



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Maestría en Marketing y Comunicación**

Plan de marketing para redistribuir los alimentos excedentes del sector HORECA y supermercados con el fin de destinarlo a las personas de bajos recursos y así reducir la contaminación ambiental proveniente de los residuos.

**Autora: Josefina Favaron**

**DNI: 37481882**

**Buenos Aires, Argentina**

**Marzo 2021**

**Mentor: Gabriel Berger**

## Índice

1. Índice
2. Resumen ejecutivo
3. Introducción
  - a. Marco Institucional
4. Recorrido teórico de la problemática
5. Análisis de situación
  - a. Análisis de entorno
  - b. Análisis de mercado
  - c. Análisis de competencia
  - d. Análisis de consumidor
6. Diagnóstico de la Situación
  - a. Análisis FODA
7. Estrategia
  - a. Segmentación y target
  - b. Diferenciación y posicionamiento
8. Objetivos y Metas
9. Modos de acción
  - a. Producto
  - b. Precio
  - c. Distribución
  - d. Comunicación

10. Análisis económico financiero

11. Conclusiones

12. Bibliografía

13. Anexos



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de marketing tiene como objetivo generar valor social, ambiental y económico, provenientes de las acciones enmarcadas en proyectos de responsabilidad social de las empresas involucradas.

Para lograr ese objetivo, primero se llevó a cabo un análisis PESTEL, en el cual se analizaron los diferentes factores externos que influyen en el desempeño del mismo. Luego se realizó un análisis FODA, del cual se analizaron las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas externas a la misma, con el objetivo de entender mejor la situación en la cual se va a introducir y poder plantear el proyecto de la manera más adecuada en caso de los diferentes escenarios que se pueden presentar en el trayecto. Para desarrollar la estrategia, se sumó al análisis previamente mencionado, el contexto del mercado, la competencia y el consumidor.

La organización NOMASD surge en base a la necesidad del contexto país, y más específicamente, la del mercado HORECA a la hora de querer mejorar los hábitos de la utilización de los recursos con el objetivo de tomar más provecho del excedente y reducir el desperdicio alimentario. Según datos de la FAO provistos por Infobae, en Argentina se desperdician 16 millones de toneladas de comida al año, lo que equivale a 40 mil toneladas por día, mientras que por lo menos, el 30% de la población no accede a la alimentación adecuada. (Ingrassia, 2018) Además, el 14% del desperdicio recae en el sector HORECA.

La estrategia se va a basar en crear una amplia red de comunicación a través de la cual se genere conciencia y se eduque acerca del desperdicio alimentario y sus consecuencias. De esta manera se va a llegar con una base sólida a la hora de hablar con los futuros clientes del sector HORECA y hacerlos parte del mismo. El propósito del proyecto es ampliar la propuesta y no solo ser un servicio de redistribución, sino que se busca ser un grupo de apoyo frente a estos nuevos hábitos.

A diferencia de la competencia, que ya son más masivas y lo hacen mediante sus webs, este proyecto busca transmitir calidez humana y priorizar el contacto y la

enseñanza antes que el pedido de donaciones. Se ofrece un servicio 360°, con capacitaciones e información con datos del mercado y de casos de estudio y seguimiento, con el objetivo de crear una nueva cultura en las empresas y sus empleados. De esta manera, aumenta el entusiasmo y el trabajo en equipo y, además, las motivaciones generan mejores resultados.

El proyecto, a diferencia del resto, ofrecerá visibilidad para los chefs y/o dueños de las empresas, en las redes de comunicación, en la cual van a tener la posibilidad de promover su negocio y la relación con la sustentabilidad y el compromiso con el medio ambiente. En el mismo se va a dar el espacio para compartir recetas o consejos y recomendaciones para el aprovechamiento de los productos.

La inversión inicial, previo al lanzamiento de la organización, será de USD1320. Esta suma se planea usar para gastos derivados de publicidad y promoción, además de la creación de la página web.

En base a lo analizado, se espera alcanzar la visualización de 1% de la ciudad de Buenos Aires cada mes dentro del primer año, con el objetivo de generar awareness y conciencia para luego poder educar a sus clientes. Luego se va a captar al menos 6 voluntarios por mes gracias a la inversión en marketing digital en redes sociales y la ayuda de personas influyentes del medio. Y gracias a eso, se van a conseguir al menos 3 clientes que donen alimentos una vez por semana y/o su interés en el plan 360°. Por último, se va a lograr alcanzar 3 voluntarios con acceso a vehículos cuya disponibilidad sea de 4hs semanales para transportar los excedentes desde el punto de retiro hasta la entrega en el hogar designado. Se proyecta crecer en los años siguientes, pero a su vez, se estima que el modelo de negocios se adapte, en el futuro, a una posible disminución de donaciones de sobrantes cuando los clientes adquieran a sus hábitos las enseñanzas del plan 360°. Así entonces se va a disminuir los excedentes, la pérdida de capital y esfuerzo invertido en la producción de alimentos, por ende, se va a reducir la contaminación y se van a contagiar buenos hábitos.

## Introducción

El desperdicio alimentario viene sorprendiendo con cifras abrumadoras a lo largo de varios años ya. Según el FAO (Fondo de la ONU para la Alimentación y la Agricultura, s.f), se desperdician 1300 millones de toneladas de comida producida, aproximadamente el 30% de la oferta alimenticia mundial. Estas cifras no se dan únicamente luego del consumo, sino que incluyen a toda la cadena agroalimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo en hogares y se traducen en un costo económico, social y ambiental muy significativo. Según la ONU, en el año 2019 el mundo contaba ya con 820 millones de personas que padecen hambre, lo cual se puede traducir a que, una de cada nueve personas en el mundo no tiene qué comer. África es el continente con mayor porcentaje, llegando al 20% de la población, mientras que Asia alcanza al 11%. América Latina, por su parte, se sitúa debajo del 7%. La desaceleración de la economía y las desigualdades son la principal razón por la cual aumentan los casos en los continentes mencionados. América del Sur es la razón por la cual sigue aumentando y ya se supera la cantidad de personas subalimentadas en la región, pasando los 42,5 millones. (FAO, 2019)

Según el corresponsal de BBC en Argentina, hablando sobre el déficit alimentario: “Argentina produce muchos alimentos. Y, sin embargo, entre uno y tres millones de argentinos sufren hambre.” (Pardo, 2018) Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de Argentina, en base a un estudio sobre la Composición de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) realizado por el Instituto de Ingeniería Sanitaria de la Universidad de Buenos Aires: “los desechos alimenticios representan más del 40% del total de los RSU en la Ciudad de Buenos Aires y más del 37% en el Área Metropolitana de Buenos Aires.” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de Argentina, s.f.) A medida que pasan los años la población sigue aumentando y la problemática de la falta de alimentación no disminuye. Pero el mayor problema no es la falta de alimentos, sino la distribución del mismo. La ONU creó un reporte sobre el futuro de la alimentación y la agricultura sobre tendencias y desafíos en el cual engloban la desigualdad masiva, el desempleo, la degradación ambiental, en una misma bolsa con la abundancia de comida y los miles de millones de personas que no tienen acceso a la comida. (ONU, 2017) A lo que se le suma el desperdicio a la hora de producir, comprar o seleccionar,

lo cual implica un daño ambiental por el uso inadecuado de los recursos como el agua, la tierra, la energía, el suelo y otros insumos.

Así como sostiene Jonathan Deutsch: “Hay argumentos económicos, medioambientales y culturales para mantener la comida, cuando sea posible, como alimento y no como basura.” (Caballero, 2018)

Tristram Stuart, autor del libro “Waste” (2009) sostiene que el desperdicio de comida es uno de los problemas centrales del mundo actual que afectan el cuidado del medio ambiente. Stuart llama a los ciudadanos del planeta a tomar conciencia y tomar acción, mientras demuestra que la producción, el consumo y el desperdicio de comida son parte de los desafíos más grandes de los que se enfrentan en la actualidad, teniendo como consecuencia la desnutrición, el calentamiento global, la pérdida de biodiversidad, entre otros. En su libro afirma que, con pequeños detalles como la disminución de desperdicios de comida, se puede lograr avanzar considerablemente solucionando problemas ambientales y satisfacer la totalidad de requerimientos nutricionales de 3.000 millones de personas más. Para poder sustentar sus palabras toma como referencia unas estadísticas perturbadoras comenzando por ejemplo por las 20 millones de toneladas de alimentos que se convierten en residuos en el Reino Unido, o que el 35/40% de las frutas y verduras en India terminan en la basura antes de poder siquiera llegar a los consumidores o peor aún en Pakistán con 77 millones de personas sufriendo la falta de seguridad alimentaria mientras que el 12,5% del trigo se pierde en el campo y hasta 15% de la producción de leche se echa a perder.

Continuando en su libro, Stuart explica cómo puede resolverse la crisis del desperdicio de comida adoptando un enfoque llamado “pirámide de uso”. En el mismo explica que el excedente de comida se redistribuye a los necesitados, los residuos orgánicos se recogen y se les dan como alimento a los animales, y los residuos animales y otros restos orgánicos se utilizan para producir energía limpia. Para ello sostiene que el principal influenciador es el consumidor, sin su ayuda a motivar a los negocios, se convierte en una tarea más difícil de cumplir. Por último, es necesario el sustento político mediante leyes que faciliten los procesos.

Para este proyecto de trabajo de graduación se van a utilizar fuentes primarias exploratorias y secundarias. Las fuentes primarias se van a basar en una parte

cuantitativa, compuesta por una encuesta a los responsables del sector HORECA, y en una parte de análisis de organizaciones de la índole en el mundo. Algunas de las fuentes secundarias que se van a utilizar en este proyecto son la Organización Mundial de Turismo (OMT), Fondo de la ONU para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Organización Mundial de Salud (OMS), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Nielsen, Kantar.

En el año 2017 me fui a vivir a Copenhague, Dinamarca por unos meses con el programa llamado "Work and Travel". El mismo te otorga una visa provisoria por un año con la cual tenes los mismos derechos que el resto de los daneses, habilitando a trabajar y obtener atención médica gratuita, pagando como el resto de la población los impuestos. Esos meses aprendí mucho de una cultura totalmente diferente a la que vivimos acá en Buenos Aires, pero lo que más me llevé fue la admiración por una agrupación sin fines de lucro llamada "Foodsharing" que se ocupa desde hace más de 4 años de recolectar excedentes de alimentos y compartirlos con los interesados. Esta idea fue inicialmente creada en Alemania y luego se trasladó a Dinamarca. Otros países europeos como Inglaterra y España están empezando a tomar conciencia del aprovechamiento de los excedentes de diferentes locales para el consumo de quienes menos tienen.

Es por ello que es importante hacernos la siguiente pregunta: ¿si se produce suficiente comida para alimentar a todo el mundo, porque debería desperdiciarse antes que darles la posibilidad a personas cuyo nivel socioeconómico no se lo permite?



### Marco institucional

Este proyecto va a desarrollar una iniciativa de planificación y recolección de alimentos sobrantes del sector HORECA, cuyo diferencial va a ser un servicio 360°, con capacitaciones e información con datos del mercado y de casos de estudio y seguimiento, con el objetivo de crear una nueva cultura en las empresas y sus empleados. Se considera como una organización B2B, es decir, Business-To-Business, y se trata de una organización sin fines de lucro cuya estructura va a ser constituida por voluntarios. Principalmente se va a componer por un comité directivo que se ocupe de la organización de la misma y sea el punto de contacto para los clientes. Al ser una organización que busca donaciones, se busca un equipo de confianza, cuya personalidad transmita tranquilidad y conocimiento al cliente y esté comprometido con la causa. Este equipo va a transmitir lo comunicado personalmente a cada uno de los posibles clientes, cuya comunicación va a ser lo más amigable y cercana posible. Además, se va a contar con un equipo chico de comunicación cuya tarea es primordial en la organización, ya que, con la misma, se busca captar los clientes. Este equipo va a contar con un diseñador y uno o dos especialistas en comunicación para crear el material que sirva de incentivo para los futuros clientes y a su vez, educar y concientizarlos y así llamar su atención.

La recolección se espera organizar de una manera simple, con la cual el cliente no deba interrumpir sus tareas principales dentro de su negocio. De esta manera se busca asegurar a los clientes una colaboración en la cual ellos guardan el producto sobrante y una vez que el recolector se encuentra cerca, el cliente se acerca a la puerta, o el recolector a la cocina. Asimismo, se busca generar una alianza con las empresas de delivery de comida como por ejemplo Rappi o Pedidos Ya y hacerlos parte de este gran movimiento. El objetivo es beneficiar también a las empresas de comida, ya que cada plato que sea donado con cada compra, a través de las aplicaciones, ellos van a generar ganancia por los mismos. Esos platos que fueron donados por clientes de Rappi o Pedidos Ya mediante la aplicación, van a ser preparados al final de la semana por cada restaurante y entregados a Cáritas. De esta forma se busca incluir a los delivery dentro del movimiento Basura Cero y a su vez, facilitar la participación de la sociedad con un solo clic al hacer sus pedidos mediante esas apps.

La distribución, sumado a la alianza con los delivery, se busca coordinar con voluntarios que tengan un vehículo o con empresas de logística o de alimentación que tengan transporte de carga disponible que donen su tiempo libre para ir a recoger los sobrantes de comida de un punto A al B, siendo el punto A el cliente y el punto B el destino final. La idea principal es organizar los tiempos de los clientes y asegurarse la eficiencia del transporte en cuanto a tiempo y distancia.

El objetivo de este proyecto es generar valor social, ambiental y económico provenientes de las acciones enmarcadas en proyectos de responsabilidad social de las empresas involucradas. Para lograrlo, se busca motivar al cliente con el mensaje y destacar la diferencia entre la energía y el costo requerido para cambiar un hábito y lo que se obtiene del mismo. Es por eso que algunos objetivos son el generar awareness, empatizar y conectar con el cliente, focalizarse en la comunicación y genera buena relación con los centros de logística y delivery.

Para ello, se detallan algunas metas propuestas que van desde el Brand awareness, incorporar 10.000 seguidores en las redes sociales en el primer año. A su vez, durante el primer año se tiene como meta lograr tres rescates semanales y entregar por lo menos 6.720 kg de comida rescatada. En cuanto a la logística, conseguir que los voluntarios donen 4hs semanales. Y, por último, crear una red de mínimo 10 voluntarios mensuales en el primer año.

Por estas razones, es importante focalizar los esfuerzos en educar y así involucrar a los clientes para garantizar un número cada vez mayor de adeptos. Dado que el foco principal de este proyecto es recibir donaciones, lo primero se va a crear es una organización confiable y transparente, con toda la información disponible de la misión y los valores para así entonces, generar mayor empatía. Se va a crear una comunicación personalizada ya que cada cliente debe sentirse cómodo y seguro en la decisión de ayudar. Pero lo más importante es mostrarle al donante lo que se puede lograr con su aporte ya que lo va a impulsar a tomar una decisión. Y aunque no es simple conseguir donaciones, el proyecto se va a dedicar a crear vínculos duraderos gracias a un grupo de voluntarios con gran calidez. Y, por último, demostrar que es beneficioso para las dos partes ya que es una buena táctica para las organizaciones sin fines de lucro y trae consigo voluntarios y aliados duraderos y leales a la causa. Se van a generar reportes

anuales y brindar información mensual sobre lo recaudado y la diferencia que se generó en el medio ambiente y la ayuda brindada para destacar a los clientes, seguir motivándolos y conseguir nuevos.

Es por eso que este proyecto tiene como objetivo principal el rescate de los alimentos sobrantes antes que sean desechados. De esta manera, se busca darle una segunda vida, alimentando a quienes menos tienen y por otro lado darle un mejor uso a los recursos que ya fueron utilizados para su producción y así entonces, estar ayudando a la minimización de contaminación de la Tierra con los basurales y la liberación de huella de carbono.

Se busca ser parte del movimiento mundial de “Hambre Cero” sobre la conciencia a la hora de comprar y desechar alimentos y educar al sector HORECA, siglas que aluden a Hoteles, Restaurantes y Catering. Para este proyecto, además de los mencionados previamente, se le suman las panaderías, los hospitales, comedores, supermercado, pequeños mercados, entre otros, ya que son considerados como uno de los mayores desperdicios de comida, comida que podría destinarse a un porcentaje grande de la población del país que hoy en día no tiene un plato diario. El desecho de comida ocurre en todo momento, haya o no cuarentena, que obligue al sector HORECA a cerrar momentáneamente u otras situaciones como puede ser la baja de consumo afuera del hogar o el turismo por falta de presupuesto.

El modelo de negocios de la organización va a ir cambiando a medida que pasen los años y se logre educar y que se apliquen los cambios de hábitos en el sector HORECA y, por ende, se reduzcan los desperdicios. Cuando hay una reducción de desperdicios, hay menor cantidad de donaciones, pero, por otro lado, implica una mejor utilización de recursos, un mayor cuidado al medio ambiente y una mejor utilización de presupuesto y tiempo por parte de los comercios. De esta forma, la ayuda que provenía por parte de la donación de sobrantes puede comenzar a entrar por el lado económico.

## Recorrido teórico de la problemática

Antes de comenzar con el desarrollo del proyecto es imprescindible tomar las dos temáticas principales para conocer con mayor profundidad y ser capaces de entender sobre el contexto y así fundamentar la propuesta.

### El desperdicio alimentario

A lo largo de los años los expertos relacionan el desperdicio alimentario con una cuestión cultural, mientras que otros lo asocian con la falta de apoyo legal o políticas que promuevan la educación y concientización sobre tema.

La siguiente imagen pone en gráficos la información con el objetivo de hacer más visible y fácil de comprender las consecuencias que tiene el hecho de disminuir la pérdida y el desperdicio de comida. Tan sólo una cuarta parte de la comida que hoy en día no se consume serviría para alimentar a 870 millones de personas que padecen hambre.

