

## Estudio de caso



# Desarrollo de capacidades logísticas Gestión de las donaciones en especie con el sector privado: enfoques adoptados por la Cruz Roja Española

## Contexto y alcance del proyecto

Las donaciones en especie pueden ser un gran activo para las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, si se planifican en “tiempos de paz” alejadas del caos de las operaciones de respuesta a emergencias. Ese contexto permite disponer de tiempo suficiente para considerar el coste y la calidad de los procesos de identificación, gestión y distribución.

Las donaciones pueden ayudar a reducir la pobreza y las desigualdades, aunque las donaciones en especie generan costos a la organización receptora. Este tipo de donaciones por parte de grandes empresas puede formar parte de los planes de respuesta de las Sociedades Nacionales en sus estrategias a corto y medio plazo. Sin embargo, se requiere una cadena sólida de suministro y gestión logística para ser eficaces en caso de respuesta a desastres. Por otro lado, en lo referente al cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el aumento de la reutilización de productos puede reducir la huella de carbono y las emisiones en las actividades de Cruz Roja y Media Luna Roja.

Debido a la crisis económica a nivel global, muchas empresas por todo el planeta tienen excesos de existencias que no son aptas para la venta por diversas razones. Es posible que los artículos no pasen el control de calidad, que no se haya producido el modelo exacto solicitado, que sean productos fuera de temporada o que hayan sido reemplazados por nuevos más actuales y demandados. También, quedan inventarios disponibles cuando las empresas cierran y cesan sus actividades. Independientemente de la razón, hay ocasiones en las que empresas literalmente “queman” sus excedentes (utilizando la incineración como proceso de gestión de residuos), aumentando la contaminación y la huella de carbono global.

Algunas autoridades, como la Unión Europea, están planeando el proponer reglamentos para prohibir la destrucción de excedentes que aún son aptos para el uso de los consumidores, en particular los productos alimenticios y las prendas de vestir.

Por lo tanto, en un contexto de sobreproducción de artículos en muchos países, los productores y fabricantes tienen que gestionar adecuadamente el exceso de inventarios, reduciendo costes, y tiempos de mantenimiento y almacenamiento.

En 2016, la Cruz Roja Española se embarcó en un proyecto titulado: "Sistema Centralizado de Donaciones en Especie". Este proyecto trata de ayudar a más de 200.000 personas al año, a sus más de 1.000 oficinas locales (filiales) y puntos de atención de la Cruz Roja por todo el país. El objetivo de Cruz Roja es enlazar a

### Cronología



**Estudio de caso sobre desarrollo de capacidades logísticas**

**Gestión de las donaciones en especie con el sector privado: enfoques adoptados por la Cruz Roja Española**

las grandes empresas que poseen un exceso sustancial de existencias de artículos nuevos fuera del canal de ventas, con el sistema descentralizado de donaciones en especie existente, gestionado directamente con sus filiales. Con esta iniciativa, la Cruz Roja Española aumentó su capacidad para gestionar eficazmente las donaciones en ambos extremos de la cadena de suministro: a) desde el lado de la demanda para captar mejor las necesidades de la población y aumentar su grado de satisfacción; y b) desde el lado de la oferta para aumentar la capacidad de respuesta a los ofrecimientos de las empresas, aumentando su base de colaboradores y logrando más con el mismo presupuesto.

En 2019, la Cruz Roja se convirtió en la primera organización humanitaria en España en unirse a la Red de Proveedores de Servicios de Amazon, un nuevo mecanismo que identifica a los vendedores con exceso de inventarios en la plataforma Amazon dispuestos a donar sus excedentes a organizaciones humanitarias.

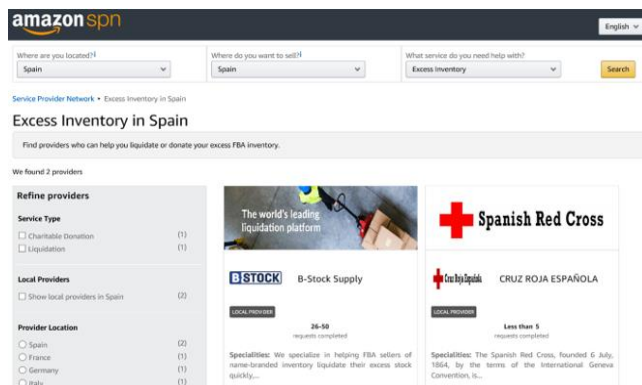


Figura 1. Captura de pantalla de la plataforma Amazon.

