	2 %	10 %	1 %

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para Europa (incluida la Federación de Rusia).

	Producción agrícola	Manejo poscosecha y almacenamiento	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	2 %	4 %	0,5 %, 10 %	2 %	25 %
Raíces y tubérculos	20 %	9 %	15 %	7 %	17 %
Oleaginosas y legumbres	10 %	1 %	5 %	1 %	4 %
Frutas y hortalizas	20 %	5 %	2 %	10 %	19 %
Carne	3,1 %	0,7 %	5 %	4 %	11 %
Pescado y mariscos	9,4 %	0,5 %	6 %	9 %	11 %
Leche	3,5 %	0,5 %	1,2 %	0,5 %	7 %

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para América del Norte y Oceanía.

	Producción agrícola	Manejo poscosecha y almacenamiento	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	2 %	2 %	0,5 %, 10 %	2 %	27 %
Raíces y tubérculos	20 %	10 %	15 %	7 %	30 %
Oleaginosas y legumbres	12 %	0 %	5 %	1 %	4 %
Frutas y hortalizas	20 %	4 %	2 %	12 %	28 %
Carne	3,5 %	1 %	5 %	4 %	11 %
Pescado y mariscos	12 %	0,5 %	6 %	9 %	33 %
Leche	3,5 %	0,5 %	1,2 %	0,5 %	15 %

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para Asia industrializada.

	Producción agrícola	Manejo poscosecha y almacenamiento	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	2 %	10 %	0,5 %, 10 %	2 %	20 %
Raíces y tubérculos	20 %	7 %	15 %	9 %	10 %
Oleaginosas y legumbres	6 %	3 %	5 %	1 %	4 %
Frutas y hortalizas	10 %	8 %	2 %	8 %	15 %
Carne	2,9 %	0,6 %	5 %	6 %	8 %
Pescado y mariscos	15 %	2 %	6 %	11 %	8 %
Leche	3,5 %	1 %	1,2 %	0,5 %	5 %

Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de la CSA para América Latina.

	Producción agrícola	Manipulación y almacenamiento en la poscosecha	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	6 %	4 %	2 %, 7 %	4 %	10 %
Raíces y tubérculos	14 %	14 %	12 %	3 %	4 %
Oleaginosas y legumbres	6 %	3 %	8 %	2 %	2 %
Frutas y hortalizas	20 %	10 %	20 %	12 %	10 %
Carne	5,3 %	1,1 %	5 %	5 %	6 %
Pescado y mariscos	5,7 %	5 %	9 %	10 %	4 %
Leche	3,5 %	6 %	2 %	8 %	4 %

Anexo 2.

Suma de Unidades Merma y Abarrotes por Familia										
Descrip. Familia	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total 2016	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total 2017
CONFITERIA	58,673	56,267	54,707	59,718	239,365	61,472	52,423	60,150	64,801	238,847
CHOCOLATERIA	56,885	53,197	45,842	46,483	202,407	39,629	38,468	44,039	45,645	167,781
CEREALES	28,436	15,194	12,407	12,368	68,405	12,554	13,413	13,817	12,774	52,558
CONSERVAS DE PESCADO	20,245	15,962	13,383	14,733	64,323	14,242	13,147	12,780	11,026	51,196
CONDIMENTOS	12,671	9,630	11,230	9,905	43,436	10,888	11,869	9,783	11,854	44,393
ARROCES	14,291	11,213	7,107	10,879	43,490	9,523	10,973	12,128	8,213	40,836
CAFE	12,313	8,686	7,613	6,963	35,575	9,607	8,192	10,313	7,408	35,520
ALIMENTOS INFANTILES	8,299	8,629	8,588	6,160	31,676	8,030	7,041	5,971	7,475	28,517
AZUCAR	10,416	9,155	6,784	7,083	33,438	6,491	5,105	4,881	5,343	21,820
ACEITES	7,023	5,278	5,154	5,354	22,809	5,287	4,373	4,601	5,475	19,736
CHOCOLATE ALA TAZA	7,039	5,000	3,632	4,420	21,091	4,688	5,489	5,551	5,672	17,400
AVENAS	4,357	3,453	4,374	2,516	14,700	3,015	4,671	3,913	2,984	14,583
CONSERVAS DE CARNE	10,036	5,152	3,566	3,883	22,637	3,049	2,721	2,459	2,965	11,194
CONSERVAS DE FRUTA	8,733	5,330	2,491	4,480	21,034	2,673	1,522	1,213	1,005	9,413
ACEITUNAS	3,172	1,955	1,854	1,948	8,929	1,765	1,728	1,377	1,946	6,816
CONSERVAS VEGETALES	3,756	2,106	1,833	1,638	9,333	1,525	1,306	1,011	1,333	5,175
Grand Total	271,345	215,207	190,565	198,531	875,648	194,438	182,440	192,987	196,919	766,785

Suma de Merma y Abarrotes por Familia										
Descrip. Familia	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total 2016	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total 2017
CHOCOLATERIA	205,979,234	219,277,735	178,050,260	181,230,644	784,537,873	33,302,943	41,093,320	53,187,453	61,870,669	589,454,385
CONFITERIA	104,464,347	86,577,146	55,352,205	4,103,377	240,497,075	1,361,854	9,675,872	103,891,980	30,121,884	305,051,590
ARROCES	104,529,940	104,922,566	64,604,312	2,815,214	276,872,032	92,251,556	3,773,222	107,913,438	88,291,460	382,229,676
CAFE	92,432,152	5,150,823	60,303,237	5,682,885	273,569,097	69,411,441	61,600,343	16,426,875	66,195,890	313,634,549
CEREALES	81,197,175	2,065,959	8,226,212	7,953,126	22,442,472	6,460,012	7,990,637	1,153,562	5,628,018	284,232,229
ACEITES	79,897,178	7,972,756	8,691,755	6,925,715	273,487,404	70,825,558	6,562,054	59,033,658	7,961,599	265,382,869
CONSERVAS DE PESCADO	108,504,673	1,091,647	7,916,813	8,801,740	352,314,873	76,684,004	6,437,563	6,929,951	5,896,591	264,948,109
ALIMENTOS INFANTILES	28,209,084	2,696,110	4,692,239	817,348	34,414,781	7,540,428	5,551,920	1,182,901	8,551,356	68,126,605
CONDIMENTOS	33,364,107	2,174,814	20,200,715	2,990,553	18,730,189	5,819,924	1,189,563	1,774,000	7,749,759	46,533,246
AZUCAR	46,876,085	5,820,664	6,284,857	8,136,280	167,117,886	50,615,272	2,735,660	23,140,318	25,984,318	103,475,568
CHOCOLATE ALA TAZA	19,551,834	2,607,282	3,750,339	8,750,190	27,659,645	7,719,054	2,024,732	3,865,871	4,186,625	7,796,282
AVENAS	1,575,583	9,169,030	2,936,189	7,640,661	11,321,463	8,758,041	3,211,947	1,744,894	1,034,270	43,749,152
CONSERVAS DE FRUTA	17,539,280	6,668,918	3,587,138	7,245,114	55,040,450	1,711,924	6,183,176	6,406,063	6,304,356	40,605,519
CONSERVAS DE CARNE	28,309,751	4,714,440	2,153,506	2,310,294	67,487,991	9,238,503	3,377,824	8,298,619	9,862,119	35,777,065
ACEITUNAS	2,011,711	7,013,370	6,614,052	6,497,706	32,136,839	6,308,545	5,947,994	4,699,418	6,520,209	23,476,166
CONSERVAS VEGETALES	9,809,789	6,800,711	7,007,885	6,114,360	29,732,745	5,284,116	3,950,866	6,202,514	8,847,315	9,284,811
Grand Total	1,084,251,921	885,723,971	779,371,714	823,015,207	3,572,362,815	763,293,175	748,306,693	825,851,515	816,306,438	3,153,757,821