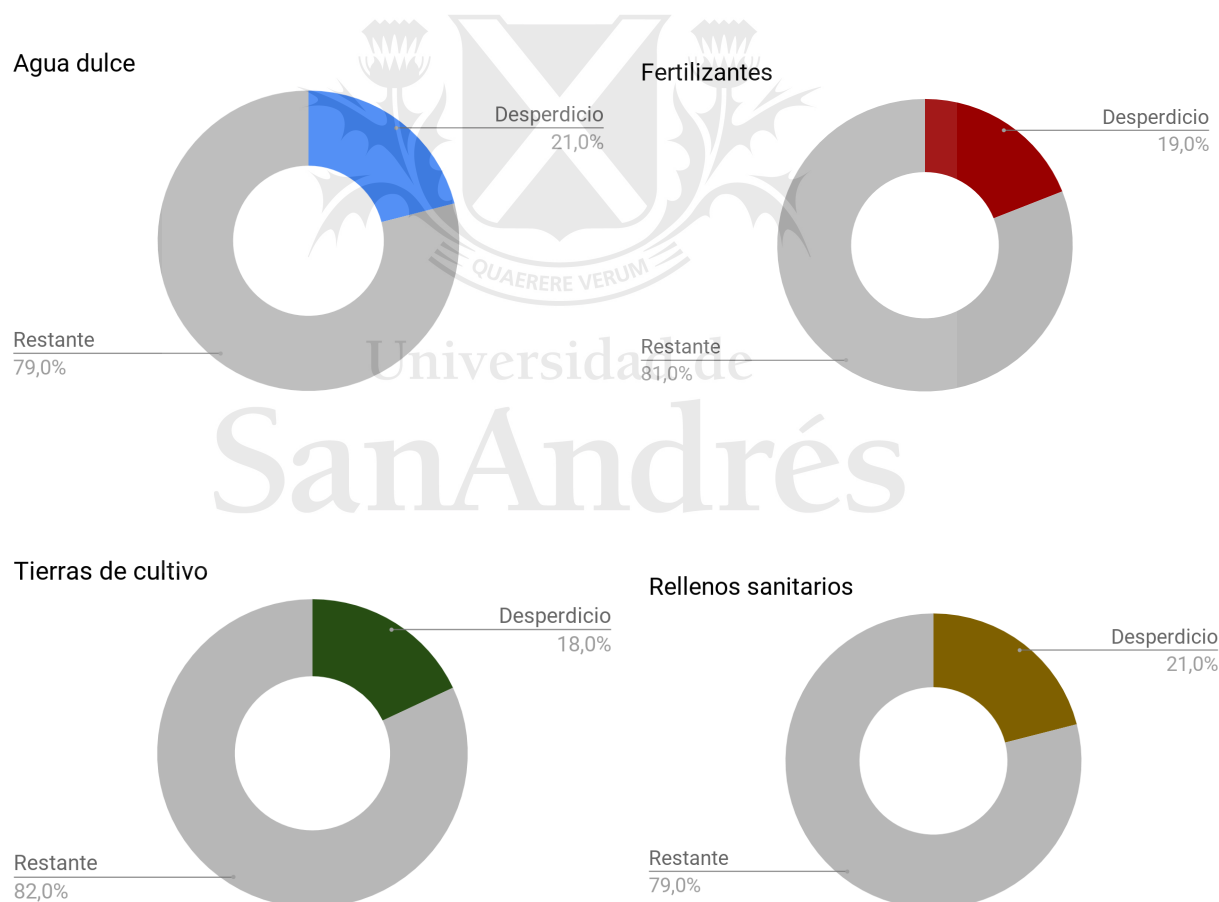


*Disminuir la pérdida y desperdicio de comida*

*Fuente: Infobae*

El desperdicio alimentario no se debe únicamente al desecho de comida sobrante, sino que involucra a toda la cadena agroalimentaria, desde la producción hasta el consumo. Como consecuencia no sólo se desecha comida, sino que se malgastan recursos, horas de trabajo y se priva a personas que no tienen un plato de comida diaria de poder tomar provecho de los mismos. Por ende, esto trae consecuencias económicas, sociales y ambientales.

La FAO colaboró con una nota de Télam, en la que ponen en números los recursos que consume la pérdida y el desperdicio de comida. Si se toma en cuenta ambos, se puede destacar los recursos que se derrochan, entre los que se destacan los siguientes: el 21% de agua dulce, 19% de los fertilizantes, 18% de tierras de cultivo y el 21% de los rellenos sanitarios como se muestran en el siguiente gráfico.



*Recursos que se consumen con la PDA*

*Fuente: FAO*

Como explica el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, “el concepto que engloba y define pérdidas y el desperdicio considera a todo aquel alimento apto para el consumo humano que se descarte, pierda, degrade o afecte, en cualquier punto a lo largo de la cadena de suministro alimentario”. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de Argentina, s.f.) Se suele diferenciar a la palabra pérdida con el desperdicio. Generalmente pérdida se lo considera en las primeras etapas de la cadena de producción mientras que el desperdicio se lo suele asociar con los alimentos ya listos para el consumo del ser humano.

Ellos especifican en donde se puede encontrar la pérdida en cada etapa de la cadena de suministro alimentario. Por ejemplo, en la producción primaria y cosecha, se pueden generar pérdidas tanto en la producción de origen vegetal como la de origen animal. En la vegetal se pueden generar en la cosecha por múltiples causas como, por ejemplo, el daño mecánico, derrame o deficiencias en la selección. Mientras que en la producción animal se debe principalmente a las muertes o la mastitis en producción láctea.

En la siguiente etapa en la cual se suele perder es en el manejo post-cosecha y almacenamiento. Si nos referimos a la vegetal, se suele derrochar por el derrame o deterioro en el proceso de manejo, almacenamiento y transporte. En el caso de producción animal, también suele ocurrir en el transporte ya que allí es donde mueren los animales frecuentemente.

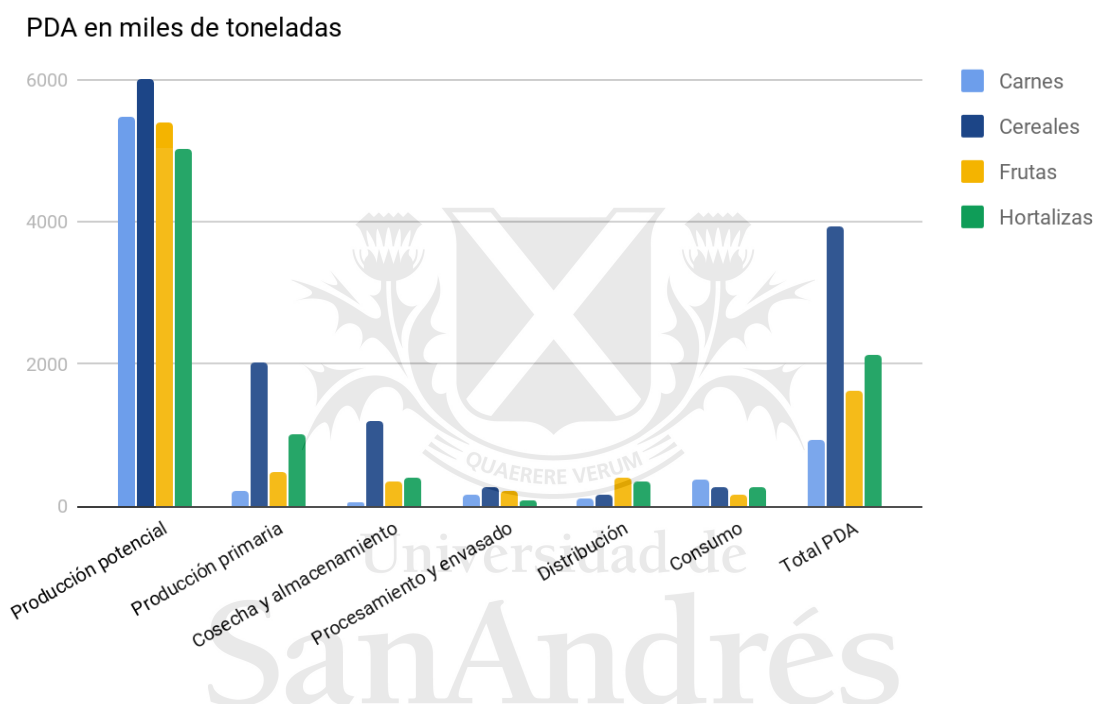
El procesamiento es la tercera etapa en donde los productos de origen vegetal se suelen derramar al empaquetar o se interrumpe el proceso debido a deficiencias en la selección. Mientras tanto, en el origen animal, el mayor problema durante esta etapa es el corte de cadena de frío y el descarte de materia que es apta para el tratamiento industrial.

La distribución suele englobar a ambas en la pérdida debido a la mala gestión o escasa infraestructura en el sistema de comercialización, como, por ejemplo: mayoristas, supermercados, minoristas o mercados tradicionales.

Por último, en el consumo se suele involucrar principalmente en consumo en los hogares. Esto se ocasiona por múltiples razones como, por ejemplo: mala organización, orden y consumo de compras.

Con datos del 2013, el Ministerio elaboró un cálculo de PDA (Pérdida De Alimentos) para el cual utilizó un modelo de flujos de masa alimentaria del Balance Alimentario de la FAO, para cada grupo de producto. El siguiente cuadro fue creación propia en base a los datos obtenidos del mismo. Con el objetivo de poder demostrar mejor el resto de los números, se debió achicar la escala de la barra de cereales en la etapa de producción potencial ya que el número de producción potencial era 42.349 lo cual supera abismalmente el resto.

▫



PDA en miles de toneladas

Fuente: Adaptación propia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (s.f.)

Para analizar el total de pérdida podemos analizar la última tanda de columnas del gráfico que demuestra el total de la misma, proveniente de la suma de las barras anteriores. Visualmente es deslumbrante ver si quitamos de las primeras barras las últimas, eso nos da lo que se llega finalmente a consumir. Es fácil definir que, dentro de esta selección, las hortalizas son las que sufren mayor pérdida. Si se analiza en mayor profundidad notamos que en la selección primaria es donde más producto se pierde. Aunque en esta etapa no es la mayor afectada, el primer puesto se lo llevan los cereales.

En conclusión, analizando los números dispuestos, dentro de estos cuatro seleccionados, las hortalizas son las que mayor pérdida tienen con un 42,12%, seguido por las frutas con un 29,8%. En tercer lugar, de pérdida se encuentran las carnes con 17,09% y por último los cereales con 9,29%. Si comparamos con el resto del mundo, Argentina se encuentra por debajo del porcentaje promedio mundial con un 12,5% de la producción agroalimentaria según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, mientras que la FAO estima el mundial de 30%.

Si se habla específicamente del desperdicio, en Argentina se estima que es 38 kg por persona a lo largo de un año. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de Argentina, s.f.) En comparación con el resto de América Latina es superior al promedio, pero si se compara con países desarrollados se encuentra por debajo. En Europa y Norteamérica se estima que es 115 kg per cápita, mientras que en América Latina el promedio es 25 kg per cápita. Es importante destacar que los países desarrollados suelen tener mayor desperdicio que pérdida, mientras que los subdesarrollados inversamente. Esto se debe a que los subdesarrollados como por ejemplo Argentina, no tienen buena tecnología de recolección, rutas en perfecto estado, entre otros. Mientras que los desarrollados, como por ejemplo España, lo tienen, pero tienen menos conciencia a la hora de realizar las compras ya que suelen comprar por demás.

Como se presentó anteriormente, el CEAMSE estima que “en la Ciudad de Buenos Aires el desperdicio alcanzaría a algo más de 38 kg per cápita año, mientras que en el Área Metropolitana en su conjunto este volumen estaría en torno a 16 kg anuales per cápita en un año.” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de Argentina, s.f.)

Agrofy y Unilever crearon un estudio a fines del 2019 en el que analizan los hábitos de los argentinos a la hora de planificar las compras y cocinar. Gracias al mismo, descubrieron que el argentino está sensibilizado por la problemática del desperdicio alimentario, pero igualmente no está educado a la hora de evitarlo. “Según el estudio, el 78% de los encuestados afirma planificar las compras de alimentos, mientras que el 74% presta atención a las porciones que se cocinan para evitar sobrantes. Sin embargo, el 82% señala que en ocasiones cocinan de más y sobran porciones. Asimismo, el 29% señala que habitualmente tira alimentos vencidos...En esta línea, el 94% de los encuestados, considera que las empresas tienen un rol relevante en la difusión de medidas para reducir los desperdicios de comida.” (Unilever, 2019)



Siguiendo las investigaciones de NTS-Insight, ellos explican la importancia de reducir el desperdicio de alimentos con el objetivo de sobrevivir, ya que, según estudios, alimentar la población mundial estimada para el año 2050 de 9.600 millones de personas va a ser un desafío y una de las estrategias más eficaces va a ser la reducción de los desperdicios de alimentos. Algunas de las causas del estado actual son: la urbanización, el cambio de la dieta alimentaria, la globalización del mercado, la distribución a gran escala, la cultura del consumo que provoca que frutas o verduras que no están en el mejor estado sean desperdiciadas. No solo se debe considerar la disminución de desechos por la disminución de hambre, sino que simplemente por cuestión de sostenibilidad medioambiental. Como se introdujo previamente, el derroche no sucede únicamente en la etapa final de la consumición del producto, sino que involucra muchas otras como las que se pueden ver en el siguiente cuadro (Mind the Gap, 2011).

Escenario	Causas y características del desperdicio y pérdida de alimentos
Producción/ Pre-cosecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malas prácticas culturales</li> <li>- Mala elección de variedades de cultivos</li> <li>- Daños por plagas y enfermedades</li> <li>- Condiciones ecológicas y del suelo</li> <li>- Mala gestión del agua</li> <li>- Daño fisiológico y mecánico</li> </ul>
Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cultivos comestibles se dejan en el campo, se harán el en el suelo y/o son comidos por los pájaros/roedores</li> <li>- El momento de la cosecha no es óptimo</li> <li>- Mala técnica de cosecha</li> <li>- Supera calificaciones en la granja para mejorar la calidad de los productos o cumplir con los estándares de calidad</li> </ul>
Trilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala técnica</li> </ul>

Secado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala infraestructura de transporte</li> <li>- Malcriar/ magullar</li> </ul>
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plagas y enfermedades</li> <li>- Derrame</li> <li>- Contaminación</li> <li>- Secado al natural de los alimentos</li> </ul>
Procesando	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daño físico, mecánico o fisiológico</li> <li>- Ineficiencias</li> <li>- Trabajadores mal entrenados</li> <li>- Tecnologías inapropiadas</li> </ul>
Evaluación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto descartado debido a calificaciones superiores en la cadena de suministro</li> </ul>
Embalaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embalaje inapropiado o mal sellado</li> <li>- Derrame de granos de sacos</li> <li>- Ataque de roedores</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daños y deterioro durante el transporte</li> <li>- Mal manejo en el mercado húmedo</li> <li>- Falta de instalaciones de refrigeración o almacenamiento en frío</li> </ul>
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprar más de lo necesario</li> <li>- Raspaduras de platos y comida sobrante que ha sido cocinada y no utilizada</li> <li>- Mal almacenamiento o gestión de existencias en el hogar</li> <li>- Malas técnicas de preparación de alimentos</li> <li>- Los alimentos se descartan en empaque debido a la confusión sobre las fechas “mejor antes” y “uso antes de”</li> </ul>
Fin de la vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los desperdicios de alimentos que se descartan pueden tratarse por separado, alimentar al ganado/ aves de</li> </ul>

	corral o mezclarse con otros desechos y depositarse en vertederos
--	---

*Causas y características del desperdicio y pérdida de alimentos.*

*Fuente: Adaptación propia de NTS-Insight (adaptado de Parfitt y Barthel (2010)).*

En una nota de Further, titulada El desperdicio alimentario en los restaurantes, Inma Garrido comenta sobre el estudio hecho por Unilever Food Solutions del 2011 en el cual hacen referencia a los desperdicios diarios y el costo que eso trae consigo. Por ejemplo, en España, un restaurante que sirve 100 comidas diarias promedio, desperdicia en promedio 3000 euros anuales en alimentos. El desperdicio en estos casos suele atribuirse a varios factores como, por ejemplo: la preproducción, producción y consumo.

El estudio de Unilever y asociaciones como la FAO crean ciertas recomendaciones para aplicar buenas prácticas y así entonces disminuir el desperdicio y perder menos plata. Algunas buenas prácticas podrían ser, por ejemplo: estimar mejor las porciones, controlar el stock y consumir primero lo más viejo, conocer los productos y hacer un descarte prudente de las partes que no se utilizan o encontrar otro plato en el cual utilizarlo. A medida que mas empresas, como Unilever, toman conciencia, se puede ver la influencia que generan.

Mientras tanto, en los hospitales y comedores, el desperdicio supera el 13% de lo que se comercializa. Garrido destaca que “Las mayores cantidades de alimentos desechados se producen en los platos elaborados con un 20% y en frutas y verduras con un 15%. Y el 30% corresponde a la comida que se queda en el plato de los clientes” (Garrido, 2019)

Los hoteles y comedores tienen algo en común y es que se prepara comida para el día y no específicamente para un consumidor, por lo cual el despilfarro es constante.

El Fondo Mundial para la Naturaleza, conocido por sus siglas en inglés, WWF, es otra organización que se encuentra directamente involucrada a favor de la reducción de

pérdida y desperdicio de comida. Es por eso que crearon un documento llamado “Lucha contra el desperdicio de alimentos en los hoteles”. En él, estiman que “el 40% del desperdicio de alimentos se produce en negocios orientados al cliente como restaurantes, supermercados y hoteles. Cada año los hoteles sirven \$35,000 millones de dólares en catering y banquetes en los Estados Unidos. Es por ello que son un banco de pruebas ideal para aprender, iterar, impulsar la reducción de desperdicios y ayudar a remodelar la industria”. (WWF, 2017) Este documento fue creado con el objetivo de prevenir el desperdicio, incentivar la donación de lo que no se va a consumir y desviar los restos de los basurales. Durante el período de prueba de implementación, los establecimientos participantes vieron una reducción de desperdicios de entre el 17% y 38%. En el estudio de investigación que constó de entrevistar a 32 participantes de múltiples hoteles, se determinó que solamente el 32% de los hoteles en Estados Unidos tiene algún destino al cual donar los sobrantes de comida. Además, los participantes demostraron interés y necesidad de capacitación y educación.