**¿Qué impacto/cambios ha conseguido esta iniciativa?**

El proyecto produjo los siguientes beneficios para las actividades de la Cruz Roja Española:

- Reducción de costes y aumento de la capacidad de la Cruz Roja para atender a un mayor número de personas necesitadas.
- Mejora de la gestión de las donaciones en especie planificadas por la organización, incluido el seguimiento y la distribución de los bienes.
- Reducción de la huella de carbono, ayudando a la Cruz Roja a contribuir a la Economía Circular y a la reducción de las emisiones de carbono en todo el país.
- Romper barreras organizativas al permitir una mejor coordinación entre los departamentos de Marketing, Recaudación de Fondos, Logística, Socorros, Juventud y Bienestar Social. Mejora de la comunicación al vincular a los diferentes elementos involucrados dentro de la organización en un proceso integral de gestión de las donaciones en especie, que va más allá de las donaciones en sí mismas.
- El proyecto contribuyó directamente a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:



Indicadores del proyecto en 2018



Más de **2,700 envíos** equivalente a 24 contenedores 20'



Más de **6 millones €** en valor de mercado



Ahorro de más de **1,100 toneladas de emisiones de CO2**



**174 oficinas locales** de Cruz Roja Española implicadas



23 donaciones por parte de **13 empresas**



Ahorro equivalente a la absorción diaria de CO2 de **58 millones de árboles**

La reducción de las emisiones de carbono fue un efecto positivo colateral que no se tuvo en cuenta inicialmente en el diseño del proyecto. Aunque la gestión de las donaciones en especie implica emisiones de carbono (principalmente durante el transporte, el almacenamiento y la distribución), estas emisiones son significativamente menores que las producidas durante la fabricación del exceso de inventario (uso de materias primas, personal, energía, agua, etc.) que se destruiría si no se le busca un uso. Más de 1.100 toneladas métricas de emisiones de carbono fueron evitadas por el proyecto en 2018 a través de la reutilización de productos donados.

### ¿Cuáles fueron los principales factores del éxito del proyecto?

La siguiente lista incluye algunos de los factores clave que contribuyeron al éxito del proyecto:

- Clara identificación de las necesidades del proyecto y claro diseño del programa.
- Establecer relaciones a largo plazo con empresas colaboradoras.
- Capacidad logística de la Cruz Roja (almacenaje, transporte, distribución, seguimiento, etc).
- Adoptar una filosofía de "Justo a tiempo" para el proceso de distribución. Eso evita recibir artículos y distribuirlos a las sucursales demasiado pronto.
- Estrategia informática institucional que permitió a la Cruz Roja desarrollar y mejorar soluciones, creando un "MarketPlace Humanitario".
- Procedimientos Operativos Estandarizados (POE) desarrollados específicamente para el proyecto.
- El proyecto se alineó con y apoyó al mandato institucional de la Cruz Roja Española, respaldado por la dirección de la organización.
- El poder de la red de Cruz Roja Española: trabajo conjunto entre diferentes departamentos y oficinas locales.
- Capacidad para decir no a las empresas colaboradoras (y explicarlo correctamente) si la oferta es mayor que la demanda, o si es superior a la capacidad logística y de distribución de la Cruz Roja.

Además, las nuevas herramientas informáticas fueron un factor clave para gestionar las donaciones de manera más eficiente y efectiva, una vez que han sido aceptadas. La Cruz Roja Española desarrolló nuevas funcionalidades en sus sistemas como:

- Un sistema de gestión de almacenes diseñado a medida.
- Una base de datos de empresas donantes.
- Un módulo de Tienda Online de Cruz Roja, que permite el acceso a sus oficinas locales para realizar pedidos directamente (los gastos de transporte deben ser cubiertos por las filiales).