Suma de Unidades Merma												
Artículo	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total 2016	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 5	Trim. 6	Total 2017
000001	Chocolates SNICKERS barra 52.7g			(265)	(2,935)	(3,200)	(4,721)	(3,025)	(4,504)	(4,818)	(4,818)	(17,068)
000002	Gomascars IDENTY ALU E PACK FRESH MINT 30.6G	(3,340)	(3,966)	(4,731)	(4,420)	(16,457)	(5,614)	(3,223)	(3,590)	(2,720)	(2,720)	(15,147)
000003	Chicles IDENTY Sandia Fresca Sin Azúcar 10.2g	(2,687)	(2,561)	(2,042)	(3,171)	(10,461)	(3,819)	(2,925)	(4,235)	(2,803)	(2,803)	(13,782)
000004	Masmelos CHOCMELOS Booney Lunes 28g			(873)	(1,673)	(2,546)	(1,584)	(4,076)	(1,255)	(2,772)	(2,772)	(11,548)
000005	CHOLATINA MILKYWAY BARRA 52G	(53)	(656)	(2,920)	(3,460)	(7,089)	(3,069)	(2,544)	(3,122)	(3,175)	(3,175)	(11,800)
000006	TRIDENT MENTA VALLE E PACK 30.6G	(2,378)	(2,418)	(2,920)	(2,613)	(10,469)	(3,751)	(1,982)	(3,166)	(2,537)	(2,537)	(11,436)
000007	Gomascars IDENTY Fruit Mix 30.6g			(331)	(1,787)	(2,118)	(3,276)	(3,488)	(2,730)	(1,684)	(1,684)	(11,178)
000008	CHICLES IDENTY ALU E PACK FRESH MINT 30.6G	(3,470)	(3,054)	(3,323)	(3,449)	(13,296)	(3,128)	(2,858)	(2,388)	(2,286)	(2,286)	(10,660)
000009	CHICLES IDENTY ALU E PACK COOL BUBBLE 30.6G	(3,299)	(3,040)	(3,095)	(2,842)	(12,276)	(3,570)	(1,925)	(2,392)	(2,258)	(2,258)	(10,145)
000010	Chicles TRIDENT Freshmen. hbal.sim@ccx18undx30.6g	(2,714)	(2,356)	(3,208)	(2,956)	(11,234)	(2,643)	(1,633)	(1,981)	(2,607)	(2,607)	(8,864)
000011	Caramelo HALLS Fruit Mix Barra 9undx32.5.2g	(1,231)	(1,705)	(2,148)	(1,889)	(6,973)	(2,706)	(1,763)	(1,878)	(2,155)	(2,155)	(8,502)
000012	Chocolates M&M'S 49.3g			(49)	(2,012)	(2,061)	(1,773)	(1,857)	(2,306)	(2,485)	(2,485)	(8,421)
000013	Chocolates M&M'S Mini 49.3g			(304)	(1,445)	(1,749)	(1,768)	(1,719)	(2,415)	(1,517)	(1,517)	(7,419)
000014	Chocolates MILK OBUGGETS 40g	(2,114)	(2,219)	(1,271)	(1,912)	(7,516)	(1,486)	(1,585)	(1,863)	(2,423)	(2,423)	(7,357)
000015	Caramelos HALLS Extra Fuerte Blyptus Barra 25.2g	(1,744)	(1,274)	(2,94)	(1,275)	(3,017)	(2,075)	(1,542)	(1,816)	(1,613)	(1,613)	(7,046)
000016	BESODEN EGRA 32G NESTLE	(1,187)	(1,116)	(1,354)	(1,331)	(4,988)	(1,495)	(1,486)	(1,365)	(1,924)	(1,924)	(6,270)
000017	Arroz ROA Blanco Fortipilus 350g	(1,048)	(601)	(1,354)	(690)	(3,175)	(1,404)	(3,531)	(2,700)			(6,205)
000018	Caramelos BUBBALOO'S PARKIES Surtido 25g	(1,041)	(1,386)	(1,969)	(2,321)	(6,717)	(2,287)	(1,799)	(1,930)	(1,022)	(1,022)	(6,034)
000019	Chicles TRIDENT Fresh In Rojas Sin Azúcar 10.2g	(2,155)	(1,597)	(1,691)	(1,822)	(7,265)	(1,472)	(1,484)	(1,902)	(1,022)	(1,022)	(5,880)
000020	Chomelos COLOMBINA Sorazon 28g			(816)	(760)	(1,576)	(443)		(483)	(5,267)	(5,267)	(5,793)
000021	TABLETAS HOCO. BLANCO COOKIES REME 3G	(1,517)	(2,153)	(1,984)	(2,356)	(8,010)	(1,657)	(1,073)	(1,165)	(1,181)	(1,181)	(5,076)
000022	DEDITOS 23G NESTLE	(989)	(927)	(1,542)	(1,836)	(5,294)	(1,254)	(1,580)	(1,523)	(512)	(512)	(4,869)
000023	ROCHERS 31.6G	(1,014)	(857)	(980)	(667)	(3,518)	(1,641)	(1,080)	(1,611)	(1,381)	(1,381)	(4,713)
000024	Caramelo OFFEE DELIGHT Masticable rocant 31.5g	(907)	(396)	(334)	(464)	(1,801)	(1,065)	(1,200)	(1,356)	(1,048)	(1,048)	(4,669)
000025	Atun VAN CAMP Silitos a Ceite 160g			(333)	(674)	(1,601)	(1,287)	(1,943)	(5,477)	(831)	(831)	(4,609)
000026	Gomascars IDENTY Fresh Green Sperm 7undx13.5g				(868)	(868)	(1,210)	(1,292)	(908)	(866)	(866)	(4,276)
000027	Menta KIM E KASH 31.5g			(236)	(515)	(751)	(666)	(991)	(1,021)	(1,152)	(1,152)	(3,830)
000028	CHOLATINA MARSAL MOND-BARRA	(921)	(731)	(723)	(325)	(2,700)		(404)	(1,452)	(1,592)	(1,592)	(3,448)
000029	CHOLATINA BUMBOMANI 40G	(981)	(982)	(1,035)	(475)	(3,473)	(679)	(711)	(1,075)	(944)	(944)	(3,409)
000030	TIC ACI Cherry Passion 16g	(2,098)	(1,536)	(1,062)	(516)	(5,212)	(1,175)	(813)	(612)	(701)	(701)	(3,301)
000031	CHOLATINA BETALE CHEE 12UND*144G peso heto	(1,308)	(1,024)	(498)	(1,155)	(3,985)	(1,730)	(991)	(730)	(730)	(730)	(5,232)
000032	Gomascars IDENTY Fresh Pepperm. exp 7undx13.5g				(694)	(694)	(1,371)	(566)	(512)	(659)	(659)	(3,108)
000033	TIC ACI REPUESTO 16g NARANJA	(1,531)	(1,442)	(1,326)	(464)	(4,763)	(1,680)	(641)	(823)	(752)	(752)	(2,896)
000034	CHICLES IDENTY SPLASH FRESH LEMON 30*8T*16GR	(1,272)	(1,526)	(1,121)	(1,400)	(5,319)	(1,666)	(1,678)	(1,278)	(62)	(62)	(2,684)
000035	Atun ACEITE VAN CAMP Silitos a Ceite 160g			(173)	(256)	(261)	(1,017)	(489)	(1,060)	(900)	(900)	(2,682)
000036	M&M'S PLAIN BARRA 49.3g	(549)	(444)	(377)	(491)	(1,861)	(535)	(642)	(729)	(724)	(724)	(2,630)
000037	Atun VAN CAMP Silitos a Ceite 160g			(171)	(196)	(1,021)	(1,288)	(1,002)	(1,125)	(870)	(870)	(2,571)
000038	CHICLES IDENTY SENSATION FRESH CITRUS 18.1G	(1,571)	(1,295)	(964)	(1,002)	(4,832)	(1,097)	(1,087)	(1,538)	(1,007)	(1,007)	(2,559)