Se realizó un caso de estudio cuyo foco era el cliente del hotel, con el objetivo de dejar en claro los ideales de los mismos y sus preferencias. “Mas de la mitad de los huéspedes encuestados consideraron el desperdicio de alimentos como un ‘gran’ problema...Además, varios huéspedes expresaron su expectativa de que los hoteles participen en programas de recuperación de alimentos para evitar el desperdicio”. Para los hoteles, la sostenibilidad no es algo nuevo, ya que hace algunos años varias cadenas comenzaron a conservar mejor el agua, reciclar el jabón, entre otros. Como conclusión, la WWF concluye que, al adentrarse en la reducción de desperdicios alimentarios, el cliente puede “ahorrar dinero y tiempo, mejorar la lealtad y el entusiasmo del personal y contribuir con su comunidad local, mientras reduce el consumo global de recursos, mejora la condición del suelo y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero” (WWF, 2017)

En el año 2017 se creó un reporte llamado “The Business case for reducing Food loss and Waste” con el objetivo de analizar los impactos financieros de los esfuerzos históricos de reducción de desperdicios y pérdidas de alimentos. Una breve conclusión del mismo sería que los beneficios económicos de actuar contra el desperdicio superaron significativamente los costos y el esfuerzo que esto implica. El reporte tiene

el objetivo, no solo de mostrar los beneficios financieros, sino que también demuestra una serie de beneficios estratégicos de la reducción del desperdicio alimentario. (Hanson & Mitchell, 2017) El mismo se creó específicamente para hoteles, en el cual se termino analizando luego de un año que en promedio los hoteles lograron un 21% de reducción de desperdicio alimenticio. Lo cual demuestra que una vez que se conocen dan a conocer datos duros sobre los gastos que se podrían ahorrar y el daño que pueden evitar, y se los capacita y motiva en el proceso, se logran grandes resultados. Algunas acciones recomendadas son: medir la pérdida, involucrar al personal, repensar el menú/buffet, reducir la sobreproducción y darle un mejor propósito que el de la basura a los sobrantes. (Clowes, Hanson & Mitchell, 2018)

Luego de un trabajo de tres años, en 2019, Argentina se convirtió en el primer país del mundo en tener un día en honor a la concientización sobre la temática. Fue un trabajo conjunto entre la FAO, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Carrefour y Unilever, gracias a quienes se destinó el 29 de septiembre como el día para promocionar la concientización sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos. En honor al mismo, los cuatro mencionados previamente “renuevan su compromiso de dar visibilidad a la problemática y presentan la campaña #AlimentaBuenosHabitos para contribuir activamente brindando herramientas fáciles y efectivas para mejorar la planificación, especialmente en eventos sociales y de esta manera, poder minimizar el desperdicio de alimentos.” (Unilever, 2019) El objetivo de tener un día dedicado al mismo es poder darle la importancia que se merece y promover y contagiar a más personas y empresas a ser parte del mismo. Siguiendo con el mismo artículo, Elizabeth Kleiman, responsable de Nutrición y Seguridad alimentaria de la FAO en Argentina explica que “para avanzar hacia la reducción de las pérdidas y desperdicios de alimentos en el mundo debemos desarrollar planes de acción pensados en función del rol de todos los actores de los sistemas alimentarios”. Kleiman sostiene que, para poder hacerlo, es de vital importancia trabajar en políticas públicas concretas y reducir a la mitad las pérdidas de alimentos en pos cosecha y procesamiento y los desperdicios en retail y hogares. De esta manera se busca avanzar sobre la meta 12.3 de los objetivos de desarrollo sostenible sobre producción y consumo responsable de la agenda 2030. Y en base a los resultados tener un impacto no solo económico, sino que, además, social y ambiental.

Argentina es un país cuyo apoyo hacia la eliminación de desperdicios nunca fue prioridad hasta los últimos años en que se vio un mayor involucramiento. Recién en 2004 se logra sancionar la Ley 25.989 o mejor conocida como la Ley Donal, cuyo objetivo es incentivar las donaciones de alimentos para contribuir a satisfacer las necesidades de las poblaciones más vulnerables. La redacción original contaba con el artículo 9 que liberaba de responsabilidad a los donantes y es por lo que se luchó los últimos años. La reincorporación del mismo, en el año 2018 fue fundamental para incentivar la donación de productos sin arriesgarse a problemas de mala fe luego, y que las empresas se sientan resguardadas.

A esto se le suma la ayuda que podría hacer el gobierno regulando los costos de decomiso en los diferentes municipios, ya que actualmente no son números significativos. Si ese costo fuese mayor, las empresas reducirían sus desechos y de esta manera buscarían la forma de hacer compras más conscientes y tener un consumo ordenado. (Brumec, 2019)

Por último, sería de gran ayuda que las empresas empaqueten sus productos una fecha sugerida de vencimiento, lo cual no significa que al día siguiente de la misma ya no se pueda consumir. Esto significa un paso más hacia la disminución del desperdicio.

## **Análisis de situación**

### **Análisis de entorno**

Para poder hacer un análisis del entorno, se va a utilizar el análisis PESTEL que abarca, como su nombre lo indica, aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

#### Aspecto político

Para poder comprender el contexto político en el que se desarrollará este proyecto, es necesario tener en cuenta y analizar ciertos factores clave que fueron sucediendo en el país en los últimos años. De esta manera, se podrá contar con una idea del contexto del país en el que se va a lanzar el proyecto.

Actualmente los argentinos estamos transitando un cambio de gobierno, luego de cuatro años de la gobernación de Mauricio Macri, Argentina vuelve a ser liderado por el Frente para la Victoria, pero ahora con el liderazgo de Alberto Fernández y como vice presidente Cristina Fernández de Kirchner. El país continúa dividido entre dos bandos, aquellos a favor del nuevo gobierno y aquellos quienes preferían al gobierno del PRO.

Por ende, el país vuelve a sentir cierta incertidumbre sobre los nuevos cambios que pueda aplicar el recientemente electo, cambios que pueden afectar el rumbo de la política, economía, comercio, el agro, entre otros. Si bien hasta el momento por fuerza mayor el gobierno actual no pudo darle mayor foco debido al Covid 19, desde finales del 2019, es decir comienzos del mandato, Alberto Fernández junto al ministro de Desarrollo Social, Daniel Arroyo comentaron en una nota a Infobae “apunta a resolver el problema del hambre y la malnutrición en la Argentina a través de la entrega de una tarjeta alimentaria con 4.000 o 6.000 pesos que en marzo estará distribuida en el 80 por ciento de las familias con chicos menores de 6 años”. (Mercado, 2019) A aquella asamblea se sumaron numerosas personas con influencia y poder en el país, entre los cuales se puede destacar a Martín Caparros, escritor del libro “El hambre” (2014) quien se sentó a la derecha del presidente y entregó su plan, quien alentó al gobierno a hacer foco en el problema sobre el hambre y al cual cito: “meter a toda una sociedad en eso,

no debería ser un tema de uno, ni de un ministro, ni de un presidente, meter a todos en conjunto en esa idea”.

Frente a la pandemia, se pudo ver como el nuevo gobierno tomó acción y entre las decisiones tomadas con foco en ayudar durante la cuarentena de varias formas. En cuanto al sector de la sociedad más humilde, quienes, al no poder salir a trabajar, no generaban ingresos, se decidió distribuir bolsones de comida y fruta. A su vez, otras asociaciones se crearon con el mismo objetivo debido a que la ayuda del gobierno no era suficiente. Se ve una intención política de apoyo a la situación, aunque a un paso lento por el momento.

Argentina ya hace unos años se encuentra en general más interesado en resolver la problemática del desperdicio alimentario y construir sistemas alimentarios más sostenibles. En una nota de Infobae relatan que: “el país lidera este proceso en la región y desde 2015, por ejemplo, cuenta con un Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos que gestiona la actual Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación; y ha conformado una Red Nacional con más de 70 miembros del sector público, empresas del sector agroalimentario y ONGs, entre otros.” A eso se le suma el decreto del 2019, destinando el 29 de septiembre como el día para concientizar sobre la pérdida y el desperdicio de alimentos. De esta manera, Argentina se convierte en el primer país del mundo en tener un día de esta índole. “Esta es una muestra de cómo las alianzas público privadas son esenciales para crear puntos de inflexión y generar el impacto para lograr cambios reales y duraderos.” (Infobae, 2019) Esto deja un panorama adecuado para el lanzamiento del proyecto, aunque con el estudio de años anteriores, se va a necesitar esfuerzo para conseguir aún mejores alianzas y ayuda de parte del gobierno.

### Aspecto económico

La situación económica del país va de la mano con cómo se alinee este nuevo gobierno. En vista de los pocos meses transcurridos del nuevo mandato no pareciera haber grandes cambios beneficiosos con respecto al gobierno anterior, pero igualmente no se puede evaluar aún.



Si bien la situación económica actual del país parece no ser óptima por la caída del consumo, según el Banco mundial, la Argentina es uno de los países más poderosos de la región gracias a sus valiosos recursos naturales, liderando en la producción de alimentos<sup>1</sup>. Esto sumado a lo que se refiere con ciertos obstáculos que impiden el desarrollo del país como por ejemplo la pobreza urbana que en el segundo semestre del 2019 alcanzaba el 35,5% de la población según una nota en el diario el país. (El Diario, 2020) Por ende, ambos datos ayudan a darle mayor importancia al proyecto ya que se puede justificar con la gran producción de alimentos que tiene el país y la cantidad de personas con un nivel socioeconómico bajo con el cual no les alcanza para un plato diario.

La ONU escribió en su boletín mensual sobre la situación actual económica de Argentina en base al estudio propio de “COVID-19 en Argentina: impacto socio económico y ambiental”: “El informe arroja una imagen alarmante y preocupante del impacto socioeconómico de la pandemia en el país”, asegura Roberto Valent, representante de la ONU en Argentina y coordinador de sus distintas agencias en el país. Y a su vez, “Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%.” (ONU, 2020) Esto deja al país con su peor panorama en la historia y va a ser algo difícil de remontar. Por lo cual se va a necesitar la ayuda de todo el que pueda contribuir y ser parte del cambio.

La pérdida y desperdicio de alimentos también puede medirse en términos económicos a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. Actualmente se pierden millones de pesos con el desperdicio en las primeras etapas de la cadena de producción. Lo mismo sucede con los desperdicios a la hora del consumo “se estima que los hogares gastan en promedio 23 millones de dólares al mes en alimentos que terminan siendo desperdiciados.” (Buenos Aires Ciudad, s.f.) Esto denota la importancia en la educación y en la generación de buenos hábitos para recuperar de a poco la economía.

Además, la economía de nuestro país impacta también en las pérdidas post-cosecha ya que no se tienen la infraestructura de transporte y almacenamiento correcta para

---

<sup>1</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

afrontar las distancias y cambios climáticos. Por eso se llega al deterioro de los alimentos y una gran pérdida antes de poder ser consumido. (FAO, 2013)

Por último, el autor del libro “El capital en el siglo XXI”, Thomas Piketty, profundiza sobre la falta de equilibrio en el mundo del trabajo y los efectos de las estrategias de redistribución de la riqueza. Piketty plantea en su libro un mensaje central en el cual establece que más allá de los principios abstractos de la justicia social, es necesario lograr una mejor redistribución ya que la desigualdad es el mayor obstáculo para el desarrollo (Piketty, 2013).

### Aspecto social

Como se mencionó previamente, la población argentina sigue creciendo al igual que la pobreza. Según el INDEC<sup>2</sup> se estima que el país tiene una población de 45.376.763 personas y la tasa de desocupación es de 8,9%. Y de acuerdo a lo dicho en el artículo mencionado previamente en el aspecto económico: “La estadística oficial señala que a finales de diciembre pasado se encontraban por debajo de la línea de pobreza 2,4 millones de hogares, lo que supone 9,9 millones de personas pobres. En tanto, 536.466 hogares se encuentran, a su vez, bajo la línea de indigencia, lo que incluye a 2,2 millones de personas.” Son cifras realmente abrumadoras, pero que no dejan de ser un gran sustento a la iniciativa de este proyecto y la importancia de la implementación del mismo.

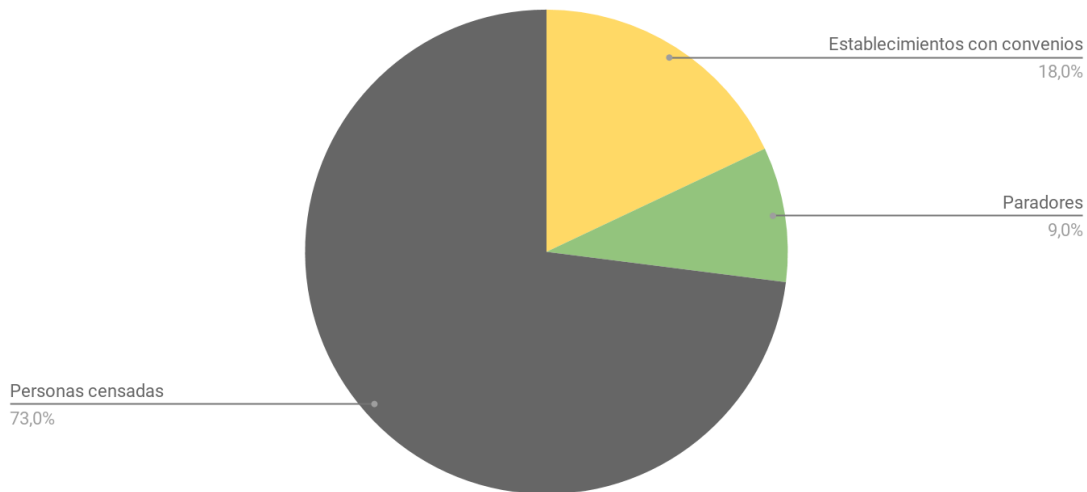
La situación actual de la pandemia que está acechando al mundo entero, se está notando más aún en poblaciones del tercer mundo. El siguiente gráfico del diario Infobae, hace referencia a las cantidades estimadas según un censo no oficial del 2019 en el que se registran 7251 personas en situación de calle. De ese total, 5412 fueron censadas, 641 viven en paradores y 1340 se encuentran en establecimientos con convenio.

---

<sup>2</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

□

Total de personas en situación de calle = 7251



*Total de personas en situación de calle efectiva = 7251*

*Fuente: Adaptación propia de Soriano, 2019*

“Si bien ya eran considerados “grupo de riesgo” antes de la llegada del virus a la Argentina, ahora la situación de estas personas se volvió mucho más delicada porque la contención que recibían por parte de iglesias, comedores comunitarios, ONGs o particulares se vio drásticamente reducida a raíz de las prohibiciones anunciadas.” (Infobae, 2020) Pocas personas son las que pueden acceder a un lugar digno para dormir, pero la comida es escasea para esas personas, mas ahora en este contexto donde muchos no tienen cómo pagar.

La FAO define la desnutrición como la alimentación insuficiente, ya sea por cantidad o calidad de alimentos, así como la incapacidad de absorción de nutrientes que se lleva a cabo en una persona, dando como resultado enfermedades infecciosas, retraso de crecimiento, delgadez peligrosa, déficit de vitaminas y minerales.

En el próximo gráfico se puede ver representado por una flecha la inseguridad alimentaria según la escala de experiencia de inseguridad alimentaria (FIES por sus siglas en inglés); determinado por colores, yendo desde el verde considerado como seguridad alimentaria a inseguridad alimentaria leve. Luego con naranja se abarca la

inseguridad alimentaria moderada y llegando hacia el extremo en rojo con una inseguridad alimentaria grave.

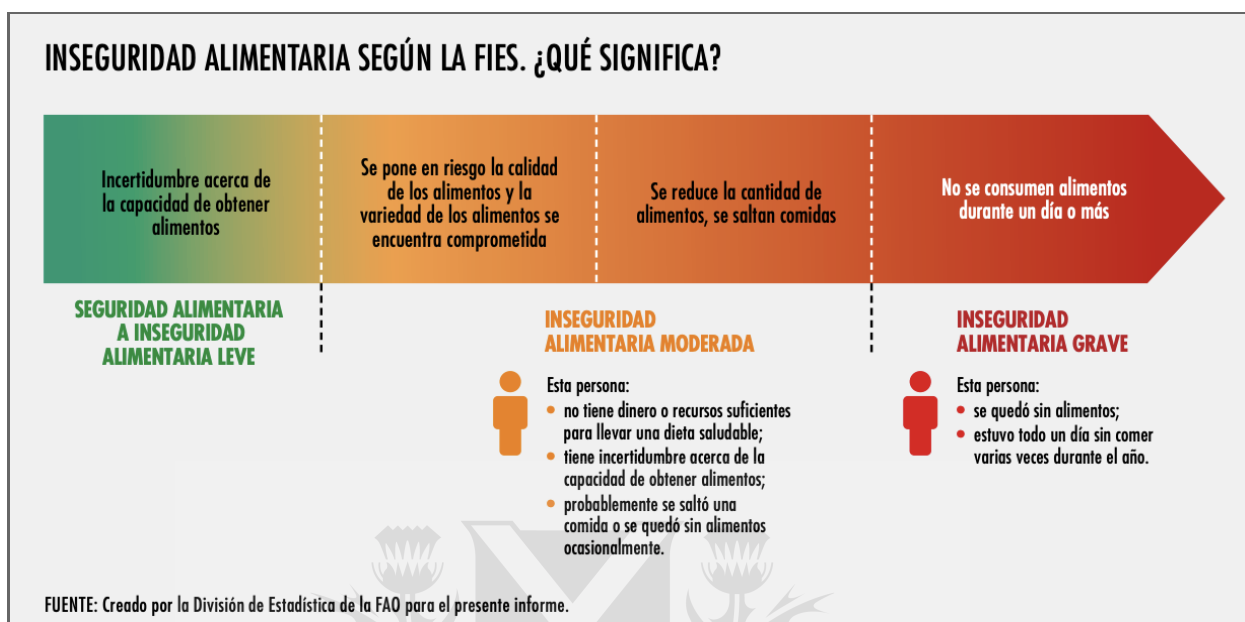


Gráfico de la Inseguridad alimentaria según la escala de experiencia de inseguridad alimentaria (FIES por sus siglas en inglés).