Todos estos módulos se integraron e interconectaron con el sistema de gestión corporativa de Cruz Roja Española (tipo ERP), permitiendo la comunicación dentro de la cadena de suministro, desde la solicitud hasta la distribución final.

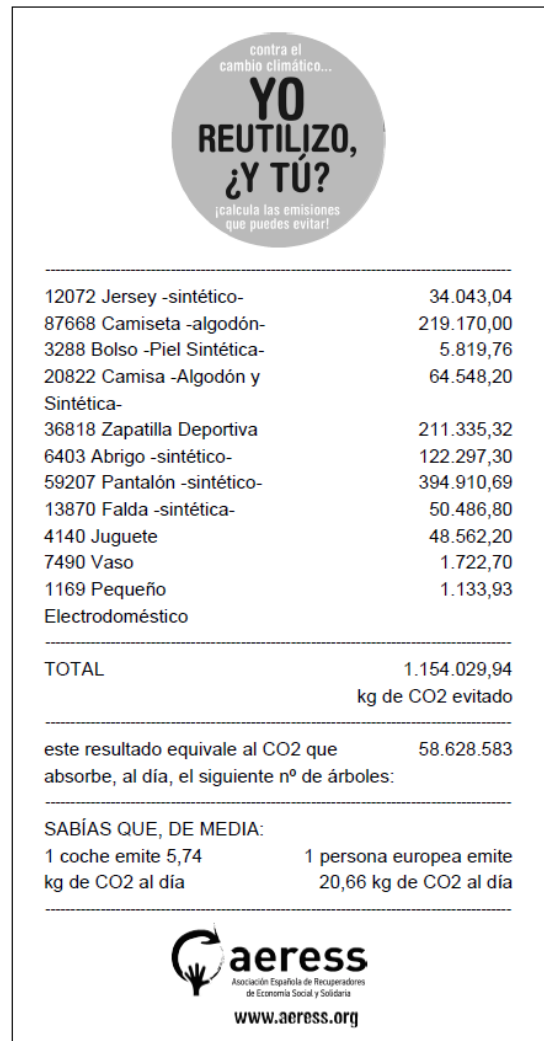


Figura 2. Estimación de la huella de carbono en 2018 para la iniciativa Cruz Roja Española, utilizando la [calculadora de AERESS](#)

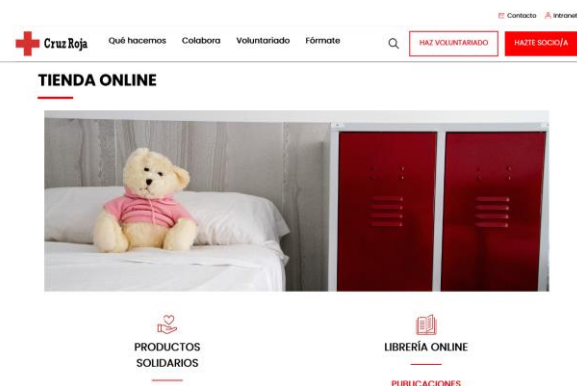


Figura 3. Captura de pantalla de la tienda online de la Cruz Roja Española.



Aún se encuentran en desarrollo las siguientes áreas:

- Inversión para seguir mejorando los sistemas informáticos.
- Difusión y capacitación de las Oficinas para asegurar que en toda la organización se conozca el sistema centralizado de donaciones en especie, incluido el acceso en línea para cubrir las necesidades identificadas en los programas en curso.
- Continuar ampliando la red de empresas colaboradoras y así atender mejor la demanda solicitada por las Oficinas.
- Agilizar los procesos internos para evitar la compra de artículos que se pueden obtener a través de donaciones en especie.
- La fase actual del proyecto (provincias piloto: Madrid, Barcelona y Logroño) se centra en la optimización de la red de distribución mediante la definición de centros logísticos regionales con el objetivo de reducir los costes de transporte y almacenamiento, los plazos de entrega y las emisiones de carbono.
- Integración del sistema en [iMAP](#), metodología (enfoque de ciclo de proyecto centrado en las personas) a través de una plataforma informática desarrollada por la Cruz Roja española, integrando diferentes módulos implicados en cada elemento de la operación de distribución. Está previsto que, a medio plazo, los usuarios que cumplan los criterios de vulnerabilidad definidos en los programas de Cruz Roja puedan solicitar directamente productos del catálogo online existente, pudiendo incluso permitir algún grado de personalización de los productos. Los usuarios podrán optar por recoger los artículos en una filial de Cruz Roja o recibirlos directamente en su domicilio.
- Fortalecer la colaboración existente entre Amazon y Cruz Roja Española, accediendo a los recursos especializados de Amazon para aumentar la capacidad logística y de distribución.