000039	TIC ACI RESA MIX 16G	(1,936)	(1,885)	(749)	(844)	(5,414)	(475)	(1,011)	(477)	(532)	(532)	(2,495)
000040	Gomascars IDENTY Fruit Mix Barra 9undx30.6g								(255)			(2,424)
000041	Atun ACEITE VAN CAMP Silitos a Ceite 160g	(912)	(609)	(857)	(1,123)	(3,501)	(737)	(763)	(623)	(292)	(292)	(2,415)
000042	Chicles TRIDENT Menta Sin Azúcar 12undx16.32g	(959)	(556)	(740)	(679)	(2,434)	(576)	(518)	(367)	(925)	(925)	(2,386)
000043	Chocol. KINDER Sorpresa 20g	(666)	(838)	(740)	(424)	(2,668)	(487)	(442)	(475)	(780)	(780)	(2,184)
000044	HUEVOS KINDER SORPRESA MINI 20G	(922)	(714)	(764)	(617)	(3,017)	(592)	(418)	(472)	(698)	(698)	(2,180)
000045	Chocolates TWIX Barra 50.7g			(42)	(502)	(544)	(510)	(416)	(698)	(456)	(456)	(2,080)
000046	Sazonador MCCORMICK Ulce a Humado Sin Sal 63g	(68)		(67)	(88)	(223)	(76)	(465)	(271)	(1,185)	(1,185)	(1,997)
000047	Chocolates CORONA Belselable 16Pas. 500g	(1,777)	(373)	(1,119)	(1,111)	(1,780)	(749)	(268)	(345)	(629)	(629)	(1,991)
000048	Cereal OSHI Rando 300g Barra 32g				(288)	(288)	(536)	(550)	(774)	(125)	(125)	(1,985)
000049	ARROZ 1kg DIANA	(840)	(709)	(217)	(534)	(2,300)	(838)	(462)	(376)	(304)	(304)	(1,980)
000050	GOMAS RISSLYS PLASH FORTUGAS 152.5G	(625)	(406)	(74)	(447)	(1,552)	(338)	(335)	(344)	(1,121)	(1,121)	(1,928)
000051	SALCHICHAS YENA 150g ZENU	(832)	(703)	(109)	(214)	(1,858)	(552)	(540)	(538)	(290)	(290)	(1,920)
000052	Clavos LIREY PAPA 9g	(947)	(191)	(331)	(289)	(1,758)	(201)	(854)	(227)	(585)	(585)	(1,867)
000053	TIC ACI CORMENTA 16G	(1,028)	(1,021)	(472)	(348)	(2,869)	(457)	(756)	(427)	(223)	(223)	(1,863)
000054	CHOLATE BAFALLO 380G	(967)	(464)	(433)	(460)	(1,824)	(500)	(569)	(479)	(310)	(310)	(1,858)
000055	Pastillas TIC ACI Banana Mandarina 16g Ed. Ltda							(197)	(1,380)	(261)	(261)	(1,838)
000056	AZUCAR BLANCO MAXIM 25.5KG	(549)	(918)	(746)	(1,237)	(3,450)	(897)	(836)	(677)	(114)	(114)	(1,824)
000057	Caramelo FRUNAS Mcheca Surtido 33.25g			(264)	(574)	(1,877)	(1,025)	(465)	(350)	(722)	(722)	(1,806)
000058	TIC ACI Rutil 100g Pastillas 74g	(914)	(903)	(655)	(423)	(2,895)	(593)	(523)	(404)	(276)	(276)	(1,796)
000059	ATUN EN GUISO VAN CAMP Silitos a Ceite 160g	(479)	(447)	(493)	(720)	(2,139)	(814)	(225)	(427)	(315)	(315)	(1,781)
000060	Masmelos MARSHALLOWS Surtido 100g	(642)	(160)	(380)	(1,099)	(1,981)	(639)	(358)	(280)	(497)	(497)	(1,774)
000061	Cafe DM A Tradicional Molido 250g	(50)	(14)	(163)	(84)	(311)	(571)	(757)				(1,742)
000062	Cereal BORO Arroz 375g				(40)	(40)	(31)	(125)	(769)	(774)	(774)	(1,699)
000063	Peras VENUS 160g Barra 32g		(236)	(25)	(43)	(304)	(491)	(48)	(122)	(1,422)	(1,422)	(1,688)
000064	Cereal OSHI Hips Chocolate Barra 32g				(152)	(152)	(587)	(415)	(480)	(205)	(205)	(1,687)
000065	Chocol. mesa MAXIMA Chocolate 350g	(79)	(146)	(116)	(71)	(412)	(876)	(237)	(413)	(1,672)	(1,672)	(1,672)
000066	ARROZ 5kg ROA	(100)	(61)	(71)	(94)	(326)	(370)	(254)	(534)	(478)	(478)	(1,636)
000067	CHOLATINA BUMBOMANI 100G	(692)	(474)	(468)	(297)	(1,931)	(388)	(353)	(426)	(445)	(445)	(1,612)
000068	CEREAL PACK CEREAL BOSTEVA 150G			(19)	(118)	(137)	(49)	(1,534)				(1,583)
000069	AZUCAR BLANCO 2.5kg INCAUCA	(859)	(530)	(366)	(374)	(2,129)	(289)	(199)	(490)	(579)	(579)	(1,557)
000070	AVENA EN HUIELO MAXIMA 250G	(189)	(117)	(185)	(152)	(643)	(508)	(735)	(309)			(1,552)
000071	Gomascars IDENTY Twist Fresh Lemon 17.1g								(229)			(1,546)
000072	CHOLATINA BUMBOMANI 2UND. X100G E-U	(58)	(345)	(311)	(242)	(1,356)	(433)	(417)	(280)	(402)	(402)	(1,532)
000073	Arroz DIANA Blanco 5kg 5000g	(980)	(226)	(132)	(200)	(938)	(231)	(385)	(487)	(377)	(377)	(1,480)
000074	KINDER CHOCOLATE 10*8 UNIDAD	(287)	(388)	(592)	(429)	(1,696)	(344)	(348)	(440)	(352)	(352)	(1,464)
000075	Chocolates HERSHEY'S Barra 34g				(71)	(289)	(203)	(289)	(442)	(525)	(525)	(1,459)
000076	TIC ACI REPUESTO 16g MENTA	(1,302)	(836)	(78)	(399)	(2,615)	(362)	(345)	(651)	(49)	(49)	(1,407)
000077	AZUCAR BLANCO 2.5kg PROVIDENCIA	(1,266)	(157)	(209)	(480)	(1,112)	(173)	(279)	(445)	(502)	(502)	(1,399)
000078	Chocolates SNICKERS Mantequilla Mani Barra 50.5g						(69)	(292)	(456)	(573)	(573)	(1,390)
000079	Arroz DIANA Blanco 25undx500g Barra 32g	(253)	(385)	(307)	(303)	(1,248)	(389)	(295)	(390)	(309)	(309)	(1,383)
000080	Cereal OSHI Hips Barra 32g				(198)	(198)	(331)	(442)	(414)	(188)	(188)	(1,375)
000081	Gomascars IDENTY Twist Fresh Lemon 17.1g	(943)	(407)	(348)	(82)	(1,800)	(573)	(110)	(382)	(306)	(306)	(1,371)
000082	Barras HERSHEY'S Cereales Cookies Choc. 2undx22g-c	(536)	(235)	(235)	(40)	(1,040)	(811)	(355)	(198)	(242)	(242)	(1,354)
000083	PAPILLAS BABY ALPINA BEREAL 125g	(103)	(145)	(198)	(198)	(644)	(665)	(341)	(458)	(219)	(219)	(1,283)
000084	TIC ACI NARANJA 100g PASTILLAS 49G	(845)	(734)	(356)	(262)	(1,797)	(361)	(307)	(282)	(332)	(332)	(1,282)
000085	Mezcla MCCORMICK Especies en Salada 74g	(69)	(18)	(340)	(325)	(752)	(1					