Fuente: la FAO

Universidad de

La primera es la incertidumbre acerca de la capacidad que tiene gran porcentaje de la población acerca de la posibilidad de obtener alimentos. La inseguridad alimentaria en cambio ya abarca dos facetas, por un lado, pone en riesgo la calidad de los alimentos y variedad de los mismos, y por el otro ya más aumentada la inseguridad alimentaria, donde se reduce la cantidad de alimentos y hasta se saltean comidas. Esto se debe a falta de dinero o recursos principalmente. Y en el extremo de la flecha se encuentran las personas que no consumen alimentos durante un día o más. Aquellas personas pertenecen al grupo de inseguridad alimentaria grave ya que no se considera sano saltar comidas, menos aún por un día entero o más.

Las tres categorías son situaciones constantes dentro de la población argentina. El objetivo es comenzar con la reducción de las comidas salteadas con quienes se encuentran en el tercer sector y garantizar mayor cantidad y seguridad para quienes ya gozan de mínimas porciones.

En una nota de El Cronista, comentan que, en el año 2018, el Ministerio de Salud y Desarrollo Social paso a financiar 19.036 comedores escolares, cuando antes tenía casi la mitad. En 2017 se estaba una cantidad aproximada de 187.800 personas que asistieron a los comedores, mientras que, al año siguiente, 202.800. (Iñurrieta, 2019)

La cantidad de porciones de comida entregadas en comedores se triplicó este año. Aseguran que no alcanza la ayuda incremental del estado para cubrir la demanda. Destacan que el Ministerio de Desarrollo Social otorga 13 millones de kilos de alimentos a los múltiples comedores y merenderos de todo el país, de los cuales se estiman 470 en la ciudad. (López Pereda, 2020)

Estos números mencionados previamente se ven más afectados aún en el contexto actual debido a la pandemia. "El gobierno de la Ciudad nos baja mercadería, pero no alcanza. Antes (de la cuarentena) salíamos a vender revistas, las que hacemos para pagar la garrafa y lo que faltaba, pero ya no podemos salir, entonces dependemos de las donaciones", compartió Victoria Rodríguez del comedor Gustavo Cortiñas, de la Villa 31, del barrio porteño de Retiro. (Ámbito, 2020)

El impacto que viene generando es tan notorio y abrumador, que logró que millones de personas ofrecieran parte de su tiempo, dinero y dedicación al cuidado de ciertos sectores con un nivel socioeconómico bajo, quienes se ven más afectados aún. Ya son varios los grupos de personas que se unieron, mayormente por medio de Instagram para juntar voluntarios que mediante aportes monetarios o de comida casera, dedican su tiempo para entregar donaciones a la gente en situación de calle. Algunos ejemplos pueden ser: @convidarte31, @ayudemos.juntos, @cored\_19. Otros, como Proyecto Plato lleno, Nilus, Dar es Dar o el Banco de alimentos vienen funcionando hace ya unos años con un bien común, rescatar comida y destinarla a quienes más lo necesitan, cada proyecto a su manera.

Según la organización Acción contra el hambre, "La palabra hambre se refiere al estado general de carencia de alimentos e inseguridad alimentaria que afecta a todos los grupos de población... Es por tanto la mayor pandemia del siglo XXI. Mata a 3,1 millones de niños cada año (8.500 niños cada día)." (Acción contra el hambre, 2015)

La Declaración Universal de los derechos Humanos (1948) establece que “toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar y en especial la alimentación.” En 1996 el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales elaboró un concepto que se agregó al anterior haciendo hincapié en: "el derecho fundamental de toda persona a estar protegida contra el hambre". El concepto de seguridad alimentaria se articula entonces en función de cuatro componentes básicos: la disponibilidad de alimentos, la estabilidad, el acceso, el consumo y la utilización biológica.

### Aspecto tecnológico

La tecnología ya dejó de ser algo innovador para pasar a pertenecer a la cotidianeidad de las sociedades. Según un informe creado por el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos: “En el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet.” (INDEC, 2019) Eso logra eliminar barreras de comunicación que no tantos años atrás ponían un freno a ciertos proyectos. La posibilidad de contactarse instantáneamente permite que este proyecto pueda seguir su curso.

Así también, hoy en día toma gran importancia gracias a las redes sociales y el poder de comunicación que ellas tienen. Es casi impensable para una organización o empresa no pertenecer a alguna de las tantas opciones. Son un medio accesible y con gran alcance a la hora de anunciar. Gracias a las redes sociales una organización sin fines de lucro es capaz de generar una comunicación amplia para darse a conocer tanto con sus clientes como con el resto de la sociedad y usarlo como medio de educación.

### Aspecto ecológico

El aspecto ecológico ha logrado aumentar dentro de la conciencia de las sociedades y cada vez se hace más importante a la hora de poner en práctica en los proyectos. Aplicar estas prácticas en las empresas no solo implica un bien hacia el ecosistema,

sino que va a lograr un aumento de atractivo dentro de la población ya que la gente suele interesarse y recomendar más una empresa/organización en base a sus ideales.

En una entrevista de La Nación hecha en el 2017 a creadores del proyecto Nilus, dedicado también a salvar alimentos, comentan que, por semana, en el mundo se desperdician casi 100 estadios de fútbol repletos de comida. (Torres, 2018) Eso equivale a un porcentaje altísimo de contaminación del planeta en un año completo. El dueño del restaurante iLatina, seleccionado en 2018 como mejor restaurante de Buenos Aires, tuvo un cambio de mentalidad cuando se paró por primera vez en las montañas compuestas por el relleno sanitario de CEAMSE. En una nota a La Nación dijo “Siempre me llamó la atención cómo se naturaliza el desperdicio de alimentos. Pero ver toda esa basura junta fue la bisagra para convertirnos en un restaurante de desperdicio de alimento cero y de residuos orgánicos cero”. Mucha gente no ve la magnitud que tiene el tema del desperdicio alimentario y el espacio que contamina en la Tierra. iLatina se convirtió en el primer restaurante de Buenos Aires en no desperdiciar alimentos, ya que con varias técnicas reutilizan las sobras en nueva comida o generan compost o la envían para alimentar cerdos. (Torino, 2019)

La cantidad de alimento producido en exceso no solo afecta al medio ambiente cuando es desechado, sino que hace desperdiciar el agua, la tierra, los recursos, la energía, los nutrientes, emisión de gases que se utilizaron para cosechar, entre otros. Esto si es que solamente pensamos en las consecuencias sobre la Tierra, sin tener en cuenta el gasto económico, el trabajo humano y el tiempo desperdiciado.

Un video producido por APF News Agency (2015) explica en simples pasos lo que significa el desperdicio de comida. Anualmente se estima que se desperdician 1.3 billones de toneladas de comida, cantidad necesaria para alimentar a África, América y Europa por un año. Para producir esa cantidad, se necesitaron 250 km<sup>3</sup> de agua, agua que escasea en partes del mundo. El centro CEIGRAM de la Universidad Politécnica de Madrid y el Observatorio del Agua de la Fundación Botín investigaron los impactos hídricos y nutricionales que tiene el desperdicio en hogares españoles. “Los resultados del trabajo mostraron que “solo” se desperdicia un 4% de lo comprado (unos 26 kg por persona y año). Pero esta cifra implica un desperdicio de 116 litros de agua por persona y día. De ellos, 19 litros son de “agua azul” (fueron destinados directamente para riego). Este volumen supone casi un sexto de toda el agua que utiliza una persona

diariamente para el resto de actividades en el hogar (ducha, bebida, limpieza, etc.).” (Morente, 2019)

Según análisis de la FAO, cuanto más tarde se pierde un producto alimentario en la cadena de producción y consumo, se va a generar un mayor impacto negativo en el medio ambiente. Esto se debe a que, al costo inicial de producción, se le debe adicionar los costos ambientales que ocurren en el proceso, los recursos utilizados en cada etapa y la energía que se utilizó para la misma. “Si bien el volumen de desperdicio de carne en el mundo es relativamente bajo, el sector cárnico genera un impacto considerable en el ambiente en términos de ocupación del suelo y la huella de carbono, especialmente en los países de ingresos elevados y Latinoamérica, que en conjunto abarcan el 80 por ciento del total de despilfarro de carne.” (FAO, 2013) Además, el desperdicio de fruta contribuye significativamente a la pérdida de agua en Latinoamérica. No es cuestión de pensar únicamente en el daño que se genera en la tierra al desecharlo, sino que abarca todo un proceso de desperdicios constantes.

La comida que se desecha se suele enterrar en la tierra, donde luego emiten gas metano, un gas de efecto invernadero mucho más fuerte que el CO<sub>2</sub>, provocando una mayor contaminación del aire.

La FAO creó una agenda con objetivos hasta el 2030 para el Desarrollo Sostenible la cual busca construir un futuro más próspero. Los puntos principales a combatir son la pobreza, el hambre y malnutrición, con la ayuda de buenas prácticas y a su vez, prácticas más responsables de producción y compra y consumo de alimentos.

Estos temas vienen arrastrando problemas desde hace ya varias décadas. Pero es recién hace unos años que la FAO junto a otras empresas aliadas decidieron ponerle un fin y abordar la misma con resultados y buenos hábitos a futuro.

Argentina es un país cuyo interés en el medio ambiente se está haciendo notar. El 2019 se decretó el 29 de septiembre como día nacional de la conciencia ambiental, dejando al país como el primero a nivel mundial en dedicarle un día especial. Es un punto importante a destacar debido que forma gran parte en esta iniciativa ya que una de las causas/consecuencias de este proyecto implican la disminución de contaminación, así también como un mejor aprovechamiento de los recursos que se utilizan para la fabricación de los alimentos.



### Aspecto legal

En cuanto al factor legal, Argentina tiene dos leyes que son de gran relevancia en este proyecto en apoyo a la disminución de desperdicio alimentario. Y, por otro lado, existen otras leyes que ayudan a sustentar algunos de los temas mencionados y específicamente en los dos enfoques principales como la lucha contra el hambre y el cuidado del medio ambiente.

Para comenzar, la Ley 27.454 reglamentada en abril del 2019, se enmarca en el Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos. La misma, tiene como objetivo principal la reducción y eliminación de las pérdidas y desperdicios de alimentos. Reducir el desperdicio alimentario es un gran desafío, pero gracias al apoyo legal, se pueden priorizar proyectos de esta índole y facilitar las acciones. Mediante esta ley “se determinó a la Secretaría de Gobierno de Agroindustria, a través del área de Alimentos y Bioeconomía, como autoridad de aplicación del Programa Nacional homónimo y se refuerza el trabajo de la Ley para la Donación de Alimentos, conocida como Ley Donal, por parte del Ministerio de Salud y Desarrollo Social.” (Argentina.gov.ar, 2019) Gracias a la Ley, se otorga mayor importancia normativa al tema de los desperdicios alimentarios. Esto se logró gracias al impacto mundial que está teniendo y las consecuencias que está generando.

La ley 25.989<sup>3</sup> también conocida por Ley Donal, sancionada en el 2004, en la que se tiene como objetivo incentivar las donaciones de alimentos para contribuir a satisfacer las necesidades de las poblaciones más vulnerables. Esta ley no es menor, abre caminos que países de Europa como Francia, no tenía y se crea una barrera para proyectos del estilo. Hay casos en que, sin leyes del estilo, la ley prohíbe la donación de alimentos o hace que se deba pagar por la donación. Es por eso que sin leyes que lo sustenten, es más simple tirar a la basura que ocuparse de separar los sobrantes y darle una segunda oportunidad. La ley decreta que “Podrán ser objeto de donación, según el artículo 1° de la presente, todos aquellos productos alimenticios que cumplan con las exigencias bromatológicas y de inocuidad contenidas en el Código Alimentario

---

<sup>3</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102664/norma.htm>

Argentino, para el tipo de producto correspondiente.” Hace ya varios años se luchaba por la reincorporación del artículo 9 que había sido removido el mismo año del decreto. Fue fundamental su reincorporación para que las empresas se sientan resguardadas y se animen a donar más.

Por un lado, la Ley N° 25.724, “el Estado Nacional tiene la obligación de garantizar en forma permanente y de manera prioritaria, el derecho a la alimentación y a la seguridad alimentaria y nutricional de la población de la República Argentina”.<sup>4</sup> Esto genera una base sobre la cual se puede sustentar el proyecto ya que es uno de los sustentos principales al objetivo del mismo. Aunque esta ley se creó en 2002, la situación actual del país continúa siendo negativa en cuanto a lo que establece esa ley ya que como establece un artículo de comienzo de año llamado “El Ministerio de Desarrollo Social oficializó el Plan Nacional Argentina contra el Hambre” (D’Alfonso, 2020) 14,4 millones de personas no les alcanza para adquirir la Canasta Básica Total la cual incluye consumos alimentarios y no alimentarios mínimos. En base a esta información es que el Congreso reconoce la crisis alimentaria en el país y prorrogó a través de una nueva Ley N° 27.519<sup>5</sup>, la Emergencia Alimentaria hasta diciembre del año 2022. En el cual, Daniel Arroyo, el ministro de Desarrollo Social compuso un plan para asegurar a las familias con menor nivel socioeconómico una asistencia alimentaria. Esta Ley e interés actual de parte del gobierno en la temática, permite confiar en el avance del actual proyecto que se va a plantear, con un bien común y en un futuro con mejores iniciativas.

Por otro lado, la Ley general del ambiente, N° 25.675 que establece un presupuesto mínimo para el cuidado del medio ambiente con una gestión sustentable y la preservación de la diversidad biológica. Dos objetivos que se pueden resaltar de la ley son la aseguración de la preservación, conservación recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales y la promoción del uso racional y sustentable de los recursos naturales. El desperdicio alimentario trae consigo el despilfarro de recursos ambientales, que mediante esta ley se puede empezar a considerar un mejor cuidado de los mismos y el camino hacia una producción y consumo responsable.

---

<sup>4</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25724-81446>

<sup>5</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/217588/20190930>

En sustento a la ley anterior podemos sumar la Ley N° 25.612 que regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de servicio generados en territorio nacional derivados de actividades de servicios. Eso ayuda a garantizar la preservación ambiental y la protección de los recursos naturales aportando asimismo a la reducción de residuos que se generan.

Por último, el gobierno estableció la Ley N° 1.854 de basura cero que ampara las anteriores ya que tiene como meta principal la sustentabilidad estableciendo diversas pautas y obligaciones en base a la gestión de residuos generados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Según lo que CEAMSE le informó a los medios: “18.500 toneladas de basura es generada por los 15.839.000 millones de habitantes que viven o trabajan o las dos cosas en Capital Federal y Gran Buenos Aires” (De Luca, 2019) Con el soporte legislativo se logra generar procesos de reciclaje y reducción de residuos y así apuntar a un futuro con mayor conciencia ambiental.

Gracias a la sumatoria de leyes en sustento al cuidado del desperdicio alimentario, de manera directa o indirectamente son un gran apoyo al proyecto y permiten una resolución más simple de la misma.

### **Análisis de mercado**

A nivel mundial es una problemática que cada vez se logra profundizar más y dar más prioridad. Son las cifras las que atormentan y permiten que los gobiernos, diferentes organizaciones, entre otros, le den el foco necesario al problema del despilfarro alimentario.

En el mundo, son millones de toneladas que se desperdician día a día mientras que hay 844,702,905 personas desnutridas en el mundo. Según el FAO se desperdician 1300 millones de toneladas de comida producida, es decir, un tercio del total calculado. De acuerdo a estudios creados luego de investigaciones a lo largo del planeta Tierra, 45% de las frutas y vegetales que se cosechan en todo el mundo se desperdician y muchas veces sucede, aunque estén en buen estado, pero por el simple hecho de su forma no ser “normal” según lo que se suele considerar comúnmente. En los países industrializados, el 30% de los cereales se pierde entre la producción y el embalaje. Ese porcentaje equivale a 763 miles de millones de cajas de pasta, lo cual podría alimentar por lo menos a tres mil millones de personas. De los 263 millones de toneladas de carne vacuna producida, se termina desperdiciando el 20%, lo que equivale a 75 millones de vacas que fueron asesinadas sin ningún fin. (Atanasovski, 2018)

El desperdicio de alimentos no solo es negativo por no utilizarlo para alimentar a todas las personas del mundo que hoy no tienen qué comer, sino que además esto provoca que se libere huella de carbono equivalente a 3 mil millones de toneladas de CO<sub>2</sub> de gases de efecto invernadero por año. El daño que se provoca a la tierra es irreversible a esta altura, por lo cual es necesario concientizar a las sociedades que con un simple hecho como el de despilfarrar menos comida y darle un mejor uso, ayudan asimismo al medio ambiente. (Fondo de la ONU para la Alimentación y la Agricultura, s.f)



Cifras en Argentina y en América Latina del desperdicio de alimentos.