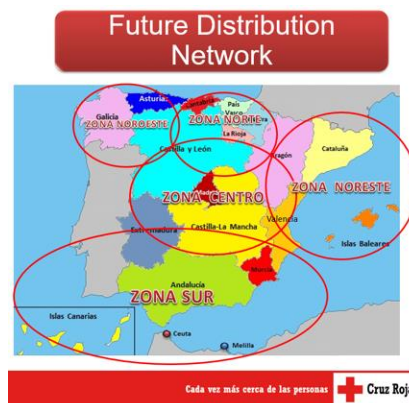


Figura 4. Red de distribución óptima prevista para la Cruz Roja Española.

## Reflexionando sobre nuestro aprendizaje

Algunas de las principales lecciones aprendidas por la Cruz Roja Española de esta iniciativa incluyen:

- Las donaciones en especie debidamente planificadas y gestionadas pueden aumentar la capacidad de una Sociedad Nacional para reducir la vulnerabilidad de la población a la que sirve.
- Las capacidades informáticas y logísticas son fundamentales para la gestión y el seguimiento de las donaciones en especie de manera eficiente y eficaz.
- La participación de los voluntarios es fundamental para la implementación exitosa del proyecto.
- Se necesitan datos detallados sobre los donantes y las donaciones para poder tomar decisiones bien fundamentadas. Las ofertas bien intencionadas que carecen de tales datos deben ser rechazadas cortésmente.
- Considerando el marco normativo nacional de España, donde el manejo de medicamentos requiere de personal cualificado en farmacología así como instalaciones homologadas, la experiencia de la Cruz Roja Española fue de elaborar una clara política de donación en especie que evita aceptar de forma general donaciones de medicamentos. Sólo aquellas Sociedades Nacionales que estén especializadas en esta área deberían tratar de gestionar donaciones de medicamentos.
- Las Sociedades Nacionales y las empresas colaboradoras deben tener en cuenta las fechas de caducidad, la calidad de los productos y los requisitos de almacenamiento al evaluar la posibilidad de participar en un programa de donaciones en especie.
- Utilizar los materiales y directrices existentes disponibles a través de la Federación Internacional y otras organizaciones humanitarias (véase la lista de recursos en la última página), para comprender los aspectos positivos y negativos de la gestión de las donaciones en especie.

Antes de embarcarse en este tipo de iniciativas, una Sociedad Nacional debería reflexionar sobre los siguientes factores:

- Analizar e identificar las necesidades anuales de donaciones para una correcta planificación.
- Asegurarse cuando y como hay que informar y justificar al donante sobre las distribuciones y sus resultados.
- Negociar y firmar acuerdos con empresas donantes en los que se definan claramente las funciones y responsabilidades, incluidos los reportes requeridos.

**Estudio de caso sobre desarrollo de capacidades logísticas****Gestión de las donaciones en especie con el sector privado: enfoques adoptados por la Cruz Roja Española**

- Todas las donaciones tienen un costo desde el momento en que se hace una oferta (no hay donaciones "gratuitas"). Antes de aceptar una donación, los costos y las implicaciones logísticas deben ser analizados para poder tomar una decisión bien fundamentada.
- Debe buscarse asesoramiento jurídico para garantizar que una Sociedad Nacional cumple con toda la normativa nacional relativa a donaciones en especie aplicable en cada país, incluida la verificación de deducciones y obligaciones fiscales.
- Si es posible, sólo se deberían aceptar productos nuevos. De lo contrario, se requieren mecanismos para asegurar que los artículos estén en buenas condiciones antes de aceptar una donación.
- Atendiendo al principio de "No causar daños", nunca acepte productos con fechas de caducidad próximas. Estos productos pueden ser peligrosos o pueden estar por debajo de la calidad mínima esperada por quienes los reciben.
- Seguir siempre las políticas de la FICR para las donaciones en especie, especialmente en situaciones de emergencia.