Suma de Venta Sin Impuesto Merma y Abarrotos											
Artículo	Trim. 2016	Trim. 2017	Trim. 2018	Trim. 2019	Total 2016	Trim. 2016	Trim. 2017	Trim. 2018	Trim. 2019	Total 2017	
Arroz DIANA Blanco 25 unid x 500g/te	11,429.107	17,269.715	13,360.134	12,491.178	54,550.134	15,923.009	12,007.959	15,563.721	11,387.392	54,882.081	
Atun Aceite VANICAMP S/omito x 4tr x 640g	12,612.855	11,609.640	11,403.640	16,143.184	48,886.715	10,383.446	9,749.264	7,850.342	3,794.773	31,777.825	
Chocolate NICKERS Barra 52.7g			438.045	4,851.555	5,289.600	7,803.813	5,000.325	7,445.112	7,964.154	28,213.044	
Gomascar TRIDENT Fruit Mix 18und	5,128.971	6,454.602	7,714.900	7,207.912	26,506.385	9,320.446	5,901.809	6,864.688	5,227.125	27,314.068	
Cafe GRANEL Molido puro Kenyalla 2x200g				288.623	288.623	666.053	1,554.122	2,240.749	713.018	25,473.942	
ARROZ 5kg ROA	1,647.959	1,065.789	1,194.576	1,533.986	5,442.310	6,001.400	4,046.648	8,128.151	6,444.397	26,620.596	
ATUN EN GUAJAVANICAMP S/omito 60G UNID	6,324.958	6,038.671	6,594.864	10,264.647	29,223.140	11,260.681	8,892.721	5,424.187	3,967.695	23,545.284	
Arroz DIANA Blanco 5 tamor 3500g	6,499.103	3,974.981	2,232.429	3,268.411	15,974.924	3,777.690	6,266.736	7,668.144	5,362.817	25,075.387	
TRIDENT Menta 30.6G	3,670.255	3,919.504	4,988.799	4,261.133	16,839.691	6,343.387	3,680.230	6,064.577	4,879.519	20,967.713	
Gomascar TRIDENT Fruit Mix 30.6g			39.861	2,914.597	3,454.458	5,575.589	6,579.908	5,229.179	3,238.491	20,623.167	
Atun Aceite VANICAMP S/omito 3art x 240g	2,387.737	1,263.203	1,868.862	1,989.314	7,509.116	1,752.078	3,576.278	7,733.876	6,617.223	19,679.455	
CHOLATINA MILKYWAY BARRA 52g	5,095.095	1,084.357	4,826.748	5,719.378	11,689.578	5,073.057	4,205.232	4,978.836	5,248.275	19,505.400	
CHICLETOS TRIDENT VALUE PACK FRESH MINT 30.6G	5,325.104	4,949.338	5,418.086	5,624.413	21,316.941	5,187.962	5,281.571	4,568.589	4,394.417	19,423.539	
Cafe GRANEL Molido puro Costa Rica 2x200g				326.497	326.497	620.344	261.197	1,133.123	3,199.667	19,214.331	
CHICLETOS TRIDENT VALUE PACK COOL BUBBLE 30.6G	5,093.392	4,937.427	5,046.204	4,634.560	19,711.583	5,929.605	3,545.726	4,574.963	4,341.114	18,991.408	
Chiclets TRIDENT Freshmint hb.nh.sln.zc.18und x 30.6g	4,243.542	3,828.073	5,230.450	4,820.471	18,122.536	4,409.375	2,997.767	3,786.850	5,005.508	16,199.500	
Alfajores HAVANNA 18und x 30.6g	2,801.764	2,994.634	2,994.634	2,269.974	8,066.372	1,314.271	2,049.544	3,955.885	8,669.981	15,989.681	
Atun VANICAMP S/omito 3 aceite 160g	1,172.160	2,374.057	6,020.701	9,566.918	14,376.506	4,817.264	6,288.984	1,776.866	2,736.868	15,619.982	
Arroz MAXIMA Blanco 5000g	5,012.099	4,673.349	3,484.089	1,206.969	14,376.506	4,441.263	4,350.888	5,526.859	2,034.963	15,353.973	
Formula ENFAMIL Premium 11.1arro x 800g				2,000.680	2,000.680	3,249.693	5,911.351	4,418.486	1,475.861	15,055.391	
Arroz blanco DIANA 1 tamor 10kg	3,466.983	4,378.630	1,315.314	4,547.658	13,708.585	4,469.788	5,205.481	2,470.262	5,304.752	17,500.283	
ROCHER 3x6G	2,513.933	2,321.764	2,861.362	2,037.744	9,734.803	1,986.151	3,350.441	5,043.027	4,352.683	14,732.302	
Cafe GRANEL Molido puro Guatemala 2x200g				57.431	57.431	9,519.396	3,946.331	7,070.930	14,173.657		
Cafe GRANEL Molido puro Perulata 2x200g				316.309	316.309	1,295.361	451.870	1,603.883	1,792.417	14,143.531	
Chocolates M&M'S 3x4.9g				80.997	80.997	3,325.836	3,069.621	3,811.818	4,107.705	13,919.913	
Yogurt MAHILites 1/2 litro x 18und x 126g Pso.neto						1,962.720	5,637.600	1,002.240	4,927.680	13,530.240	
TABLETA CHOCO BLANCO COOKIES REMEDI 3G	3,926.672	5,172.668	4,722.403	5,970.184	19,791.927	4,367.182	2,784.219	3,034.621	3,076.150	13,262.172	
Aceite GOURMET Veg. familia 3x500cm3	3,050.790	2,605.196	1,049.314	1,329.599	6,035.259	2,296.477	1,034.583	1,530.313	8,185.393	10,046.466	
Chocolate MONTES Felleno 16und x 200g	1,882.279	4,448.973	4,448.973	847.592	984.844	1,042.776	1,071.742	1,071.903	12,846.421		
Chocolates M&M'S 18und x 49.3g				502.512	2,388.585	2,891.097	2,922.504	2,841.507	3,991.995	12,263.607	
Goma FRUTTI zizza 744g										12,247.776	
AZUCAR BLANCA MAXIMA 2.5kg	3,379.926	5,979.683	5,227.813	8,700.842	23,288.264	6,099.549	3,356.862	23,194	87.148	12,066.753	
Aceite GOURMET Veg. familia 3x300cm3	3,396.631	5,911.745	1,644.265	4,593.080	10,545.721	1,682.919	1,317.620	2,520.727	5,616.235	11,957.501	
Masmeles CHOCOMIL 3xoney tune 28g				589.610	589.610	2,036.675	3,866.140	4,856.090	2,632.873	11,883.323	
ARROZ 12.5kg MULTIPACK LORHUILA				2,095.004	2,095.004	1,788.991	4,263.413	2,605.918	3,054.671	11,721.993	
Sazonador DLD BAY 680g				307.972	307.972	1,037.954	5,682.070	1,464.161	3,035.015	11,249.105	
Arroz MAXIMA 25und x 500g c								2,747.120	2,575.425	11,183.119	
AZUCAR BLANCO 2.5kg INCAUCA	5,016.429	3,247.991	2,353.438	2,633.274	13,251.132	2,054.018	1,358.197	3,334.123	3,807.188	10,553.526	
Chiclet TRIDENT Sándia Fresca 3in 1 azúcar 10.2g	1,869.925	1,896.843	1,515.178	2,353.056	7,635.002	2,856.027	2,246.450	3,265.612	2,162.998	10,531.087	
Arroz FLORHUILA Blanco 3500g	4,546.567	3,880.443	2,433.766	1,915.500	12,776.276	2,514.589	3,008.742	1,755.775	3,117.307	10,396.413	
Cafe GRANEL Molido puro Etiopía 2x200g				282.093	282.093	376.124	1,144.044	626.874	5,543.404	10,043.893	
Cafe GRANEL Molido puro India 2x200g						411.386	4,266.622	7,339.818	1,965.232	13,917.672	
Arroz SUPREMO 1 tarro 2x25und x 500g c						89.494	89.494	72.500	4,008.351	3,669.175	
Arroz ROA Blanco Forti plus 500g	1,653.731	1,067.141	1,403.005	1,125.850	5,249.727	6,299.756	5,616.915	3,472.552	3,119.223	19,719.223	
CHOCOLATE HERSEY'S GIANT COOKIES N' CREME 184G	2,551.431	2,079.398	2,153.178	1,889.318	8,673.325	2,527.213	2,151.359	1,637.303	3,260.988	9,576.873	
Mezcla de Aceite DIOSY OYAL veg. orig. x300ml		1,209.004		5,740.3	2,089.392	1,571.018	3,047.806	1,122.660	3,676.474	9,147.958	
CHOLATINA 3ETECHER 12UNID 144G peso neto	3,788.936	2,966.262	1,442.576	3,345.734	11,543.508	2,865.629	2,291.321	2,114.621	2,091.446	9,363.017	
Chocolate CORONA 2kg 16 pas. 500g	1,703.630	1,703.630	1,404.144	5,194.139	8,235.048	3,638.933	1,262.866	1,585.816	2,857.167	10,344.782	
AZUCAR BLANCO 2.5kg PROVIDENCIA	1,459.338	907.332	1,363.135	3,233.899	6,963.704	1,184.018	1,911.088	2,913.520	3,179.361	9,187.987	
Atun BOLOMITOS 3 aceite 4und x 170g/te							71.128	2,067.351	2,755.601	3,987.716	
Arroz BOLOMITOS 500g	5,951.823	4,553.088	4,848.720	2,458.015	17,811.646	3,594.017	4,009.514	1,253.646	207.925	9,065.102	
Chocolates MILO 100g x 40g	2,718.272	1,556.973	2,342.200	2,342.200	9,207.084	1,820.350	1,941.625	2,282.175	2,968.175	9,012.325	
Aceite GOURMET 100cc virgen ibranico 360ml	3,314.358	1,371.744	2,143.500	3,829.452	8,658.054	2,657.754	2,886.378	1,257.432	1,857.570	8,659.134	
Atun VANICAMP S/omito 3 azúcar 160g	588.240	3,304.240	3,746.451	4,664.931	12,304.862	3,420.450	3,388.441	2,836.807	1,819.091	8,464.789	
ROCHER FOLIE 6*5 (UNIDAD)	1,843.284	2,001.109	3,825.262	3,294.153	10,964.372	2,097.086	1,975.146	1,050.120	3,161.727	8,284.079	
Peras VENUS 18und x 20g	1,147.019	2,009.911	2,506.000	2,099.911	14,775.516	4,442.283	2,332.292	6,917.252	6,911.276	10,204.103	
Arroz DIANA Blanco 5 tamor 3000g	966.727	3,907.357	7,667.637	2,783.120	16,333.841	4,531.317	2,415.841	3,897.879	1,134.014	7,900.051	
Formula ENFAMIL Premium 11.1arro x 800g				2,91.008	2,91.008	5,394.483	4,52.332	3,246.922	2,017.105	7,795.359	
CHOCOLATINA BARRA BLANCO COOKIES CREME 3GR REPACK	4,010.546	3,124.091	3,695.581	3,179.411	14,009.629	4,105.929	2,504.599	7,044.222	4,446.414	7,761.364	
CHOCOLATINA BARRA BLANCO MANTAN X100G X1	2,177.532	1,653.182	1,498.421	1,165.915	6,495.050	2,141.370	2,069.783	1,389.810	1,995.446	7,596.409	
CAFE MULLA BARRA 500g	2,992.971	2,252.987	1,387.470	1,849.960	6,483.388	2,550.302	1,724.427	1,242.116	2,028.349	7,545.194	
FORMULA LACTEA EN POLVO NANICOMFORT 800G				1,893.643	1,893.643	1,398.244	3,050.440	3,050.440	2,990.411	7,439.095	
Chocolatina BUNBO Manix 240g peso neto	1,711.190	1,289.842	1,323.554	1,661.106	5,985.492	1,737.058	2,493.059	1,363.012	1,717.613	7,310.742	
Aceite GOURMET Veg. familia 1x1000cm3	1,415.519	1,602.239	1,602.239	1,602.239	6,234.239	1,666.366	1,258.939	1,437.530	3,370.886		
Chocolate BROOKSIDE 18und x 100g	1,92.421	1,876.104	1,202.331	1,893.643	5,793.311	2,550.302	1,724.427	1,242.116	2,028.349	7,545.194	
FORMULA LACTEA EN POLVO NANICOMFORT 800G				1,893.643	1,893.643	1,398.244	3,050.440	3,050.440	2,990.411	7,439.095	
Chocolatina BUNBO Manix 240g peso neto	1,711.190	1,289.842	1,323.554	1,661.106	5,985.492	1,737.058	2,493.059	1,363.012	1,717.613	7,310.742	
Aceite GOURMET Veg. familia 1x1000cm3	1,415.519	1,602.239	1,602.239	1,602.239	6,234.239	1,666.366	1,258.939	1,437.530	3,370.886		
Chocolate BROOKSIDE 18und x 100g	1,92.421	1,876.104	1,202.331	1,893.643	5,793.311	2,550.302	1,724.427	1,242.116	2,028.349	7,545.194	
Sazonador MCCORMICK BULCITA humado 3in 1 x 36g	257.569	249.430	1,656.588	239.943	2,399.430	1,656.588	1,713.234	1,559.317	4,187.782	7,103.178	
Granola FITNESS avena miel 100g x 300g				239.943	239.943	85.363	1,185.173	5,533.231	7,103.178		
Aceite MAXIMA vegetal 2900ml	1,130.749	1,817.178	1,757.966	3,307.364	8,012.987	2,048.988	336.943	1,939.376	2,728.798	7,054.105	
Aceite LIVITTO 1000ml	1,089.553	1,828.355	893.119	955.020	4,766.047	1,608.875	376.156	1,987.418	3,037.168	7,009.617	
Alfajores HAVANNA 18und x 30.6g		2,702.399									