Fuente: (Larrea, 2018)

Según datos de la FAO provistos por Infobae en la infografía anterior, en Argentina se desperdician 16 millones de toneladas de comida al año, es decir, 40 mil toneladas de comida por día, lo cual representa aproximadamente 38 kg por persona. (Larrea, 2018) Con el objetivo de ejemplificar, Infobae compara esa cantidad desperdiciada anualmente en el país diciendo que puede llenar 100 estadios de fútbol por semana. Unas cifras abrumadoras que sin ser comunicadas no logran el efecto que deberían estar haciendo de concientización a la sociedad. (Ingrassia, 2018)

Pero lo que más sorprende es que esos desechos todavía pueden ser consumidos antes de ser un residuo más. Además de haber sobreproducción de alimentos, no se le está dando una segunda oportunidad a esos alimentos, cuando 1 de cada 9 personas en el mundo no tiene nada para comer en todo el día. (FAO, 2019)

Así fue como se unieron la FAO y la Asociación de Cocineros y Empresarios Ligados a la Gastronomía Argentina (ACELGA) para trabajar juntos contra la problemática. ACELGA es una asociación creada en el año 2011 por varios reconocidos cocineros y empresarios de la gastronomía con el objetivo de capacitar en todos los niveles de la cadena de producción y promocionar e informar sobre la gastronomía local del país. Del mismo surge el conocido festival gastronómico MASTICAR que realiza la asociación y les da voz a los chefs. Como mencionan en una noticia del año pasado de la página de la FAO: “la educación alimentaria es esencial si lo que se busca es erradicar el hambre y la malnutrición. Los chefs son un gran agente de cambio”. (FAO, 2019) Esto se debe a que pueden influenciar e inspirar a la hora de hablar sobre la producción sostenible, la adopción de buenos hábitos y la disminución del desperdicio alimenticio. Es por eso que se debe comenzar con sus negocios dando el ejemplo hacia el resto de la sociedad argentina.

La población argentina actualmente está compuesta por aproximadamente 45.376.763 millones de personas de las cuales según datos presentados del INDEC del primer semestre de 2020, el 30,4% de los hogares se encuentra bajo la línea de pobreza, en los que residen el 40,9% de la población, lo que equivale a un aproximado de 11.680.575 personas, además de las 2.995.878 personas indigentes. En comparación con períodos anteriores, el porcentaje fue mayor, y luego del 2020, se estima que, debido a la cuarentena de ya más de 6 meses, el número va a ser cada vez mayor. (INDEC, 2020)

Muchas veces se tira comida que sobra en cada hogar, entonces pensemos eso ampliado a los hoteles, restaurantes, cafeterías, supermercados. Eso nos dirige a una frase del autor del libro “El hambre”, Martín Caparrós “El hambre ha sido, desde siempre, la razón de cambios sociales, progresos técnicos, revoluciones, contrarrevoluciones. Nada ha influido más en la historia de la humanidad. Ninguna enfermedad, ninguna guerra ha matado más gente. Todavía, ninguna plaga es tan letal y, al mismo tiempo, tan evitable como el hambre”. (Caparrós, 2014) Argentina es un país con una gran biodiversidad y mano de obra y, por ende, una producción de comida abundante para alimentar por lo menos a todo el país y que aún así sobre parte de lo producido. “Tirar a la basura es un gesto de poder. El poder prescindir de bienes que otros necesitarían; el poder de saber que otros se ocuparían de desaparecerlo.”

(Caparrós, 2014) Es por eso que se retoma la pregunta del comienzo del proyecto: ¿si se produce suficiente comida para alimentar a todo el mundo, porque debería desperdiciarse antes que darles la posibilidad a personas cuyo nivel socioeconómico no se lo permite?

El sector HORECA se caracteriza por tener un gran desperdicio alimentario. Se estima que, dentro del desperdicio, 14% recae en el sector HORECA. El sector, tiene una problemática especial por ofrecer una amplia variedad de platos, y el tamaño de los mismos. (Profesional Horeca, 2014) Según una nota de TecnoHoreca.com “Al menos una quinta parte de los productos que pertenecen a la industria hostelera se estropean, dañan o no son válidos para su consumo. La mayor proporción del desperdicio de alimentos en los restaurantes se produce en la cocina y en la sala. Prácticamente, la mitad de ellos son desechados en el proceso de elaboración y los excedentes de los platos son una señal de alerta que indica que los establecimientos deben actuar para frenar este desperdicio.” (Tecnohoreca, 2019)

El proceso de elaboración es un factor que se le debería dar mas importancia y donde se puede focalizar la reducción de desperdicios. Generalmente, muchas comidas implican un uso reducido del alimento por lo cual el resto del mismo no suele utilizarse en su totalidad y forma parte de este 14% de desperdicios. En cambio, se podrían pensar nuevas opciones de platos con los sobrantes que se suelen dejar en cada lugar a la hora de la preparación. Por otro lado, el 30% del desperdicio alimentario dentro de los restaurantes proviene de la comida que se sirve en el plato y el cliente suele dejar. No depende del tipo o estilo de restaurant, se suele ver esta situación tanto en los de buena calidad como los de menor.

Según un Informe del Sector Turístico creado por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y publicado en agosto del 2020, “La Argentina cuenta con más de 6000 establecimientos. Mensualmente el Indec releva 3000 en 49 localidades del país.” (FEHGRA, 2020) Si se analiza la siguiente tabla comparativa de la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA)<sup>6</sup>, se puede ver la variación mensual de ocupación hotelera en la Ciudad de Buenos Aires y su división por categoría. Se tomó este análisis ya que toma

---

<sup>6</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>

el 2019 completo y los meses del 2020 previos a la cuarentena en el país. Si se toma como referencia el año 2019, aproximadamente da un promedio de 354.503 viajeros hospedados mensualmente en la Ciudad de Buenos Aires. Esto establece que Argentina, y específicamente la Ciudad de Buenos Aires es un mercado amplio en el cual se puede ahondar para intentar disminuir el desperdicio de alimentos ya que tiene un gran movimiento de personas hospedadas. Esto significa que cuanto más movimiento, mayor es la ocupación de la cocina y mayor cantidad de desperdicios podría haber para hacerse cargo.

Período	Total	Categoría de alojamiento turístico					
		1 y 2 estrellas <sup>1</sup>	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Apart hotel	Boutique
<b>2019</b>							
Enero	333.591	42.461	56.305	116.876	70.612	22.606	24.731
Febrero	313.834	39.440	48.912	111.514	71.460	19.332	23.176
Marzo	376.467	50.742	64.940	130.779	78.683	24.108	27.215
Abril	337.119	49.914	57.919	120.779	62.169	23.303	23.035
Mayo	335.147	48.501	61.666	120.681	61.402	22.359	20.538
Junio	316.651	47.353	57.671	116.710	53.107	21.335	20.475
Julio	397.644	60.700	74.301	150.476	62.035	26.327	23.805
Agosto	339.696	49.189	63.123	120.280	59.598	24.295	23.211
Septiembre	340.767	50.017	64.979	124.083	57.906	22.661	21.121
Octubre	387.140	60.640	67.155	145.228	67.416	22.991	23.710
Noviembre	398.260	47.613	69.712	152.818	76.629	25.012	26.476
Diciembre	377.725	45.326	65.429	132.232	85.142	24.566	25.030
<b>2020</b>							
Enero	322.593	39.600	52.874	110.788	72.992	23.314	23.025
Febrero*	317.707	37.451	53.610	107.539	66.521	28.329	24.257
Marzo*	175.491	///	///	///	///	///	///

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA)

En el Informe del Sector Turístico creado por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina mencionado previamente, se puede rescatar el interés local sobre la disminución de desperdicios en el sector. En el mismo se incluyó una nota escrita por Josep Moré, chef y experto en buffet hoteleros, quien apoya el cambio de los buffet majestuosos a los sostenibles, comprometidos y activistas. Moré intenta hacer hincapié en el cambio de mentalidad a la hora de la alimentación responsable, comenzando por la utilización de recursos cercanos, personalizar la oferta trabajando con porciones más pequeñas. Además, le da importancia a la educación del cliente y la formación e información que se le da a los equipos de cocina y sala. A través de la concientización es que se comprende la necesidad de cambios en las prácticas gastronómicas con vista a un futuro más



sustentable. Moré cierra su idea con la siguiente enseñanza: “El circuito comienza en la compra, el almacenamiento, la producción, y termina en el cliente frente al buffet. Pasos que dan la oportunidad de una forma sostenible de negocio”. (FEHGRA, 2020)

Continuando con el sector gastronómico de restaurantes, según datos tomados de una nota en La Nación “La Agencia Gubernamental de Control (AGC) tiene registrados 19.165 locales habilitados del rubro gastronómico, de los cuales 11.723 corresponden a la categoría café-bar y 7.442 a restaurante-cantina.” La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es reconocida por su variedad de oferta gastronómica, en donde el centro y norte de la ciudad son los más poblados de locales. Según un mapa tomado del Gobierno de la Ciudad, Retiro y Monserrat son los barrios con mayor oferta, contando con 2507 locales aproximadamente. (Giambartolomei, 2017) Las zonas mencionadas se caracterizan por tener un gran movimiento de trabajadores que asisten sin mucho tiempo de espera al mediodía, por lo cual las cocinas deben tener los platos semi-preparados. Esto implica mucha comida que puede no llegar a consumirse en el día, la cual muchas veces no puede esperar al siguiente mediodía para ser consumida. La oferta fue creciendo a medida que al pasar de los años la zona se poblaba con mas gente trabajando y la demanda era mayor, por lo cual se define asimismo como un mercado amplio para abarcar. No solamente la zona céntrica, sino que también se ve un movimiento similar por la zona de Palermo en el horario nocturno o en el fin de semana.

En cuanto a los supermercados, se tomó como referencia un informe creado en el año 2016 por la FAO llamado Pérdidas y desperdicios cero, hambre cero, en el cual se analiza mediante un diseño metodológico la estimación del desperdicio de alimentos en la Argentina en las etapas de distribución y comercio minorista y consumo en el hogar. En el mismo, se analizan datos recogidos para la investigación, gracias a los cuales listan 2.113 puntos de venta o establecimientos que corresponden a 22 cadenas de autoservicios a nivel nacional entre los cuales se destacan Carrefour, Día, Vea, La Anónima y Coto. Mientras que según datos tomados del Censo Nacional Económico del 2004/2005, existían 86.897 establecimientos de venta al por menos de alimentos, bebidas y tabaco, de las cuales la mayoría se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires.

En el caso de los supermercados, los desperdicios están mas controlados a nivel informativos, aunque muchas veces no se pueda evitar el mismo. Los motivos mas frecuentes en la generación de merma es la deshidratación o brote en caso de frutas y verduras, vencimiento de mercadería que se vincula con un mal manejo de stock en góndola, abolladura de latas, etiquetas rotas. Al no encontrarse en excelentes condiciones no se suelen comprar, aunque el estado de los productos aún este óptimo para su consumo. “La información del CLEM (Comité Latinoamericano de Estudios sobre Merma) para Argentina informa que el nivel de merma identificado por las cadenas de supermercados en 2012 representó el 1,70% de las ventas totales de las cadenas de supermercados, lo que significa aproximadamente una merma total de 374 millones de dólares...se podría concluir que el desperdicio de frutas y verduras sería del orden de los 2.809.620 dólares ( $22.000 \times 3,7\% \times 0,39\%$ ), que el desperdicio de carnes sería de 8.003.160 dólares ( $22.000 \times 9,6\% \times 0,39\%$ ) y que el desperdicio de productos de almacén sería de 21.285.000 dólares, etc.” (CIDETI, 2016)

En Argentina es más reciente el foco en el estudio sobre el desperdicio en el sector HORECA, por lo cual se van a usar datos analizados de Europa, principalmente España, y Estados Unidos. Muchas asociaciones como FAO, WWF, AECOC y empresas como Unilever y Accor se comprometieron en la ultima década para educar y ayudar a la reducción de pérdida y desperdicio alimentario más específicamente en el sector HORECA y supermercados. Igualmente, según la página del gobierno de la ciudad, en 2017 el jefe de gobierno porteño, Horacio Rodríguez Larreta, firmó un convenio de colaboración con la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC) y la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) para incentivar la sustentabilidad y la reducción de desperdicios en el sector alimentario. (Buenos Aires Ciudad, 2017). Con un programa piloto llamado “#Llévatelo” se busca promover buenos hábitos de consumo, generar conciencia y capacitar al personal gastronómico con el objetivo de reducir el desperdicio en restaurantes. Argentina tiene un mercado que aún no está siendo abastecido con propuestas o soluciones a la reducción de desperdicios alimenticios, aunque de a poco se logra ver el involucramiento de parte del gobierno y otras entidades.

## Análisis de competencia

Basándonos en la estrategia del océano azul creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, publicada en su libro en 2005, en este caso puede no considerarse como una competencia sino una colaboración de otra organización con objetivos como los propios, ya que el desperdicio de alimentos sigue creciendo y las personas que mueren de hambre cada día, también. La estrategia del océano azul busca dejar de lado la competencia entre empresas principalmente de esta índole como para ampliar el mercado a través de la innovación, dejando de lado el éxito por el fracaso del otro.

Es por eso que al tratarse de una organización sin fines de lucro y cuyo objetivo es buscar un bien común para resolver el problema de los desperdicios alimentarios y a su vez ayudar a dos problemas primordiales a nivel país y mundial como el hambre y la sustentabilidad, no lo llamaría competencia sino más bien organizaciones con objetivos comunes. Igualmente, se va a analizar la competencia con el objetivo de analizar sus puntos fuertes y débiles y poder crear una organización con mejores resultados y diferenciarse del resto. En Argentina, la organización principal con la cual se comparte los ideales y objetivos se podría establecer que es el Banco de Alimentos de Buenos Aires.

### Banco de Alimentos de Buenos Aires

Según información rescatada de su página web son una organización sin fines de lucro que colabora con la reducción del hambre y a su vez de desperdicios de alimentos. Su misión es ayudar a quienes sufren hambre y lo hacen a través de donaciones que reciben y luego distribuyen entre organizaciones sociales quienes se ocupan de darle de comer a las personas que lo necesitan Banco de Alimentos.

El Banco de Alimentos de Buenos Aires es uno de los dieciséis Bancos de Alimentos pertenecientes a la Red Banco de Alimentos Argentina. Según describen en su página web<sup>7</sup>, son una asociación civil sin fines de lucro que fue creada en 2003 por los mismos Bancos de Alimentos para potenciar el trabajo conjunto y fomentar la creación de

---

<sup>7</sup> <https://www.redbda.org.ar/que-es-la-red>

nuevos y así entonces favorecer alianzas estratégicas. Sus objetivos son mitigar el problema del hambre y la desnutrición argentina, promover la creación de nuevos bancos de alimentos y representarlos a nivel nacional e internacional. Además, buscan asistir, capacitar y trabajar junto a los Bancos de Alimentos en la asistencia alimentaria, contribuir a reducir el descarte de productos alimenticios y generar alianzas estratégicas.

El Banco de Alimentos de Buenos Aires, comenzó en el año 2000 a raíz de la crisis económica del país con referencia del modelo de gestión del Banco de Estados Unidos que se había creado en la década del 60. Fue en el 2001 que realizó su primera entrega y hasta el momento trabajó de forma ininterrumpida repartiendo donaciones a comedores.

Ellos cuentan con un proceso de trabajo que abarca cuatro etapas. Como primer paso se reciben los alimentos donados de las diferentes empresas aliadas como, por ejemplo: Unilever, Arcor, Molinos, Danone, Grupo Cepas, entre otros. Una vez recolectados los alimentos, gracias a las organizaciones que donan servicios de logística como, por ejemplo: Nestlé, Simplot, Telefónica, los alimentos se clasifican. Con la ayuda de voluntarios quienes tienen el objetivo principal de entregar productos en buen estado, se distingue de un alimento apto para consumo y cuáles no. Una vez clasificados, se almacenan en un depósito mientras se contactan con las diferentes organizaciones sociales para saber la disponibilidad y necesidad de las mismas. Por último, se distribuyen a comedores y otras organizaciones sociales ubicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires quienes se ocupan de darle de comer a las personas que lo necesitan. A su vez, además de los voluntarios y los donantes de productos y servicios de logística, cuentan con donantes de fondos, cuya adquisición es imprescindible para sostener la organización y el modelo de trabajo utilizado.

El Banco de Alimentos de Buenos Aires cuenta con una trayectoria amplia en el mercado, con ya 1.192 organizaciones sociales que recibieron su ayuda y 167.636 personas alcanzadas. A su vez, lograron distribuir 5.035.312 kg de alimentos y productos, con la ayuda de 5.060 voluntarios. (Banco de Alimentos, s.f.)

Al ser una organización con ya veinte años de experiencia se considera que tienen un nivel mayor de conocimiento, convirtiéndolo en una gran competencia a la hora de

buscar clientes. Su punto fuerte es el know how y la base de datos de donantes de productos, donantes de logística y donante de fondos. Además, haber sido el primero en la región lo resalta.

Igualmente, su punto débil, y algo primordial hoy en día, es que no se destacan en la comunicación, por lo cual hay un gran porcentaje de la población argentina que no tienen conocimiento alguno de su existencia ni continuidad. Es por eso que encontramos el camino por el cual abordar y ganar terreno para poder llegar a conquistar otros clientes. Igualmente, el cliente primordial del Banco de Alimentos de Buenos Aires no es el target principal del proyecto en plan, ya que su cliente es el beneficiario del proyecto actual. Además, lo que se llama clientes secundarios en casos de ONGs, como en este caso, los donantes, son principalmente empresas productoras de alimentos como por ejemplo Arcor o Molinos, y no el sector HORECA como en el actual proyecto.

Hoy en día, la comunicación es un sector muy importante de las empresas y por la cual se puede perder o dejar de abarcar gran parte del mercado. Una empresa puede tener el mejor producto o servicio, pero sin comunicación, no hay forma de llegar al cliente. Con los años que lleva existiendo y funcionando la organización en el país, debería ser un nombre que no genere duda. Pero no es lo que sucede realmente.