Figura 5. Personal del Cruz Roja Española revisando las donaciones en especie durante el proceso de recepción.

**Para más información, póngase en contacto con:**

Nombre de la organización: Cruz Roja Española – Oficina Central

Nombre de la persona: Jaime Bará Viñas

Cargo: Subdirector. Departamento de Servicios Generales Logística, Procesos, Aplicaciones

Teléfono: +34 91 3354482

E-mail | sitio web: [bara@cruzroja.es](mailto:bara@cruzroja.es) / [www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)

**Lista de recursos para la gestión de las donaciones en especie**

- 'Unsolicited Donations After Disaster: Generosity Gone Awry' - IFRC 2016:  
<https://www.ifrc.org/fr/introduction/droit-relatif-aux-catastrophes/nouvelles/asia-pacific/unsolicited-donations-after-disaster--generosity-gone-awry-72079/>
- 'Introducción a las Directrices sobre la facilitación y reglamentación nacionales de las operaciones internacionales de socorro en casos de desastre y asistencia para la recuperación inicial' - FICR, 2011:  
<https://www.ifrc.org/PageFiles/41203/1205600-IDRL%20Guidelines-SP-LR.pdf>
- 'Directrices sobre políticas de las sociedades nacionales en materia de determinación de costos' - FICR, 2016:  
[https://fednet.ifrc.org/FedNet/Resources\\_and\\_Services/Support/Finances/Guidelines%20to%20NS%20Costing%20Policy/Guidelines%20for%20National%20Society%20Costing%20Policy\\_SP.pdf](https://fednet.ifrc.org/FedNet/Resources_and_Services/Support/Finances/Guidelines%20to%20NS%20Costing%20Policy/Guidelines%20for%20National%20Society%20Costing%20Policy_SP.pdf)
- 'Unsolicited In-Kind Donations & Other Inappropriate Humanitarian Goods, Strategic Plan' - UN OCHA, 2013:  
[https://emergency-log.weebly.com/uploads/2/5/2/4/25246358/ubd\\_report\\_eng\\_-\\_final\\_for\\_printing\\_2.pdf](https://emergency-log.weebly.com/uploads/2/5/2/4/25246358/ubd_report_eng_-_final_for_printing_2.pdf)
- 'Saber donar: recomendaciones prácticas sobre donaciones humanitarias' - [Saber Donar](http://www.saberdonar.info), 2009:  
[http://www.saberdonar.info/materiales/GUIA\\_EDIT\\_Final\\_Low%20Res.pdf](http://www.saberdonar.info/materiales/GUIA_EDIT_Final_Low%20Res.pdf)
- 'The challenges of Unsolicited Bilateral Donations in Pacific Humanitarian Responses - Australian Red Cross and Australian Council for International Development, 2017:  
<https://reliefweb.int/report/world/challenges-unsolicited-bilateral-donations-pacific-humanitarian-responses>
- 'National Guidelines for Managing Donated Goods' - Australian Government, 2011:  
[https://dhs.sa.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/1894/national-guidelines-for-managing-donated-goods.pdf](https://dhs.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/1894/national-guidelines-for-managing-donated-goods.pdf)
- 'The Central Role of Supply Chain Management at IFRC, Forced Migration Review' Volume 18 - University of Oxford, 2003:  
<https://www.fmreview.org/sites/fmr/files/FMRdownloads/en/logistics/chomilier-samii-vanwassen-hove.pdf>
- 'Principios éticos que rigen las asociaciones del CICR con el sector privado' CICR, 2014:  
<https://www.icrc.org/es/document/principios-eticos-que-rigen-las-asociaciones-del-cicr-con-el-sector-privado>
- 'Esfera establece los estándares para la acción humanitaria y trabaja con una comunidad global para promover la calidad y la rendición de cuentas' - Esfera 2018:  
<https://www.spherestandards.org/es/>