Anexo 3.

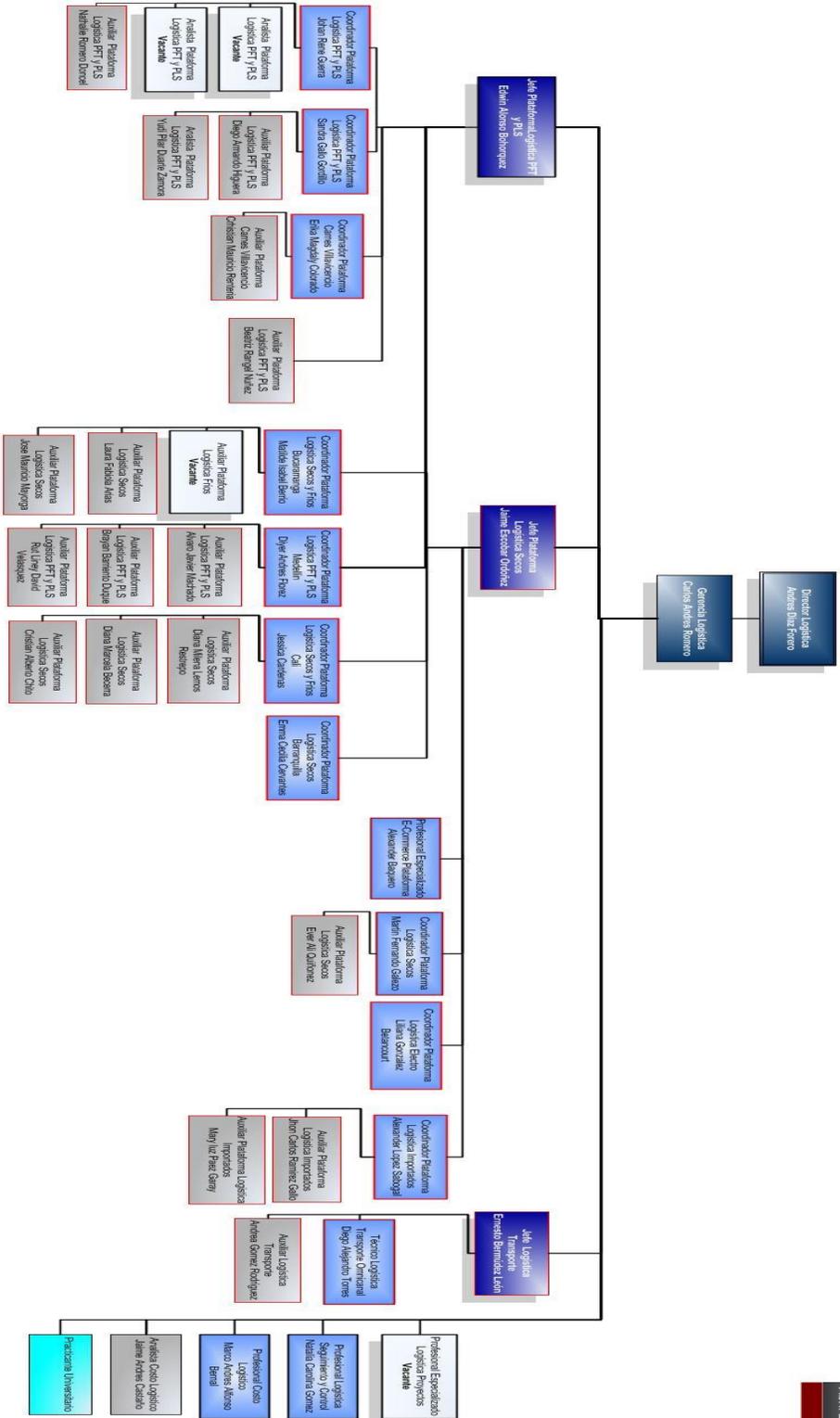
Artículo	Suma de Unidades Merma Frutas									
	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	TOTAL2016	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	TOTAL2017
1 PATILLA COMUN	16,40	16,01	14,38	11,42	11,22	28,6	25,03	11,56	15,91	3,86
2 PAPAYA MELON SELECTA	771	63	4,478	8,86	8,74	420	970	44	41	7,62
3 BANANO RABA	23	5,27	2,54	8,44	8,74	1,966	2,058	2,275	2,26	5,6
4 PINA GOLDEN UNIDAD	584	63	4,547	8,13	8,4	2,605	2,54	3,26	1,12	6,36
5 MANGO TOMMY	11	2,705	8,979	2,52	3,15	1,165	2,652	1,008	1,19	5,01
6 PAPAYA MELON METRO	18	2,262	2,271	1,56	2,273	1,099	2,317	1,165	1,99	5,7
7 MELON CANTALOUPE	885	2,962	1,68	1,55	2,094	2,501	2,059	2,14	3,64	9,3
8 FRESAS 500g	85	7,798	2,085	1,715	2,453	2,292	1,059	2,285	9,51	2,58
9 GUANABANA	17	2,24	2,72	8,75	2,016	2,517	2,049	2,679	5,28	7,7
10 PERA PQT UNI	39	70	1,092	2,027	2,216	2,092	2,918	2,292	2,603	9,0
11 NARANJA SWEET 3000g	7	3,03	2,571	3,03	2,083	1,920	2,818	2,293	2,630	6,66
12 MANGO DE ZUCAR	10	2,295	2,39	2,2	2,417	2,38	2,483	2,2	2,593	8,88
13 MANZANA PQT UNI	2	9,97	2,132	1,128	2,183	1,730	1,168	2,1	2,667	9,8
14 PINA GOLDEN UNIDAD METRO	9	9,77	2,070	2,99	2,669	1,474	2,720	1,946	3,36	4,7
15 BANANO JOLIO	2	34	2,4	2,4	2,31	2,56	2,530	2,836	2,17	17
16 LIMON MALLA 1000gr	2	685	2,000	2,132	2,083	1,090	2,651	2,896	3,2	6,07
17 PATILLA BABY	9	8,84	2,002	1,43	2,240	2,711	2,877	2,078	2,9	3,7
18 MELON CANTALOUPE METRO	60	8,071	2,568	2,912	2,276	2,363	2,857	1,03	2,50	8,2
19 UVA RED LIOBE IMPORTADA	20	3,65	2,373	2,05	2,065	3,14	2,34	2,666	2,07	2,34
20 LULO	5	7	4,9	2,5	2,92	2,37	2,295	2,2	2,5	1,4
21 UVA RED LIOBE IMPORTADA METRO	4	7	2,29	2,2	2,9	2,92	2,68	2,2	2,5	6
22 MARACUYA	5	2,45	2,07	2,3	2,49	2,09	1,68	2,2	2,1	0,5
23 CURUBA 2.000	2	2,75	2,01	2,9	2,278	2,45	2,2	2,2	2,3	8,2
24 PERA JACKM IMPORTADA	1	2,66	1,185	2,6	2,263	2,2	2,2	2,1	2,0	3,6
25 NARANJA VALENCIA JUGO	1	2,8	2,04	2,9	2,93	2,4	2,2	2,5	2,3	4,5
26 MANZANA GRANNY IMPORTADA	1	2,84	2,05	2,7	2,485	2,05	2,175	2,06	2,2	3,2
27 FRESAS 2000	9	2,50	2,06	2,8	2,540	2,67	2,0	2,02	2,1	1,1
28 GUAYABA PERA 2.000	2	2,3	2,06	2,1	2,003	2,3	2,074	2,079	2,5	4,2
29 TOMATE DE ARBOL 2.000	7	2,80	2,05	2,2	2,79	2,5	2,5	2,7	2,9	1,5
30 GRANADA	4	2,02	2,0	2,0	2,084	2,2	2,2	2,2	2,2	6,6
31 TOMATE DE ARBOL	2	2,5	2,06	2,3	2,197	2,098	2,09	2,06	2,06	5,5
32 MANDARINA RRAYANA	5	8,4	2,08	2,0	8,97	2,56	2,26	2,7	2,5	1,6
33 PAPAYA LLANERA	8	2,87	2,04	2,3	2,961	2,69	2,5	2,34	2,66	6,6
34 DURAZNO NACIONAL 2.000	3	2,69	2,04	2,9	2,490	2,24	2,07	2,1	2,5	4,9
35 MANZANA RED DELICIOUS IMPORTADA	6	2,7	2,07	2,4	2,895	2,070	2,0	2,06	2,5	0,0
36 MANDARINA NECOGRANEL	8	2,16	2,05	2,2	2,972	2,29	2,1	2,076	2,3	0,9
37 LIMON AHITI	10	2,8	2,06	2,0	2,17	2,0	2,0	2,05	2,0	5,1
38 GRANADILLA 2.000	9	2,94	2,05	2,4	2,980	2,2	2,0	2,0	2,0	5,8
39 MANDARINA MURCOTT IMPORTADA	1	2,52	2,04	2,3	2,933	2,0	2,0	2,0	2,0	7,3
40 NARANJA ANGELO 3000gr	3	2,20	2,07	2,9	2,780	2,04	2,16	2,0	2,0	7,3
41 FRESA PEQUENA 500g	9	2,11	2,077	2,06	2,293	2,0	2,0	2,0	2,0	5,7
42 NARANJA VALENCIA 1000gr	3	2,16	2,02	2,9	2,013	2,0	2,0	2,0	2,0	0,4
43 GRANADILLA	9	2,0	2,08	2,1	2,595	2,57	2,0	2,0	2,0	0,2
44 MARACUYA METRO	7	2,2	2,08	2,9	2,672	2,3	2,2	2,0	2,0	7,8
45 GUAYABA PERA	3	2,5	2,04	2,5	2,536	2,08	2,04	2,0	2,0	3,6
46 LULO METRO	2	2,17	2,02	2,3	2,75	2,06	2,07	2,0	2,0	0,6
47 UVA ISABELLA 500g	5	2,3	2,02	2,1	2,583	2,09	2,2	2,0	2,0	7,6
48 LULO 2.000	7	2,1	2,07	2,9	2,162	2,08	2,09	2,0	2,0	7,4
49 MANDARINA SATSUMA IMPORTADA	1	2,0	2,0	2,2	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	5,2
50 PATILLA NEGRA	4	2,5	2,04	2,2	2,337	2,04	2,09	2,0	2,0	4,2
51 NARANJA VALENCIA 3000gr	6	2,5	2,0	2,3	2,848	2,09	2,05	2,0	2,0	4,0
52 CIRUELA NACIONAL 2.000	4	2,0	2,02	2,9	2,933	2,12	2,07	2,0	2,0	2,5
53 NARANJA ANGELO IMPORTADA	3	2,59	2,04	2,9	2,596	2,07	2,0	2,0	2,0	9,3
54 COCO	1	2,5	2,09	2,7	2,610	2,07	2,05	2,0	2,0	2,4
55 GUAYABA PERA METRO	3	2,3	2,07	2,8	2,027	2,06	2,08	2,0	2,0	8,4
56 MANDARINA ELEMINTA IMPORTADA	3	2,0	2,0	2,0	2,502	2,0	2,0	2,0	2,0	8,2
57 NECTARIN IMPORTADO	4	2,4	2,05	2,2	2,827	2,04	2,05	2,0	2,0	3,2
58 FRESA JUGO 1000gr	5	2,5	2,08	2,9	2,860	2,07	2,08	2,0	2,0	5,6
59 CURUBA	9	2,7	2,04	2,08	2,303	2,09	2,08	2,0	2,0	8,8
60 MARACUYA 2.000	4	2,5	2,05	2,3	2,673	2,09	2,0	2,0	2,0	7,7
61 UCHUVA 300g	7	2,1	2,06	2,9	2,063	2,07	2,0	2,0	2,0	2,3
62 DURAZNO NACIONAL	1	2,10	2,00	2,0	2,619	2,01	2,0	2,0	2,0	2,1
63 MANDARINA 2.000	4	2,7	2,03	2,9	2,254	2,05	2,0	2,0	2,0	6,1
64 MANDARINA LISA	7	2,95	2,03	2,9	2,639	2,08	2,07	2,0	2,0	4,9
65 MANGO TOMMY METRO	9	2,6	2,05	2,3	2,626	2,08	2,0	2,0	2,0	3,6
66 MANGO KENT IMPORTADO	2	2,8	2,05	2,0	2,167	2,03	2,0	2,0	2,0	1,9
67 LIMON AHITI 2.000	8	2,69	2,03	2,5	2,491	2,07	2,0	2,0	2,0	1,5
68 CURUBA METRO	2	2,3	2,09	2,4	2,27	2,0	2,0	2,0	2,0	6,5
69 MANZANA ROYAL GALA IMPORTADA	2	2,1	2,0	2,3	2,969	2,0	2,0	2,0	2,0	0,5