Este proyecto busca crear una organización de la misma índole ya que hasta el momento de investigación y consultando con pares no se sabía de la existencia de la misma y se conoce sobre un mercado que aún falta abastecer y complacer. Para ello se va a buscar comenzar por lo simple, pero empezando por la comunicación, creando redes de información y concientización para poder consolidar mayormente la idea y el propósito. Como dice Madre Teresa de Calcuta “Empieza por hacer lo esencial, luego por hacer lo posible; y pronto, muy pronto... te encontrarás haciendo lo imposible.”

### Proyecto Plato Lleno

Además del Banco Nacional de Alimentos, existen otras organizaciones que tienen como objetivo primordial el rescate de alimentos como, por ejemplo: Proyecto Plato Lleno.

La iniciativa Proyecto Plato Lleno según información recatada de su página web<sup>8</sup> y redes sociales, es una organización sin fines de lucro que nació en 2013 gracias a una iniciativa entre amigos en búsqueda de hacer eventos más sustentables. Nació en Buenos Aires, pero actualmente se logró llevar a Bolivia, Brasil, Costa Rica y Uruguay. Es una organización 100% voluntaria y solidaria. Uno de los dueños comenta en su web “Todo lo hacemos con nuestros propios recursos. Usamos el auto de Alexis para ir a buscar la comida y llevarla a los hogares” Además agrega que se van sumando cada vez más voluntarios que donan su tiempo, ponen el cuerpo y las ganas de ayudar, y facilitar las entregas.

Su objetivo principal es rescatar alimentos que sobran de multiplicidad de eventos sociales y distribuirlos inmediatamente en comedores sociales y hogares que lo acepten. A su vez, el proyecto tiene como objetivo la recolección de productos que no pasan controles estéticos de calidad o que están cercanos a vencer. Además, consideran como un desafío el hecho de generar un cambio y poder educar y concientizar a la gente sobre qué hacer con el sobrante de comida. Su misión es “devolverle al alimento el respeto que se merece” y su visión “una mejor distribución de la abundancia de alimentos”. (Plato Lleno, s.f.)

Ellos cuentan con tres categorías de voluntariado: Voluntario Rescatista, son aquellas personas que asisten a los eventos y rescatan los alimentos sobrantes. Voluntario Económico, son las personas que contribuyen con dinero para gastos y compra de elementos necesarios. Y, por último, Voluntario Profesional que son quienes aportan sus servicios para ciertos requerimientos particulares del proyecto, puede ser, comunicación, transporte, administración, entre otros.

Al comienzo del proyecto tenían únicamente dos lugares interesados en recibir alimentos, pero al año ya contaban con 10 y a medida que pasaron los años fueron creciendo aún más hasta el 2018 trabajaron con 137. La necesidad está latente, si hay buena comunicación, se logra llegar a quienes lo necesitan. Desde el comienzo del 2020 hasta mayo, se lograron rescatar 75.248 kg de alimentos. Ellos trabajan en un gran porcentaje con comercializadores. Luego en menor medida, con productores de

---

<sup>8</sup> <https://www.platolleno.org/>

alimentos y eventos o comedores de empresas. Casi no tienen relación con el sector HORECA, por lo cual es un punto débil al cual se puede acceder y lograr diferenciarse.

### Winim

Las dos mencionadas previamente se ocupan de la recolección de sobrantes de comida para donar, mientras que Winim, según datos recolectados de su página web<sup>9</sup>, son un startup cuyo objetivo es ayudar a comercios a vender los excedentes de comida diaria. Ellos garantizan que es un “Win Win Win” ya que gana el comercio al vender sus excedentes, gana el usuario al conseguir comida de calidad a un mejor precio y gana el medio ambiente al disminuir la contaminación.

Winim surgió como idea en base a unas Apps del primer mundo como Too Good To Go, Karma o FoodHero. Pero a diferencia de las mencionadas previamente, la App Winim, según comentarios de clientes es que no cuentan con tales descuentos como se anuncian por lo cual se está utilizando la App como si fuera Rappi o Pedidos Ya. El poco control por parte de la App logra un ambiente poco confiable en el cual muchos clientes desinstalan la misma luego de su primera experiencia. Por lo analizado, en los comentarios de AppStore, los clientes no sólo están interesados en el hecho de conseguir comida a bajo precio, sino que los atrapa la idea del cuidado del medio ambiente y la disminución de sobrantes.

A un año y medio de su lanzamiento, se puede definir que su ventaja competitiva es claramente se la única en el mercado argentino. Pero su desventaja es la falta de confianza que le generan a los clientes, detalle no menor cuando se habla de cuestiones de precios con ofertas con causas medioambientales.

### Nilus

Además de las mencionadas previamente, Nilus es una empresa cuyo objetivo es el rescate de alimentos pero que tiene otras metodologías en cuanto a su modo de operar.

---

<sup>9</sup> <https://www.winim.com.ar/>

Nilus es un emprendimiento tecnológico cuya misión, como describe en su página web<sup>10</sup>, es “crear mercados de alimentos asequibles y nutritivos para personas de bajos ingresos”. Además de la misión descrita, su visión es ser líder del cambio digital de la industria del recate de alimentos. Nilus tiene como objetivo conectar el punto de rescate de alimentos con posibles comedores sociales que los necesitan.

Para ello crearon una aplicación con geolocalización, big data y tableros de visualización de algoritmos que ayudan a optimizar rutas y hacer rescates optimizados. Su sistema es similar al de Uber, conectan a los generadores de desperdicios con transportistas y a su vez, con organizaciones sociales. Lamónica, uno de los dueños destaca que su foco es “trabajar con alimentos frescos como carne, verduras y frutas, que son los de mayor calidad alimenticia y no suelen ser donados porque se echan a perder rápido”. (Ensinck, 2020)

Su canal de distribución de alimentos esta destinados para las personas de bajo recurso, pero no como una donación, sino que ellos los ofrecen a precios accesibles, que llaman precios sociales. De esta manera disminuyen el costo por descartar los sobrantes para las empresas de alimentos, le permiten un acceso a comida saludable a menor precio a los comedores y le generan un ingreso extra a los choferes que se suman a la organización. El creador de Nilus, Ady Beitler, contó en una entrevista para La Nación que ellos no creen en el voluntariado o la donación de productos/servicios, apoyan el sistema de trabajo por lo cual mencionan que a partir de su proyecto también surgen nuevas posiciones de trabajo. (Nilusorg, 2020) Para Nilus, “la clave es procesar la información sobre oferta y demanda de alimentos y transportes disponibles al instante, para realizar las entregas en cuestión de horas”. (Ensinck, 2020)

Hoy en día, la plataforma la usan los Bancos de Alimento del país y otras organizaciones. Hasta el momento llevan más de 60.000 personas beneficiadas, 500 comedores utilizaron su servicio y repartieron más de 750.000 kilogramos de alimentos. Tienen una serie de partners que intervienen en la aplicación, como, por ejemplo: MercadoLibre, Andreani, Green Code y Clinton Foundation.

Nilus tiene una gran ventaja competitiva que es haber sido el innovador en el sector de la inclusión de tecnología. Hasta el momento no se registraron empresas como la

---

<sup>10</sup> <https://nilus.online/>



misma en Argentina. Su punto fuerte es principalmente ser un servicio y que otras organizaciones como el Banco de Alimentos busquen aliarse con ellos. Pero, por otro lado, no son una competencia directa por esa misma razón, ya que terminan siendo un servicio para el resto de las organizaciones que rescatan comida.

Para concluir, se van a puntuar las fortalezas y debilidades de los cuatro mencionados previamente que se consideran como competencia.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Banco de Alimentos de Buenos Aires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know how y base de datos amplia</li> <li>- Mucha experiencia, mas de 20 años en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta mejorar su comunicación, por su trayectoria deberían ser reconocidos en todo el país</li> <li>- Su presupuesto se basa en donaciones</li> </ul>
<b>Proyecto Plato Lleno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No dependieron de un monto inicial de inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajan en base a voluntarios por lo cual es mas lento el proceso de crecimiento</li> <li>- Su presupuesto se basa en donaciones</li> </ul>
<b>Winim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta única en el mercado</li> <li>- Buena propuesta de valor para los comercios, clientes y el medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No generan confianza, por lo cual no logran crecer</li> <li>- Falta comunicación</li> <li>- Falta control de precios en la App</li> <li>- Inversión inicial alta</li> </ul>
<b>Nilus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta única en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende de las organizaciones mencionadas arriba como</li> </ul>

	<p>mercado</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Modelo de negocios moderno como Uber, conectan transporte con cliente</li><li>- Cuentan con buena tecnología</li></ul>	<p>Proyecto Plato Lleno y Banco de Alimentos y pueden reemplazarlos por servicios propios</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inversión inicial alta</li></ul>
--	---	--



Universidad de  
**San Andrés**

### **Análisis de consumidor**

Este proyecto se considera como una organización B2B, es decir, Business-To-Business. El consumidor forma parte de un grupo amplio en el cual se engloba a cualquier empresa que genere alimento como ser: hoteles, restaurantes, cafeterías, comedores escolares, supermercados, verdulerías, entre muchos más. Todos estos negocios tienen algo en común: son causantes del mayor desperdicio de alimentos que se producen por una serie de razones que incluyen la falta de coordinación entre oferta y demanda, conocimiento, tiempo, problemas logísticos y de cultura.

En pos de entender mejor al cliente, se desarrolló un mapa de empatía resultante de información recolectada de encuestas hechas a doce personas referentes en el mercado. Se logró conseguir datos de restaurantes, hoteles, cafeterías y catering. Entre ellos se encuentra el restaurante Los Inmortales, Ego's Deli Kitchen (quien se reinventó en esta cuarentena y creó un sistema de viandas y delivery de bolsones), el hotel Casa Sur y el hotel Intersur, la cafetería y deli de Maru Botana, y la cafetería Blu, el delivery de comida The Healthy Kitchen, entre otros. El mapa de empatía surge como conclusión de la información recolectada, y busca describir el cliente "tipo" de una empresa por medio de análisis de 6 puntos principales que se relacionan con los sentimientos del ser humano.

El cuestionario tenía como objetivos ser corto y conciso, ya que el destinatario se encuentra ocupado con la reinvención o adaptación en la pandemia y sus consecuencias. Es por eso que se debió abandonar la visita presencial y observación etnográfica que se tenía programada, y crear un cuestionario online, que se basó en una serie de preguntas multiple choice cuyo objetivo era terminar de armar el perfil del cliente cuya idea se basaba en información recolectada y analizada de otros programas.

Dentro de esas 8 preguntas, se indaga primero sobre el desperdicio alimenticio (ver anexo 1), en el cual las respuestas fueron divididas entre la opción que mostraba presente la importancia en las actividades del negocio y en que le dan importancia,

pero no cuentan actualmente con una política específica. Ninguno de los encuestados marcó la opción en la cual no se le da importancia al tema del desperdicio alimenticio, por lo cual ya se demarca un buen comienzo. En la actualidad de alguna forma u otra, el ser humano se interesa en el tópico mencionado y busca la forma en la cual pueda ayudar, sin salir de lo cotidiano.

Como para entender mejor el manejo interno, se pregunto sobre el seguimiento del desperdicio (ver anexo 2), mientras que el 33.33% contesto que no cuentan con ese tipo de información, el 58.33% lo tiene, pero no tiene un responsable a cargo. El restante, es decir, 1 persona menciona que cuentan con un área especializado en el desperdicio dentro de su organización. Aunque no es necesario tener un responsable a cargo, es importante analizar la información recolectada y así buscar la mejor forma de disminuirla. Sino el seguimiento no es más que un documento el cual establece la cantidad de recursos y comida que se desperdician.

Es por eso que fue de interés saber si las empresas encuestadas tienen alguna empresa u organización en la que se apoyen para el tratamiento de los residuos alimenticios (ver anexo 3). Fue interesante saber que un poco mas del 16.67% cuenta con una, mientras que el 75% no tiene. Y a su vez, por comentarios previos, varios no están del todo informados sobre organizaciones que ya se ocupan de la misma, o únicamente les suena el nombre del Banco de Alimentos. Únicamente uno de los encuestados, que debe coincidir con el que mencionó en la pregunta anterior que cuenta con un área internamente especializado, tiene alguna empresa u organización en la cual se apoyan para la gestión.

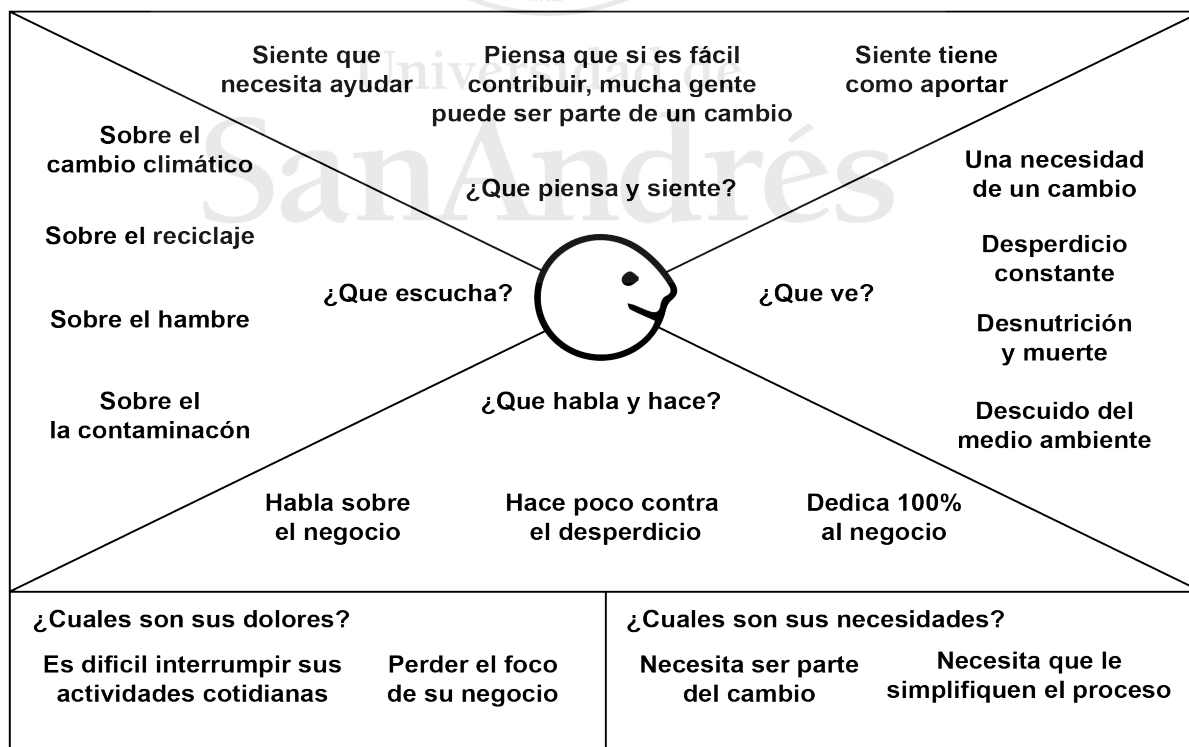
Fue interesante saber que el promedio de comunicación interna sobre el desperdicio y el cuidado del medio ambiente no llega al 50% (ver anexo 4). Por lo que se destaca que es primordial, para concientizar sobre el tópico, que haya una comunicación cercana y constante para poder generar mayor interés de parte de todos los empleados para poder tener un mejor manejo de los recursos en todas las etapas.

Pero con gran resultado, el 33% de los encuestados ven muy viable el hecho de trabajar con una organización que se ocupe de recolectar y distribuir los excedentes, mientras que un poco más de la mitad los ve viable y hubo un encuestado que se negó (ver anexo 5).

En la siguiente pregunta, se vio una división de opiniones ya que se preguntó si en el pasado se habían propuesto iniciativas con respecto al reciclaje o donación de alimentos y mas de la mitad contesto que no (ver anexo 6). La otra mitad tuvo su mayoría con un si, pero sin alcance y un porcentaje muy bajo tuvo buenos resultados.

Con las preguntas se busco entender un poco la mente de las personas encuestadas y observar que piensan que resulta y se ve influenciado positivamente por la donación de los excedentes alimenticios (ver anexo 7). Mientras que la mayoría coincidió en la mejora de gestión de los recursos, menos fueron los que mencionaron la disminución de la desnutrición y el cuidado del medio ambiente, y en menor medida la reducción de la contaminación y el cambio climático. Únicamente dos personas seleccionaron como opción la economía familiar.

Por último, se preguntó acerca del interés de ser parte del cambio e influir en la reducción de la contaminación y disminución de la desnutrición, y, aunque únicamente se obtuvo un voto que no, la mayoría votó que si, pero que eso no le saque el foco a su negocio (ver anexo 8).



Mapa de empatía. Fuente: Creación propia

Gracias a la encuesta e información analizada sobre los actores del sector gastronómico en la actualidad, es que se pudo crear este mapa de empatía y definir ciertos puntos que suelen caracterizar al cliente.

El mapa de empatía se divide en seis secciones que rodean al cliente: que escucha, que piensa y siente, que ve, que habla y hace, cuales son sus dolores y cuales son sus necesidades.

El cliente escucha sobre varios tópicos comunes en la actualidad debido a su problemática y las consecuencias que están ocasionando. Algunos de estos temas cuyo problema es mundial, como ser el cambio climático, el reciclaje, la contaminación y el hambre y la cantidad de muertes que ocasiona.

También ve la necesidad de un cambio a favor del cuidado ambiente. Todos los días ve como toneladas de comida se derrochan por múltiples razones, aunque siguen en estado para ser comidas. Y eso le preocupa aún más ya que luego ve la cantidad de gente desnutrida, que no llegan a tener un plato de comida diario o que mueren de hambre en el país.