Artículo	VentasMermaFruitasinImpuestos									
	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	TOTAL2016	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	TOTAL2017
1PAPAYAMELONASELECTA	22,585,760	24,539,570	23,758,620	410,130	85,293,570	85,832,220	80,309,450	86,798,600	124,259,600	297,199,570
2PINAIGOLDENUNIDAD	221,980	294,780	269,720	154,200	948,780	764,620	864,780	809,600	1,222,930	2,662,110
3UVAIREDOLEIMPORATA	365,390	215,070	92,740	22,043	695,243	448,690	845,230	961,870	957,780	2,213,570
4UVAIREDOLEIMPORATAMETRO	544,830	245,570	85,270	33,900	909,570	589,180	450,470	760,380	1,169,160	1,974,790
5GRANADA	45,078	318,190	151,910	19,190	934,368	776,510	888,410	1,171,030	1,656,470	3,502,520
6MANGOOTOMY	212,990	320,070	562,400	527,210	2,627,670	868,010	1,557,410	981,030	865,070	4,771,510
7FRESA3500g	240,170	206,201	101,100	93,530	733,220	263,420	367,090	230,580	202,200	1,063,290
8MANGOIREZUCAR	96,380	185,837	77,540	40,451	348,208	343,780	1,004,880	361,820	454,370	1,164,850
9MELONKANTALOUPE	302,380	955,021	514,000	702,000	2,473,401	313,280	292,470	330,240	304,730	1,241,720
10PITALIAEOMUN	610,730	222,530	223,620	742,510	1,803,390	553,070	664,630	940,770	1,098,310	2,256,780
11BANANOURABA	376,310	992,990	583,910	103,420	1,156,630	941,960	501,930	123,340	139,150	1,706,380
12PERAPITAJELINI	423,690	764,650	1,013,170	716,990	2,918,500	423,130	632,510	340,790	261,730	1,658,260
13GUANABANA	440,670	658,220	739,930	874,180	2,712,990	1,178,890	999,430	1,115,580	144,280	3,497,170
14NARANASWEET3000g	522,930	661,930	367,590	160,500	1,712,950	625,530	509,650	104,720	96,770	1,337,070
15MANGANOROTKELINI	281,040	138,950	402,710	105,110	927,810	723,410	336,830	943,270	804,770	2,838,260
16PERAPACKNAMIMPORATA	886,050	250,910	337,450	390,140	1,864,550	665,210	1,693,830	216,520	902,070	3,677,530
17NARANAVALENCIA3000g	267,580	637,650	1,164,800	706,450	3,776,680	637,590	1,155,330	344,430	301,830	5,623,260
18MANGANORANIMPORATA	995,030	319,940	515,870	517,770	1,448,610	288,090	549,640	749,100	1,181,830	2,769,310
19UVAIMPORATAHomsn	285,580	658,800	630,300	355,580	1,930,260	272,520	261,910	595,270	862,730	1,354,030
20PAPAYAMELONMETRO	255,450	902,970	856,030	213,980	1,876,460	2,252,200	1,309,400	969,030	279,030	4,859,720
21LILLO	243,230	945,830	526,360	914,510	2,729,930	807,780	924,010	784,030	724,730	3,246,550
22MARACUYA	207,280	670,680	716,670	779,770	2,374,400	199,330	145,070	995,430	253,520	1,698,350
23MANDARINAMURCOTIMPORATA	929,060	194,720	387,470	208,490	1,719,740	249,480	408,630	288,130	109,550	1,056,290
24NINOMALLA3000g	514,480	210,260	175,510	100,830	1,001,080	759,830	279,370	330,730	236,430	1,398,060
25NECTARINIMPORATA	941,900	856,130	370,130	473,630	2,641,790	474,330	3,064,230	721,530	737,130	6,997,330
27NARANAFANGEO3000g	977,400	632,370	348,870	323,540	2,282,180	617,170	403,450	691,150	931,830	3,683,720
28PINAIGOLDENIMPOT	533,480	308,280	263,900	634,920	1,740,680	146,530	380,330	300,280	304,140	1,562,730
29MANGANAREDDOLICIOUSIMPORATA	224,030	176,057	254,850	116,530	771,467	363,250	268,570	305,780	1,863,470	2,118,210
30MELONKANTALOUPEMETRO	819,470	580,200	811,000	818,010	3,028,680	860,030	1,135,430	193,030	1,048,520	6,237,110
31MANDARINASUTSUMIMPORATA	446,690	671,340	967,570	1,014,510	2,900,110	814,240	645,610	600,070	231,770	4,302,230
32MANDARINALEMENTIMPORATA	351,690	713,390	671,670	291,550	2,027,700	383,920	311,830	655,170	69,610	1,441,520
33PITALIBABAY	950,380	579,470	275,530	180,240	1,985,620	947,740	1,177,830	806,060	297,280	3,112,910
34BANANOCRIOLLO	939,910	1,059,410	1,059,030	553,580	3,611,930	268,730	1,059,930	508,100	636,360	5,877,330
35KIWIIMPORATA	555,800	771,720	1,163,440	793,330	2,884,330	948,140	1,472,230	522,330	613,200	5,559,030
36PITAHAYA	695,410	723,700	925,480	917,780	3,262,390	627,630	1,235,430	1,115,540	1,151,100	6,193,770
37NARANAFANGEOIMPORATA	845,410	681,280	535,810	951,140	3,013,640	782,830	692,830	535,810	546,310	2,558,820
38CCO	371,690	257,230	563,230	660,810	1,852,960	831,230	497,300	655,430	1,834,380	2,967,660
39ArandinoEstuche325gr	125,350	340,570	769,000	990,270	2,225,190	863,100	793,930	985,310	1,772,730	3,515,160
40UVAIREDOLEBNAOCIONAL	732,060	600,620	697,770	844,680	2,875,130	210,100	843,810	681,690	655,130	3,991,130
41DURAZNONACIONAL	78,930	450,930	361,330	164,700	1,055,930	838,120	1,152,230	796,770	949,330	3,736,430
42TOMATEERRORL	858,180	333,440	544,430	1,052,350	2,788,390	489,700	820,090	620,670	1,007,830	4,098,590
43MANDARINARRAYANA	986,200	416,180	576,430	256,640	2,235,450	478,540	281,790	397,280	1,097,330	3,052,770
44CIRUELASIMPORATAS	271,550	863,210	634,440	404,170	2,173,370	948,610	856,070	254,520	1,448,810	4,507,590
45NARANAVALENCIA3000gr	383,080	256,310	863,650	1,024,580	2,527,620	206,340	1,589,450	993,830	783,110	4,772,720
46MANDARINACORANEL	853,680	123,250	230,710	991,630	2,199,270	478,570	1,772,400	207,400	1,252,710	4,711,110
47FRESAPEQUENA300g	968,130	930,380	833,230	1,072,000	3,803,740	158,800	1,727,530	743,900	856,920	6,487,220
48MARACUYAMETRO	568,910	1,034,320	667,740	593,520	2,864,590	552,170	1,775,100	370,330	1,708,710	6,406,440
49LILLOMETRO	909,480	2,668,940	947,880	923,770	5,449,070	1,809,070	1,538,670	317,070	1,155,040	9,196,720
50UGODEMARANANALITRO	60,680	831,690	363,270	442,730	1,668,370	96,930	824,220	607,280	420,110	2,948,510
51MANGANORVALGALIMPORATA	101,230	994,720	620,990	1,036,810	2,753,750	647,520	813,730	663,380	807,510	3,932,660
52PITALIANGRA	355,630	357,030	531,330	767,630	2,011,620	403,430	606,930	390,930	332,330	1,736,060
53UGODEMARANANATURAL3000ML	96,360	713,720	611,030	649,500	2,970,610	912,830	1,285,030	629,530	442,030	3,269,430
54MANGOXENTIMPORATA	571,870	876,510	1,025,330	1,030,000	3,503,710	815,830	1,163,910	617,930	517,930	4,497,830
55NARANAVALENCIAIMPORATA	122,600	311,830	78,830	742,640	1,235,900	780,130	1,389,530	320,240	336,430	3,626,330
56LIMONITAVI	945,180	657,970	1,062,830	1,358,200	3,024,180	402,530	1,880,930	973,110	1,048,500	6,305,220
57CURUBA350000	885,530	200,820	724,680	652,120	2,463,150	253,320	1,122,640	603,740	1,724,140	4,103,830
58FRESA350000	287,410	193,490	408,330	797,210	1,686,440	181,830	1,412,170	967,400	1,978,130	3,639,660
59MANGANAGALAMETRO	255,310	680,330	1,076,270	400,330	2,412,240	399,370	2,089,330	424,330	276,630	4,639,770
60PAPAYALANERA	43,090	69,400	80,810	115,130	368,430	115,600	209,100	326,030	82,470	868,350
61MANDARINALISA	960,490	592,130	89,890	1,035,720	2,478,230	392,820	164,230	880,140	288,670	4,278,830
62MANDARINALENIMPORATA	255,420	39,100	31,330	78,730	555,580	76,330	614,330	730,330	865,930	1,736,330
63FRESAIBUCO3000GR	992,490	838,910	919,930	777,630	3,528,960	570,030	1,380,690	379,330	941,530	6,271,660
64TOMATEERBOLAS2000	327,830	713,910	1,225,430	1,254,740	3,521,910	645,830	1,084,640	665,830	390,330	5,567,770
65GUAYABAYERBOLAS2000	751,370	1,043,630	1,081,230	1,175,310	3,051,540	314,320	1,097,220	649,320	708,530	4,969,440
66PAPAYUELA	474,740	769,200	1,139,700	1,028,930	3,412,570	688,330	1,223,620	697,130	892,510	5,561,660
67UVAIREMSONIMPORATA	450,480	523,750	523,230	803,210	2,300,670	776,010	1,951,680	555,330	1,331,730	6,141,830
68COMBOMANGANAPERABUNIDADES3000GR	517,820	22,510	173,610	89,470	803,470	64,820	187,770	288,930	289,030	1,239,770
69MANGOOTOMYMETRO	676,810	996,990	203,630	636,380	2,513,810	939,160	1,847,090	875,430	947,630	6,109,220
70FUEJOCORANEL	25,930	221,530	206,240	368,330	822,030	665,220	1,736,170	645,930	138,830	4,222,220
71AGRA350g	954,130	546,030	1,178,930	948,340	3,627,430	1,166,380	891,270	669,930	244,530	6,091,130
72NARANAFANGEOCORANEL	807,110	329,280	583,610	273,230	1,993,230	343,240	509,210	1,601,150	262,330	3,515,430
73PERAPACKNAMIMPOT	404,210	679,930	328,510	438,000	1,850,650	205,910	1,607,180	378,930	380,600	3,727,720
74FRAMBUESAESTUCHEPOR325GRAMOS	995,610	490,960	1,119,930	1,542,340	3,148,840	667,930	1,601,930	1,011,710	588,810	6,350,440
76GRANADILAM3000	361,040	490,960	505,560	507,780	1,875,340	23,700	156,470	330,170	1,964,330	2,184,530
77MELONKANTALOUPEIMPORATA	983,790	1,010,330	1,140,930	1,409,270	4,544,320	368,330	437,930	371,930	407,400	6,170,220

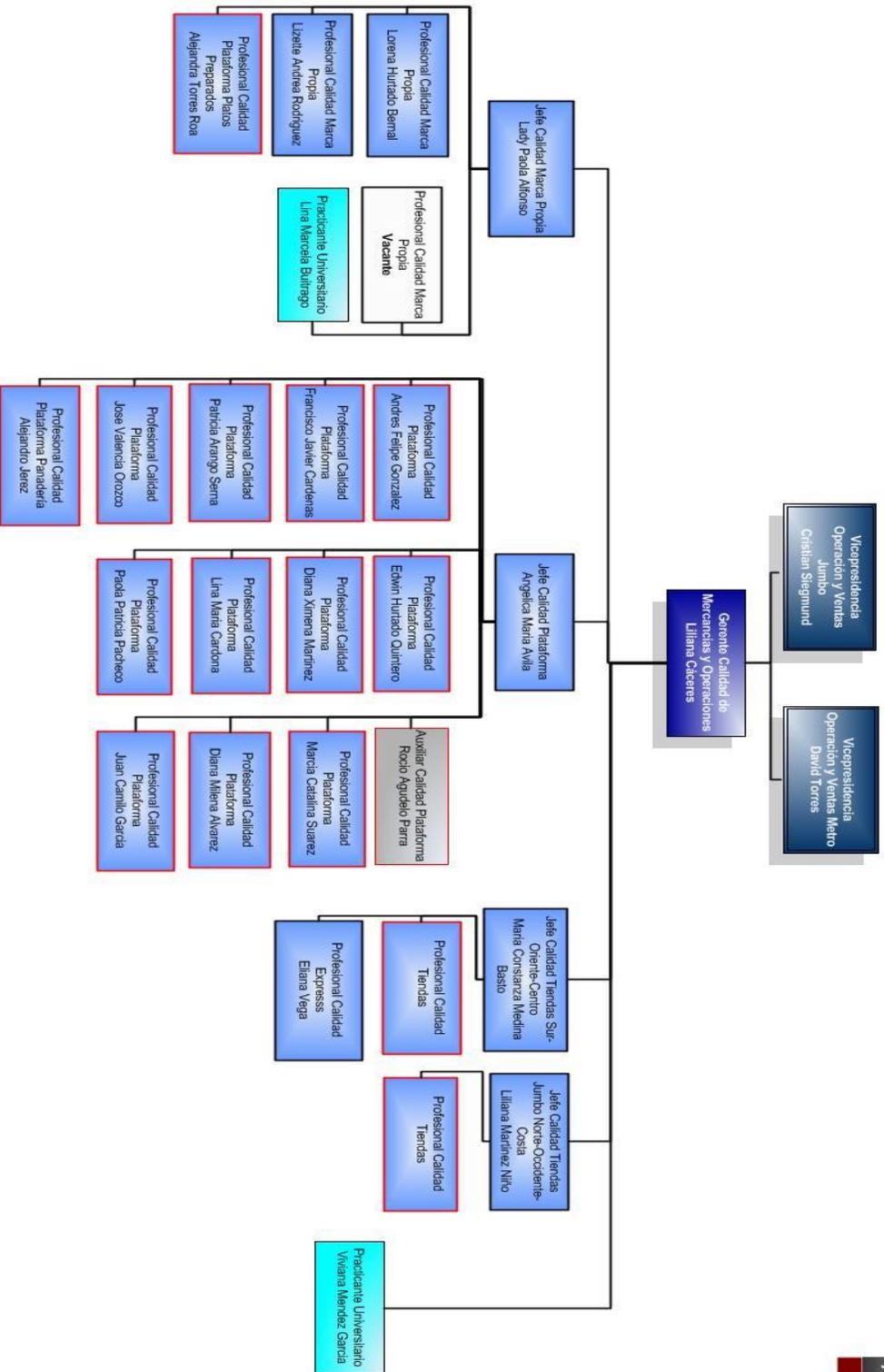
Anexo 4.

Gerencia Logística

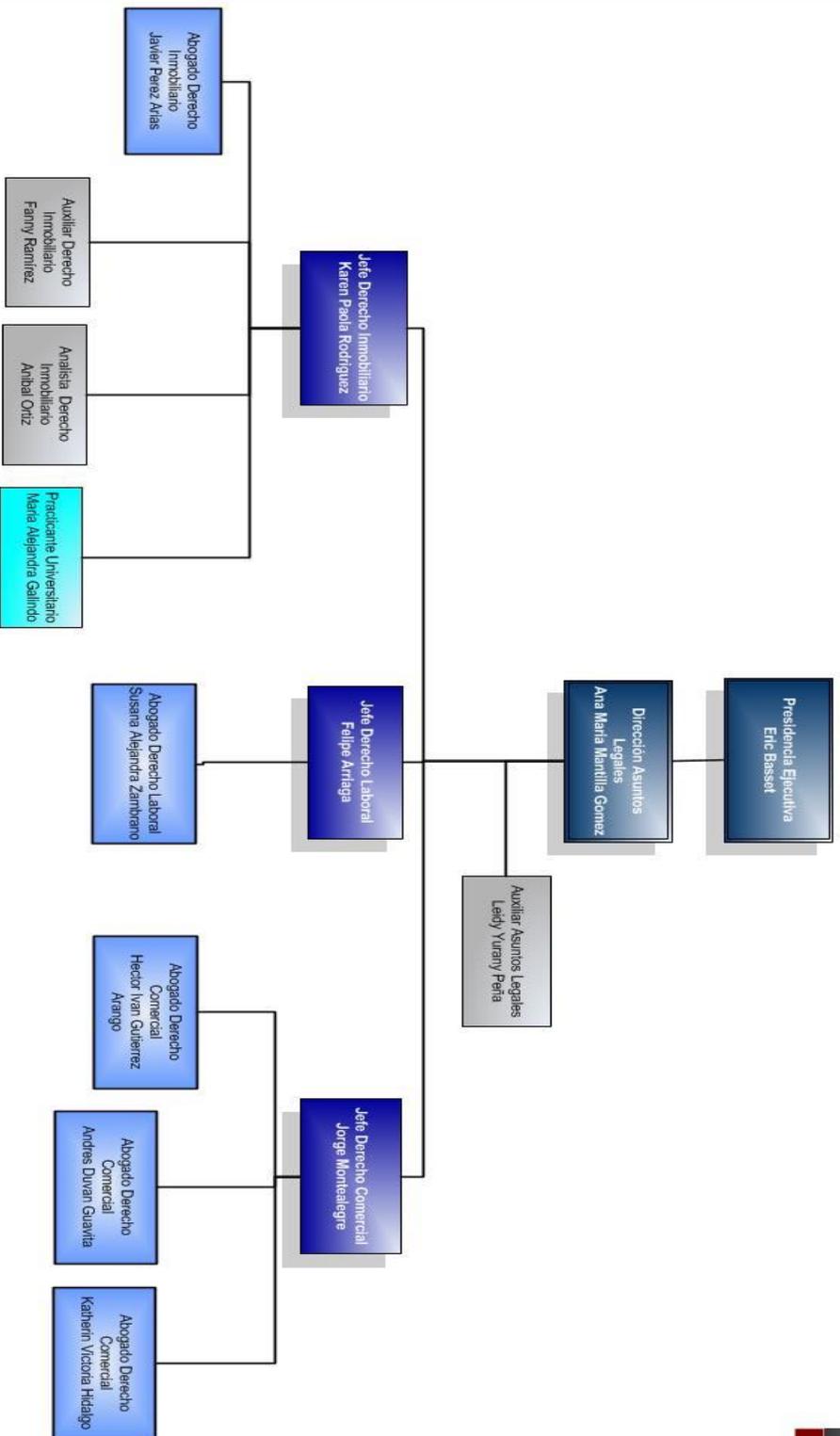
Abril 2018



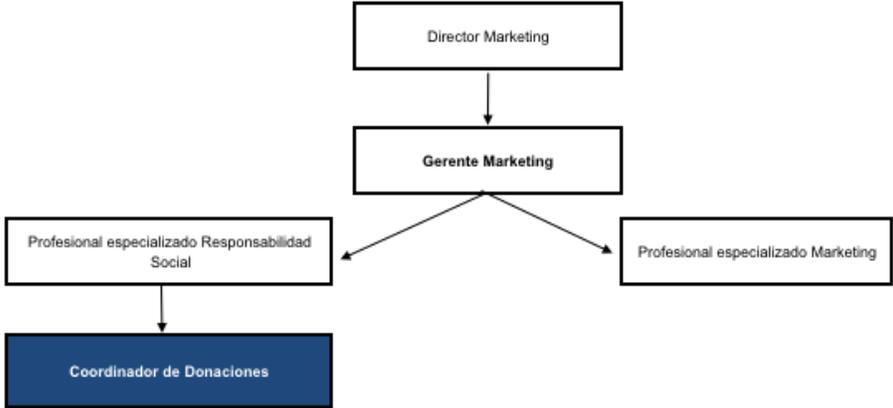
Gerencia Calidad de Mercancías y Operaciones



Dirección Asuntos Legales



Anexo 5.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
FECHA: Mayo 2018	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	: Coordinador de Donaciones
UNIDAD DE NEGOCIOS (U.N.)	: Seleccione <input type="button" value="v"/>
GERENCIA	: Director Marketing
ÁREA	: Marketing
DEPARTAMENTO	: Marketing
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	: Dirección de Marketing
2. MISIÓN DEL PUESTO	
¿Para qué existe el puesto?	
Ejecutar y monitorear los proyectos que se establezcan para la donación de los alimentos por medio de una comunicación efectiva, tanto con los empleados que de alguna manera se ven involucrados en los procesos, como con los aliados estratégicos y partes de interés	
3. FUNCIONES DEL PUESTO	
¿Qué hace para cumplir los objetivos del puesto? Enumere	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar los beneficios tributarios por efectuar donaciones de alimentos. 2. Asegurar que los productos que están en tienda o en bodega y que ya no están aptos para su venta, lleguen a manos del Banco de Alimentos de Bogotá. 3. Monitorear los procesos para la donación de alimentos. 	
4. ORGANIGRAMA	
Descripción de la estructura del área donde se inserta el puesto (Completar cargo al cual reporta, cargos pares y cargos que le reportan)	
 <pre> graph TD DM[Director Marketing] --> GM[Gerente Marketing] GM --> PERS[Profesional especializado Responsabilidad Social] GM --> PSM[Profesional especializado Marketing] PERS --> CD[Coordinador de Donaciones] </pre>	

5. RELACIONES

Este aspecto valora la responsabilidad por el liderazgo, en términos de la cantidad de personas supervisadas directa e indirectamente.