Por su parte, siente que necesita contribuir de alguna manera ya que siente que tiene cómo aportar desde su lado de empresario gastronómico. Asimismo, piensa que, si existe una manera fácil de contribuir, muchas personas del ambiente podrían sumarse también.

A pesar de tener tanta información disponible sobre los desperdicios y los problemas ambientales y sociales, es una persona que suele estar muy focalizada en su negocio y actualmente no suele hacer mucho para aportar contra el desperdicio que genera en el día a día.

El cliente tiene miedo de perder el foco de su negocio y al no centrarse 100% en él, empezar a tener pérdidas. Por otra parte, siente que es difícil interrumpir sus actividades cotidianas con nuevas para poder aportar y ser parte del cambio.

El necesita que le simplifiquen el proceso y que desde su sector de producción alimentaria y causante del desperdicio de comida pueda aportar a la sociedad sin tener

que involucrar mucho de su tiempo en el mismo y poder ser parte del cambio desde una manera más como un proveedor.

Con el objetivo de identificar, categorizar y comprender las características y necesidades de cada cliente, se busca a analizar los diferentes puntos que se consideran más importantes del mercado a la hora de avanzar con nuevos proyectos de esta índole:

#### Involucramiento:

Lo que busca el consumidor es un servicio que, sin mucho involucramiento en cuanto a disponibilidad de tiempo o personal de su parte, coopere en darle utilidad a los sobrantes de comida generados. Es decir, son empresas que hasta el momento ven más simple el hecho de desperdiciar los sobrantes de comida, que la separación de la misma para destinarla a quienes no tienen un plato de comida en el día. Es por eso que es necesario ofrecerles un servicio completo en el cual su contribución sean los sobrantes que van a guardar en un refrigerador hasta la hora coordinada por ambos para la recolección y distribución del mismo. Al ser un producto que no puede esperar varios días, será una recolección diaria o día por medio, dependiendo la empresa y su necesidad. De esta manera no le ocupa lugar de trabajo o almacenamiento propio al cliente tampoco. El servicio debe ser lo más simple posible para que no lo vean como un disturbio de tiempo o lugar.

#### Reconocimiento:

El cliente suele estar a la búsqueda y dispuesto a incluir actividades RSE, es decir, Responsabilidad Social Empresarial, en su descripción empresarial. Le dan gran importancia, ya que aquellas empresas que lo incluyen en su día a día como parte de sus actividades, son elegidas con mayor frecuencia por sus consumidores y hasta se suele hablar mejor de su marca. Igualmente, estas empresas no son fáciles de convencer, ni de hacerles cambiar sus rutinas, por más simplificado que sea el sistema que se les ofrece. Es por ello que es necesario focalizarse en la enseñanza, justificar los hechos y comunicar los beneficios.

#### Interés:

El cliente suele interesarse por el desperdicio alimentario y el cuidado del medio ambiente. Tiene una gran afinidad por el futuro y el hecho de poder aportar su grano de arena. Son empresas que de por sí ya saben la cantidad de residuo y el mal que éste genera, pero hasta el momento lo ven más por el lado de pérdida económica que por el total de la sumatoria de impactos. Nunca se frenaron a pensar en el impacto desde la pérdida de recursos, el tiempo malgastado en producir estos alimentos, el gasto de energía empleada desde que se planta hasta que se transporta a los diferentes mercados.

### Confianza:

La confianza es un factor primordial a la hora de trabajar con empresas como el proyecto actual ya que el cliente está donando desde sobrantes de comida, dinero, materiales, o hasta la ayuda presencial. Se necesita ser 100% transparente para darle confianza al cliente sobre lo que está participando.

Habiendo analizado los sentimientos y características y necesidades de los clientes, se entiende que el cliente está dispuesto a ayudar mientras que sea un sistema simple, que no requiera de mucho tiempo si el mismo no lo requiere. Además, le interesa aportar a la causa y ser parte del movimiento RSE. Asimismo, se estableció que los encuestados estarían interesados en no solamente donar sus excedentes, sino que también comenzar a analizar sus mermas y de esta forma buscar mejores prácticas para disminuirlas. Tanto y en cuanto, eso sea beneficioso para el negocio y no lo contrario. Por último, necesita completa honestidad, claridad y responsabilidad de parte de la empresa que se haga cargo.



## Diagnóstico de la situación

### Análisis FODA

A continuación, se detalla el análisis FODA en el cual se incluyen como su nombre lo indica, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen actualmente para el proyecto. El análisis FODA es una herramienta originariamente creada por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta, durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo principal es entender mejor la situación en la cual se va a introducir y poder plantear el proyecto de la manera más adecuada en caso de los diferentes escenarios que se pueden presentar en el trayecto. Surgió gracias a la búsqueda de descubrir por que fallaba la planificación estratégica, es por eso que busca analizar la situación interna y externa de la organización.

### Fortalezas

Las fortalezas son las capacidades con que cuenta la organización y le permiten diferenciarse de la competencia. Son aquellos recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Hasta el momento se escuchan muchas noticias sobre el desperdicio alimentario, el hambre en el mundo y los problemas ambientales, pero por más que se discuta es necesario ir poniendo en práctica. Este proyecto permite involucrar a un gran porcentaje de la población y hacerlos aportar de una manera simple para resolver tres grandes problemas. No solamente para personas pertenecientes al sector HORECA, sino que uno como individuo puede ser parte de tres maneras. Por un lado, puede acercar los sobrantes del hogar a los sectores designados, sino también puede colaborar económicamente con donaciones o puede ser parte del grupo de voluntarios encargados de la recolección y transporte.

Si observamos la organización, transmite transparencia y es una marca joven que quiere conquistar nuevos clientes que hasta el momento no estaban siendo tan considerados. El enfoque de la competencia se puede ver más ligado a empresas

relacionadas con la distribución de comida y no tanto con el sector HORECA. El Banco de Alimentos de Buenos Aires, por ejemplo, trabaja más con empresas productoras como Arcor, Unilever, etc., mientras que Proyecto Plato Lleno se especializa más en empresas de catering. Y, por último, Nilus, se ocupa de facilitar la conexión entre el desperdicio y el beneficiario, por lo cual sería un proveedor en este caso. Por lo cual, el proyecto actual busca ampliar al sector HORECA la cultura de disminución de desperdicios y la colaboración con el medio ambiente y contribución a quienes no tienen qué comer.

A diferencia de la competencia que ya son más masivas y lo hacen mediante sus webs, este proyecto busca transmitir calidez humana y priorizar el contacto y la enseñanza antes que el pedido de donaciones. Se ofrece un servicio 360°, con capacitaciones e información con datos del mercado y de casos de estudio y seguimiento, con el objetivo de crear una nueva cultura en las empresas y sus empleados. De esta manera, aumenta el entusiasmo y el trabajo en equipo y las motivaciones generan mejores resultados.

El proyecto, a diferencia del resto, ofrecerá visibilidad para los chefs y/o dueños de las empresas, en las redes de comunicación, en la cual van a tener la posibilidad de promover su negocio y la relación con la sustentabilidad y el compromiso con el medio ambiente. En el mismo se va a dar el espacio para compartir recetas o consejos y recomendaciones para el aprovechamiento de los productos. Gracias al aprendizaje de otras organizaciones de Estados Unidos, se aprendió que a la gente le gusta ser reconocida y, no sólo eso, sino que una vez que están contentos con su cambio cultural, les gusta compartir sus experiencias y colaborar con el resto de la sociedad. La competencia acá en Argentina no suele darles foco a los clientes, fuera de las menciones o publicación en su web o redes sociales. En la actualidad es de vital importancia poner al cliente en el centro.

### Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores positivos, favorables en el entorno en el que se desarrolla la organización. Por un lado, se ve la oportunidad de abarcar mejor el

área de la comunicación que la competencia, para llegar así a un mayor público y por ende conseguir más donaciones y lograr un menor desperdicio. Para ello se considera que un gran nexo para la educación puede ser también las universidades y los colegios, creando así una base en las próximas generaciones para que aporten valor. Asimismo, se busca la cooperación de empresas generando conciencia con sus redes sociales para llegar al público objetivo de múltiples maneras. Se busca aprovechar la magnitud de las redes sociales para dar lugar a los clientes a expresarse y compartir recetas que evitan el desperdicio o consejos a la hora de comenzar. Así como lo hace la organización ACELGA con la feria MASTICAR, se busca dar voz a los clientes para que inspiren a otros que hasta el momento no le pudieron dar el foco necesario.

Las oportunidades involucran el objetivo principal y secundario del proyecto y son la importancia que se le está otorgando al tema del desperdicio alimentario y a las consecuencias que estos pueden traer si no se tratan adecuadamente. Ambos son oportunidades dentro del proyecto ya que son temas muy visibles y sensibles en la actualidad. El conocimiento dentro de la sociedad puede lograr que se amplíe gracias al boca a boca por las intenciones del mismo. Además, uno de los objetivos secundarios a los cuales se logra atacar con el proyecto es el hecho de la cantidad de gente en Argentina que no tiene un plato de comida por día.

Y, por otro lado, encontramos una oportunidad por el lado de la distribución. Esto se refiere a llegar a los más necesitados de una manera más directa. Achicar la brecha desde que se obtienen los alimentos y que se les ofrecen a ellos. Aprovechar las enseñanzas que se pueden tomar del Banco Nacional de Alimentos de Buenos Aires y crear una organización más cercana a quienes lo necesitan y no lo están consiguiendo aún, ya que tienen un largo proceso en el cual incluyen la separación y almacenamiento antes de la distribución. También se busca distribuir los sobrantes de aquellos negocios cuya cantidad no llegue al monto mínimo que suele pedir la competencia. Para ello se van a hacer alianzas clave con las empresas de delivery de comida como por ejemplo Rappi y Pedidos Ya. Se va a aprovechar el auge de los servicios de delivery de comida para tener una mayor amplitud y velocidad a la hora de repartir los sobrantes y asegurarse la llegada en forma correcta.

Por último, la más reciente pandemia mundial creó un espacio de colaboración con el prójimo en la mente de las personas argentinas. La pobreza en Argentina no tiene fin, al contrario, cada vez es mayor y tuvo un crecimiento abrupto debido a la situación que acecha al mundo entero, el Covid 19. En estos momentos en donde se incrementa la crisis y preocupación, es cuando más se destaca la solidaridad y cooperación del pueblo con quienes menos tienen. Se crearon grupos como @amigosenlacalle o @convidarte31 a través de Instagram y cada vez son mayores los seguidores y colaboradores creando comida casera para luego ser repartida a gente en situación de calle. En Fundamind, una organización especializada en que todos los niños tengan oportunidades para crecer sanos, recibir una alimentación adecuada, recreación y educación, y ser protegidos contra toda forma de violencia. El contexto actual los obliga a redoblar los esfuerzos para luchar contra el hambre. La directora de la fundación, Marisa Mujica, comenta: "Canalizamos semanalmente la asistencia alimentaria que envían los gobiernos nacionales y de la Ciudad, a través de la entrega de un bolsón de alimentos con productos de primera necesidad...Pero vemos que, al extenderse la cuarentena, cada día que pasa se hace más difícil sobrevivir, sobre todo para aquellas familias que no pueden generar ingresos diarios y además no tienen ningún plan social del gobierno." (Fundamind, 2020) Es por eso que es necesario que se una la mayor cantidad de gente y todas las organizaciones que se creen puedan llegar a alimentar a las personas que más lo necesitan. Aumentando las colaboraciones y las organizaciones destinadas con un mismo fin, es de la única manera que se puede llegar a combatir el hambre y salvar la mayor cantidad de vidas. Argentina es un país que aún le hace falta mucha educación respecto al tópico de la alimentación, los recursos y los sobrantes, por lo cual se busca no sólo ofrecer un servicio de redistribución de esos sobrantes, sino que, además, generar capacitaciones y acompañar a quienes busquen adentrarse en la generación de buenos hábitos.

Hoy en día se encuentra un mercado con el terreno más fácil de acceder que hace unos años gracias al interés del gobierno en la temática de la sustentabilidad y la intención de disminuir la cantidad de personas con hambre en el país. Eso sumado al sustento legal, permite que los clientes accedan más fácilmente y se logre ampliar la red de comercios aliados a favor de la disminución de residuos.

## Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece o habilidades que no se poseen. Si bien es un proyecto con grandes ideales y objetivos alineados a una preocupación a nivel mundial, no es fácil conseguir clientes tan fácilmente. La debilidad más grande que tiene este proyecto es el poder educar y concientizar a las personas y luego hacer visible el proyecto para generar mayor movilización. Es por eso que se debe priorizar la educación y concientización y motivar el cambio cultural empresarial a uno más focalizado en la sustentabilidad y cooperación. Sin esto, se hace más difícil conseguir clientes que estén dispuestos a ceder su tiempo y excedentes.

Asimismo, es difícil lograr que la idea se transmita y que a su vez logre generar impacto al país entero. Al ser una empresa sin fines de lucro, es necesario contar con el trabajo de voluntarios, por lo cual se le da gran importancia a la concientización y comunicación. Los voluntarios son el corazón de esta organización, pero su integración en la misma tiene que ser por un bien común que los motive. Al ser una organización nueva en el mercado se le tiene que dar mucho foco a la comunicación para poder generar una gran apertura e instauración en el mercado, principalmente en los posibles clientes. Aunque no es mucha, ni tienen el mismo público, la competencia existe y es muy fácil comenzar a trabajar con nuevos sectores una vez que ya se conoce el sistema. Ellos actualmente no trabajan con el sector HORECA, pero ya tienen el conocimiento sobre como tratar con los clientes, como recibir donaciones, donde llevar las mismas y sobre logística.

## Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones en el entorno, externas a la organización, que pueden llegar a poner en peligro la permanencia de la misma. El proyecto tiene dos amenazas que se destacan.

La primera en cuanto a su competencia, que le impida la entrada para acaparar el mercado que aún no está siendo atendido correctamente. Sería un razonamiento ilógico pensar en poner barreras para monopolizar el mercado ya que son

organizaciones sin fines de lucro y con un objetivo común que con los años sigue creciendo sin ser posible de abastecer. De más está mencionar que no significa que el beneficiario se queda sin un producto, esto iría más lejos aún considerando que la falta del mismo puede provocar su muerte como sucede actualmente, mayor contaminación del planeta, más recursos desperdiciados y, además, el trabajo de miles de personas tirado a la basura. Además, a la competencia, como, por ejemplo, Banco de Alimentos o Proyecto Plato Lleno, le sería de ayuda otra organización para poder hacer más visible el trabajo que ya vienen logrando y destacar la ayuda que todavía se necesita para poder llegar a más clientes.

Por otro lado, la segunda amenaza involucra a los actores externos con los cuales se genera alianzas, cuya cooperación es crucial para el funcionamiento de la organización. Por un lado, las alianzas con los clientes y por el otro, las alianzas con el gobierno para la facilitación legal. Si no se logra una cooperación de ambas, el proyecto no se puede sostener por sí sólo. Si bien el gobierno ya se mostró involucrado en la problemática, es la educación y concientización de los clientes la que requiere un esfuerzo mayor. Son factores externos cuya influencia puede amenazar la continuidad del proyecto por eso es de vital importancia prestarle atención y buscar crear buenos vínculos, no solo con la palabra, sino que con datos que reflejen la importancia del proyecto y especialmente, un acompañamiento cercano de parte de la organización. Argentina no se caracteriza por ser un país con facilidad para el entendimiento y colaboración con un bien común. Uno pensaría que si se habla sobre un proyecto en el cual no se pide mayor esfuerzo que la separación de la comida en vez de juntarlo con la basura, no debería ser algo complicado de aplicar. Pero es más complicado de lo que uno piensa. Se trata de instaurar nuevos hábitos sin nada a cambio, según piensa la mayoría. Pero no se dan cuenta el gran cambio que harían a la sociedad y al planeta. El mayor beneficio es pensar en el bien que se puede lograr con tan poco y creo yo, que no hay mejor sensación que ella. Es por eso que, si el gobierno deja de ayudar desde su lado, implementando regulaciones o leyes que sustenten el cambio de hábito, las organizaciones de esta índole sufrirían una baja de aliados/clientes, como se pudo notar hace pocos años con la eliminación del artículo 9 de la ley donal.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Artículo 9 – Una vez entregadas al donatario, las cosas donadas en las condiciones exigidas por el artículo 2, el donante queda liberado de responsabilidad por los daños y perjuicios que

**Fortalezas****Debilidades**

- Análisis interno**
- 100% transparente
  - Entorno cálido para atraer clientes
  - Foco en el sector HORECA que no es ayudado por la competencia
  - Foco en la educación del cliente y apoyo en la instauración de buenos hábitos
  - Haber aprendido de las primeras organizaciones y poder buscar mejoras
  - Equipo de voluntarios con las mejores intenciones

- Dificultad a la hora de atraer clientes del sector HORECA
- Se basa en voluntarios y es difícil mantenerlos y disponer de su tiempo

**Oportunidades****Amenazas**

- Análisis externo**
- Mayor apoyo del gobierno y sustento de leyes que años atrás
  - Mayor interés y cooperación de parte de la sociedad argentina
  - Mayor facilidad de darse a conocer gracias a la comunicación digital
  - Panorama con más necesidad que hace años
  - Auge de repartidores de las aplicaciones de delivery

- Competencia que pone barreras de entrada
- Nuevos competidores con mejores propuestas que se lleven los clientes
- Eliminación de las leyes que amparan la donación de alimentos
- Clientes desinteresados o desinformados

---

podieran producirse con ellas o por el riesgo de las mismas, salvo que se tratare de hechos u omisiones que degeneren en delitos de derecho criminal.

A partir del análisis se puede concluir que las oportunidades en el mercado son remarcablemente más claras e inminentes, mientras que las amenazas no son impedimentos siempre que se aprovechen las fortalezas. Además, demuestra ser un panorama alentador para el proyecto y se desarrollarán estrategias determinadas para resaltar las fortalezas y lograr diferenciarse en el mercado y así entonces llegar a mejores resultados.