RELACIONES CLAVES

Directores de tienda
Jefe de control y calidad
Entidades beneficiarias
DIAN
Proveedores

N° REPORTES DIRECTOS :

N° REPORTES INDIRECTOS :

TOTAL PERSONAL SUPERVISADO :

6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

En cada Factor, lea la descripción y luego seleccione y revise las opciones de respuesta hasta asignar el valor que mejor describe la condición del puesto.

6.1. LIDERAZGO

Entrena Informalmente

Participa en grupos de trabajo / proyectos y a veces puede ejercer la coordinación para algunas tareas a cumplir.

6.2. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Elige la alternativa adecuada entre opciones definidas en una variedad de trabajos rutinarios.

- El titular trabaja dentro de procedimientos bien definidos y que pueden incluir una variedad de trabajos rutinarios.
- El titular deberá conocer los procedimientos y ser capaz de evaluar y seleccionar la alternativa adecuada dentro de una variedad de opciones definidas.
- El titular es capaz de tomar decisiones basadas en el análisis de información real.

6.3. NATURALEZA DE IMPACTO

Aportando a través de la estrategia dentro de la propia disciplina.

- El titular tiene un impacto en el negocio al contribuir en la dirección técnica/profesional y en la toma de decisiones estratégicas de su área de especialización.
- Dicha contribución requiere cierto grado de responsabilidad sobre la estrategia técnica/profesional.

6.4. ÁREA DE IMPACTO

Principalmente en una función.

- El titular tiene un impacto considerable en una función.
- Un puesto con impacto "considerable" en la función implica que el titular, o bien dirige la función, o bien pertenece a ella con un impacto significativo en relación a:
 - o Influencia estratégica en la función.
 - o Interacción con otras funciones hasta el punto que su rendimiento afecta considerablemente al de otros equipos.

6.5. HABILIDADES INTERPERSONALES

Comunicador experimentado que influye y negocia obteniendo buenos resultados.

- El titular es un comunicador convincente y persuasivo capaz de influir en diversas audiencias.
- Puede representar una función clave en eventos externos.
- El puesto está enfocado a la presentación y defensa de cuestiones complicadas o delicadas que tienen un impacto importante en el negocio.
- Es probable que el titular se vea implicado en negociaciones, tanto internas como externas, que tengan un alto impacto en la función que dirige e incluso en el conjunto de la Unidad de Negocio.

7. PERFIL DEL CARGO

7.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Se debe ingresar el grado que corresponde a los Conocimientos Formales del puesto.	
Nivel de Estudios requerido	Enseñanza media completa
Formación Académica requerido	Indispensable Estudio Profesional
Idiomas y nivel requerido	N/A

7.2. OTROS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS

Se debe ingresar otros conocimientos, habilidades y/o competencias importantes que debería poseer el ocupante del cargo para el desempeño de éste.	
Conocimientos Específicos requeridos	
Habilidades y/o Competencias requeridas	Buen trabajo en equipo, capacidad de resolución de conflictos, buenas relaciones interpersonales, capacidad de delegar funciones.
Certificaciones	N/A

7.2. EXPERIENCIA LABORAL

Debe computarse la experiencia total mínima necesaria que habilita a la persona para desempeñar el puesto y que debe haberse adquirido antes de entrar a ocupar el puesto. Debería pensarse en función de lo mínimo que se le exigiría a una persona nueva para contratarla en ese puesto. Tener en cuenta el tiempo total de la experiencia que demanda el adquirir las destrezas y habilidades prácticas necesarias para desempeñar el puesto.		
Años de Experiencia Total	Hasta 2 Años	Hasta dos años de experiencia, que le permitan conocer y ejercer sus responsabilidades, la de los miembros de su área y la interrelación con otras áreas. Conoce y maneja los procedimientos de la Cia. inherentes a su puesto.

8. OBSERVACIONES

Otros elementos importantes que ayuden a Recursos Humanos a encontrar a la persona idónea para el puesto, o bien, mejorar la evaluación del ocupante.

9. APROBACIÓN FINAL

Se requiere firma y nombre	
Superior Responsable	V ^m Recursos Humanos

10. Bibliografía

Adriana Aguilera Castro, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión* , 32.

Ayala, P. (9 de 03 de 2018). Merma en Cencosud y Aprovechamiento de las mismas. (C. M. María José Guzmán, Entrevistador)

Banco de Alimentos de Bogotá. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Bogotá.

Castañeda, C., Martínez, J. D., & Puerta, N. (2016). *Pérdida y Desperdicio de Alimentos en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación . Bogotá: Grupo de Comunicaciones y Relaciones Públicas .

Cencosud Colombia. (2012). *Manual Calidad de Alimentos en Tienda*.

Constitución Política de Colombia. (1991). *De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales*.

Departamento Nacional de Planeación. (28 de 03 de 2016). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 27 de 08 de 2017, de Estudio pérdida y desperdicio de alimentos en Colombia:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/Perdidas%20y%20Desperdicios%20de%20alimentos%20en%20Colombia.pdf>

Dunphy, J. (2016). *How FoodCloud Works*. Obtenido de FoodCloud:
<https://food.cloud/how-foodcloud-works/>

Estatuto Tributario Nacional .

Estatuto Tributario Nacional .

Fundación Banco de Alimentos. (2018). *Banco de Alimentos de Bogotá*. Recuperado el 12 de 03 de 2018, de ¿Por qué donar?: <http://www.bancodealimentos.org.co/donantes-persona/>

García, A. C. (2016). ¿DESECHADOS POR “FEOS”? NUEVA PLATAFORMA EUROPEA CONTRA LAS PÉRDIDAS Y EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS¹. (U. d.-L. Mancha, Ed.) *Revista CESCO de Derecho de Consumo* , 20, 115.

Giraldo, A. F. (2009). *Identificación de Causas y Planteamiento de Correctivos para Reducir el Porcentaje de Pérdidas en las Secciones de Víveres y Lácteos de Olímpica S.A.* . Recuperado el 27 de 08 de 2017, de <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/2730/1/CDPEAE317.pdf>

Gustavsson, J., Cederberg, C., & Sonesson, U. (2012). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 27 de 08 de 2017, de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos en el Mundo: <http://www.fao.org/3/a-i2697s.pdf>

Julian Parfitt, M. B. (2010). *Royal society Publishing*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050: <http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/royptb/365/1554/3065.full.pdf>

Kowalska, A. (2017). THE ISSUE OF FOOD LOSSES AND WASTE AND ITS DETERMINANTS. *LogForum* , 13, 7-18.

Michael E. Porter, M. R. (diciembre de 2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina* .

Ministerio de Agricultura, A. y. (2013). *Estrategia “Más alimento, menos desperdicio”*. Obtenido de Food and Agriculture Organization: http://www.fao.org/fsnforum/cfs-hlpe/sites/cfs-hlpe/files/files/Food_losses_waste/alim_desperdicio%20maqueta_12abr_ALTA%20ok.pdf

Ministerio de la Protección Social. (2005). *Resolución Número 005109 DE 2005*.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución Número 00002674 de 2013*.

Ochoa, O. J. (10 de 2010). *Universidad Coperativa de Colombia* . Recuperado el 09 de 10 de 2017, de Estudio de ingeniería para el dimensionamiento de plazas de mercado con enfoque asociativo para su aprovisionamiento en Bogotá, Colombia:

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/me/article/view/151/152>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura . (21 de 10 de 2013). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura* . Recuperado el 08 de 10 de 2017, de Vigilar la pérdida y el desperdicio de alimentos es esencial para combatir el hambre: <http://www.fao.org/news/%20story/es/item/203180/icode/>

Orlando Castañeda Serrano, H. M. (2016). *Ley anti desperdicios contra el hambre en Colombia*. Colombia: Congreso de la República de Colombia.

Pinilla, J. G. (15 de 02 de 2017). *La República*. Recuperado el 08 de 10 de 2017, de Las plazas donan comida para reducir desperdicios:

<https://larepublica.cesa.metaproxy.org/responsabilidad-social/las-plazas-donan-comida-para-reducir-desperdicios-2472106>

Rubies, J. (2015). *Rubies in the Rubble, "Why we are"*. Obtenido de Rubies in the Rubble: <https://rubiesintherubble.com/pages/our-story>

SEPA. (07 de 2009). *Minskat svinn av livsmedel I skolkök – erfarenheter och framgångsfaktorer*. Obtenido de Informe 5979. Estocolmo, Agencia Sueca de Protección del Medio Ambiente: <http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/978-91-620-5979-8.pdf>

Stuart, T. (2009). *Waste Uncovering the Global Food Scandal* . Penguin Group.

Zavala, R. (16 de 07 de 2014). *La República*. Obtenido de Aún es poco el esfuerzo que se realiza para evitar el desperdicio de alimentos:

<https://larepublica.cesa.metaproxy.org/responsabilidad-social/aun-es-poco-el-esfuerzo-que-se-realiza-para-evitar-el-desperdicio-de-alimentos-2146086>