Universidad de  
**San Andrés**



## Estrategia

En base a lo analizado previamente respecto al contexto del entorno, el mercado, la competencia y el consumidor, y habiendo detallado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se plantea el siguiente desarrollo de la estrategia de este proyecto. Para ello se toma como punto inicial el concepto de Michael Porter de propuesta de valor. La misma, está relacionada con la visión externa, haciendo referencia al valor que se le ofrece a los clientes. (Porter, 1991)

Para el proyecto, al cual se va a nombrar “NOMASD”, la estrategia se va a basar en crear una amplia red de comunicación a través de la cual se genere conciencia y se eduque acerca del desperdicio alimentario y sus consecuencias. De esta manera se va a llegar con una base sólida a la hora de hablar con los futuros clientes del sector HORECA y hacerlos parte del mismo. El propósito del proyecto es ampliar la propuesta y no solo ser un servicio de redistribución, sino que se busca ser un grupo de apoyo frente a estos nuevos hábitos. Ningún cambio de hábito es simple, por eso se busca acompañar desde un comienzo con información, datos y ejemplos sobre las buenas prácticas y también reconocer el esfuerzo de quienes se unan.

El nombre NOMASD viene de la negación a los desperdicios, abreviando desperdicios con la D lo cual se completa en “No más desperdicios” o “No + Desperdicios”. Pero, además hace alusión a los nómades, consideradas personas que no tienen un lugar fijo de asentamiento al cual llamar hogar. Un gran porcentaje del destinatario no tiene un hogar propiamente dicho al cual llevar comida para alimentar a su familia diariamente.



The logo consists of the words "NO + D" in a large, bold, dark grey sans-serif font. The plus sign is a green cross with a white outline, positioned between the 'O' and the 'D'.

*Logo del proyecto. Fuente: Creación propia*

El objetivo es capitalizar el sector HORECA que aún no abarca la competencia y los supermercados y aprovechar de los innumerables desperdicios que se generan diariamente por una gran cantidad de empresas involucradas en el sector de la producción alimenticia.

Para llevar a cabo la estrategia se va a necesitar construir un equipo sólido de comunicación, constituido por voluntarios, quienes van a crear una campaña fuerte y masiva que principalmente se va a basar en informar, educar, concientizar y convocar.

Para la primera etapa que abarca la de informar y la de educar, se va a buscar explicar la ayuda que se puede generar con tan poco. Se va a tomar como ejemplo y punta inicial las recomendaciones que creó la FAO sobre los pasos iniciales con los que se puede comenzar a tener nuevos hábitos para contribuir al movimiento de #HambreCero y #DesperdicioCero. Algunos que se destacan son: la planeación de compras, consumir primero lo que lleva comprado hace más tiempo, comprar lo necesario, utilizar la mayor cantidad posible de los productos comprados, entre otros. Además, se intenta instaurar el mensaje sobre el consumo de las frutas y verduras “feas” o irregulares. Se va a comunicar, al igual que en Europa, que todas las frutas y verduras, no importa su forma, son aptas para el consumo y contienen las mismas propiedades. En cuanto al consumo, es importante educar sobre las fechas de caducidad y consumo que se establecen en los productos. Por último, es necesario enseñar que se puede hacer post consumo, es decir, que hacer con las sobras. Por un lado, se recomienda guardar sobras para un consumo posterior, o donar el excedente. Y por otro, con los desperdicios de alimentos inevitables al cocinar, se recomienda compostar. (FAO, 2017)

Luego, con mensajes sobre datos duros, involucrando cifras que impactan se busca generar conciencia. Las personas suelen reaccionar frente a diversas problemáticas una vez que se hace explícito el daño con números que lo acompañen. Además, se hacen más claro, una vez que se compara con situaciones o elementos más cotidianos. Por ejemplo, se puede utilizar la comparación mencionada previamente en la nota de Infobae donde se equipara la cantidad de desperdicio ocupando estadios de fútbol completos. “En la Argentina eso significa un desperdicio de alimentos de 16 millones de toneladas al año. Con esa cantidad se podría llenar 100 estadios de fútbol por semana

con comida en perfectas condiciones que al final termina siendo desechada, es decir, un kilogramo por persona por día.” (Ingrassia, 2018) O mismo se puede demostrar cuánto dinero se desperdicia con el objetivo de una vez por todas concientizar a la sociedad y lograr un cambio en los hábitos de consumo.

La tercera etapa cuenta con la convocatoria, que va a llegar una vez que se haya asentado el mensaje en la sociedad. Si se logra una comunicación como la planeada, los clientes deberían ser un target más fácil de acarrear que en la actualidad y esto se logra gracias a la concientización. Además, habría una mayor instauración de buenos hábitos dentro de la sociedad y motivar al voluntariado del proyecto gracias a la concientización.

Antes de llegar a la segmentación y target, se va a visualizar el Canvas de negocio o también conocido por Lienzo de negocios de Osterwalder. El mismo va a ser de ayuda para el desarrollo del modelo de negocios planteado, demostrando los socios clave, actividades clave y recursos, la propuesta de valor, la relación con los clientes y los canales, el segmento de clientes que luego se va a detallar, y, por último, los costos y los flujos de ingreso.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones c/ clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntarios</li> <li>- Proveedores del sector de producción alimenticia</li> <li>- Gobierno</li> <li>- Distribuidores</li> </ul>	Distribución de comida que no fue consumida. Perteneciente al sector HORECA y distribución como supermercados con destinatario final en zonas de bajos recursos antes de pasar a ser residuos.	A través de un servicio que engloba la información, educación, acompañamiento y la redistribución de comida sobrante de diferentes empresas se busca comenzar a solventar la problemática del hambre en sectores de nivel socioeconómico bajo, aprovechando asimismo la reducción de residuos para el cuidado del medioambiente y la instauración de nuevos hábitos en lo cotidiano.	Relación directa y cercana, con intención de generar confianza desde el momento cero gracias a la comunicación empleada y el grupo de voluntarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas del sector alimentario</li> <li>- Desperdician comida diariamente con los sobrantes</li> <li>- Buscan involucrarse con el cuidado del medio ambiente</li> <li>- Tienen interés en la RSE</li> <li>- No tenían la información necesaria hasta el momento ni el incentivo y acompañamiento</li> </ul>
	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comida en buen estado</li> <li>- Logística para un buen sistema de distribución</li> <li>- Know How por experiencia en el exterior</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Canal directo: las empresas son la producción y los productos se recolectan para ser entregados a los beneficiarios en los diferentes puntos acordados.</li> </ul>	
<b>Costos</b>		<b>Flujo de ingresos</b>		
Asociados a una pauta mínima de comunicación paga para la promoción y la distribución.		Ingresos por donaciones que se van a focalizar 100% en mejora de la promoción y distribución.		

*Lienzo de negocios de Osterwalder. Fuente: Elaboración propia*

Como se puede detallar en el Canvas, NOMASD considera a sus socios clave principalmente a los voluntarios y a los distribuidores quienes van a ser parte de la organización y distribución de los sobrantes. Los proveedores del sector de producción alimenticia, quienes formarían parte de los clientes del proyecto, son esenciales dentro de los socios ya que son el corazón del negocio. Y, por último, el gobierno quien, gracias al sustento por medio de leyes o apoyo económico, puede ser de gran soporte para el proyecto. Los primeros tres son necesarios para el funcionamiento del mismo y sin ellos no faltaría un eslabón primordial. El gobierno por otra parte, es un socio clave, ya que, gracias a su apoyo mediante leyes, es que NOMASD llega con ventaja para comenzar sus actividades, a diferencia de la competencia, que tuvo que comenzar sin el sustento de algunas leyes importantes.

La actividad clave del negocio es la distribución de la comida que no fue consumida en cada negocio perteneciente al sector HORECA, mercados y supermercados. La actividad termina cuando llega al destino final que abarca los sectores de bajos recursos para darle de comer a quienes menos tienen.

Los recursos que tiene el proyecto son por un lado la comida en buen estado, la logística para lograr un buen sistema de distribución y el conocimiento de una experiencia de la misma índole en el exterior. Gracias a la última es que se impulsó el querer lanzar este proyecto e intentar tomar buenas prácticas del primer mundo y así ayudar al país desde un pequeño sector al cual podemos ser parte y aportar cada uno desde nuestro lugar.

Es por eso que la propuesta de valor de NOMASD es de a poco comenzar a solventar el problema del hambre en los sectores de nivel socioeconómico bajo en argentina, distribuyendo los sobrantes de las empresas gastronómicas y de esta manera aprovechar la reducción de residuos y disminución de la huella de carbono que contamina el medio ambiente. Además, NOMASD busca ser un acompañamiento en todo el proceso de aprendizaje, comenzando con la información y educación hasta llegar a la instauración de nuevos hábitos. Se busca crear una experiencia 360° en la que el cliente pasa por varias etapas, sin dejar de perder el foco en su negocio, pero, a su vez, siendo parte del cambio.

Para lograrlo, se intenta tener una relación directa y cercana con los clientes con el fin de generar confianza gracias a una amplia base de información y comunicación, demostrando total transparencia de los objetivos y metas del proyecto. Especialmente, se busca que el cliente se sienta el centro del proyecto y no le tema al cambio, ni sienta que puede desviar los objetivos de su empresa. Además, se busca premiarlo por sus acciones y reconocer públicamente las mismas, con el objetivo de impulsar su negocio al mismo tiempo.

El segmento de clientes apunta a las empresas del sector alimentario, quienes desperdician comida diariamente con los sobrantes en buen estado. Son personas que tienen intención de involucrarse en el cuidado del medio ambiente y tener acciones de RSE. Es por eso que se va a hacer foco en el reconocimiento, no solamente como generador de un lazo mayor con los clientes, sino que como ya se mencionó, ayudar a crecer su negocio. Como ya analizamos, los clientes de nuestro cliente suelen priorizar o elegir negocios cuya responsabilidad con el medio ambiente o social es parte de la misma.

El canal es directo ya que se recolecta el desperdicio por cada punto y se lleva directamente al punto acordado de entrega, que puede ser comedores sociales, hogares comunitarios y otras organizaciones sociales. También se busca ampliar la red de distribución con la inclusión de los servicios de delivery como Rappi o Pedidos Ya, a aquellas personas que viven en la calle y no suelen acercarse a los mencionados previamente.

En cuanto a los costos del proyecto, se mantendrán en lo mínimo posible ya que no se generan ingresos con el proyecto más que por donaciones. El costo vendrá de insumos cuando no haya donaciones y de una pauta de comunicación mínima cuando sea necesaria para promocionar aún más el proyecto. Se busca alcanzar donaciones, no solo en forma de producto, sino que monetarias, de parte de empresas cuyo interés se acople al de NOMASD.

Como se mencionó, el flujo de ingresos va a provenir 100% de donaciones y se van a focalizar en la mejora de comunicación y distribución. El objetivo es mejorar el sistema una vez que crezca y no dependa únicamente de voluntarios, sino que se sustente

además en donación de tiempo y vehículo de parte de empresas de logística o donación monetaria como se mencionó previamente.

Ya que el proyecto no ha sido lanzado aún, como se mencionó previamente, será necesario trabajar principalmente en la promoción y el posicionamiento para la obtención de clientes. La estrategia se desarrollará a través de tres puntos clave: por un lado, la segmentación, el target y el posicionamiento del servicio.

### Segmentación y target

En primer lugar, se explicarán los segmentos del mercado en base a unas variables que se tomaron en cuenta. Esto sirve como un paso previo para comprender qué tipos de clientes existen en el mercado.

Para ello, se decidió tomar las siguientes variables de importancia para este proyecto:

- Geográficas: ubicación relativa
- Demográfica: industria, tamaño de la organización, tipo de organización
- Psicográficas: estilo de vida, actitudes y valores
- Conductual: frecuencia de uso, beneficios buscados

La estrategia está orientada al sector responsabilizado en la distribución y producción de comida. Al ser un proyecto sin muchas restricciones se puede abarcar la mayoría del segmento. Por ende, el target es toda empresa que fabrique o distribuya comida en la ciudad de Buenos Aires. La idea es comenzar por Buenos Aires para luego poder ampliarse una vez ya establecidos en el mercado. En cuanto al tamaño y tipo de la organización, se distinguieron las organizaciones pequeñas como comercios, restaurantes, panaderías, de las grandes empresas entre las cuales se encuentran los hoteles, supermercados, distribuidoras.

En cuanto al estilo de vida y las actitudes se puede englobar, por un lado, a aquellas empresas cuya estructura ya tiene una dedicación al cuidado del medio ambiente. Y por el otro, empresas cuyo sistema aún no tiene relación con ciertas acciones de RSE. El segmento abarca aquellas empresas cuyos desperdicios están siendo desechados sin darle la posibilidad de darle una segunda vida.

Para entender más el segmento, es importante ahondar en la frecuencia de uso que le darían al proyecto y los beneficios que buscan. La frecuencia puede ser diaria, bi-semanal o semanal.

Teniendo en cuenta las variables mencionadas, se crearon diferentes segmentos a los que se apunta con el proyecto. Al target obtenido se lo dividirá en grupos y se les asignará un nombre arquetipo para facilitar su personalización.

### **Comercio fugaz**

Este comercio se caracteriza por tener productos para desechar diariamente. Tiene una cocina apurada y producción constante. Se especializa por platos de poca duración antes de tener que ser desechado. Es por eso que pertenece al target fugaz, y necesita una recolección diaria de parte de NOMASD. Su motivación viene por el lado del reconocimiento más que del lado de cooperación con el medio ambiente. Su mayor preocupación es perder el foco del negocio por sumar estas actividades. En su pasado no tuvo mucho interés por la donación de alimentos debido a la falta de apoyo legal, pero está dispuesto a darle una oportunidad.

Este target está compuesto por restaurantes como, por ejemplo: la cabrera, Kansas, la esquina del anti gourmet, las cholas, entre otros.

### **Comercio prolongado**

El comercio prolongado a diferencia del primero, puede mantener en buen estado sus productos hasta que se retiren, lo cual puede retrasar la búsqueda y crear una frecuencia de tres días. Suelen ser comercios con gran producción de productos, pero con una cocina más tranquila. Su motivación no está impulsada tanto por el reconocimiento de acciones RSE sino más que nada por la ayuda que se puede hacer desde su negocio. Aunque no todos tienen un gran tamaño o varias sucursales, son negocios cuya ayuda vale y no suele ser considerada por la competencia ya que no buscan cantidades pequeñas, como NOMASD.

Este target se compone por comercios que pueden ser: panaderías como por ejemplo cafeterías como por ejemplo La Argentina o distribuidores de comida por peso.

### **Comercio refugio**

Por último, se encuentra el tercer grupo que se suele caracterizar como un comercio en el cual tienen lugar de almacenamiento para guardar la mercancía por 4 días si es que se lo requiere. Estos suelen identificarse con cantidades mayores de mercancía, pero no instantánea como los anteriores. Suelen ser atendidos por la competencia, por lo cual se debe hacer énfasis en el sistema de acompañamiento durante todo el proceso y destacar el reconocimiento público ya que suelen interesarse en acciones RSE.

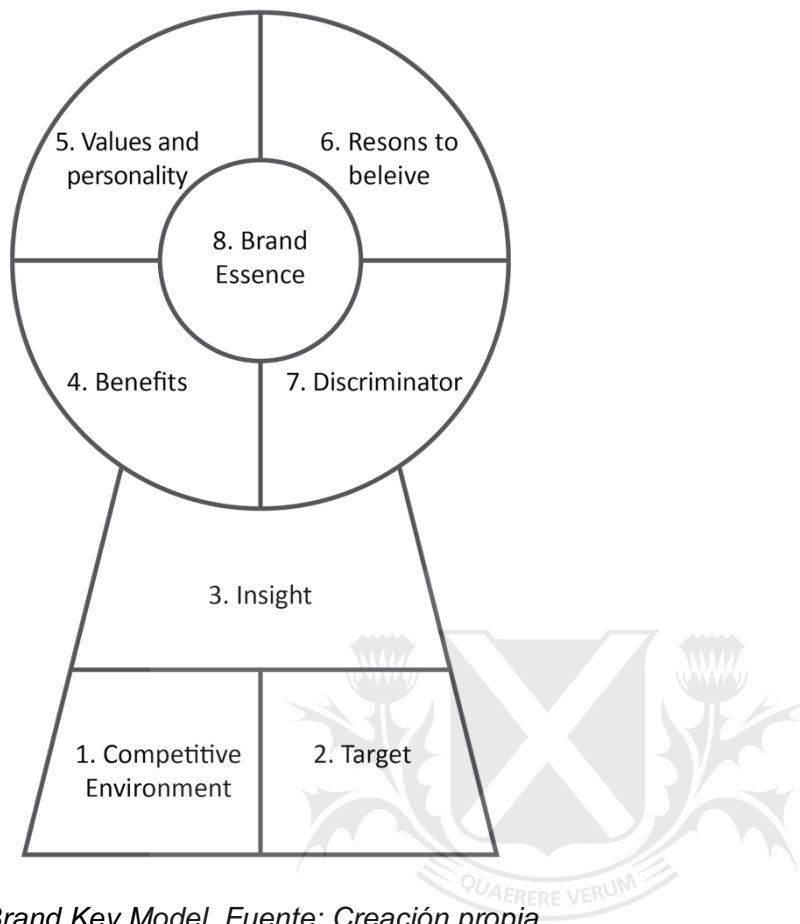
Pueden ser comercios como por ejemplo supermercados como Disco, mayoristas como Vital, almacenes como el almacén Luisito o mercados barriales.

### **Diferenciación y posicionamiento**

El posicionamiento es considerado como la posición que toma un producto en la mente de los consumidores de acuerdo a los atributos que presenta. Según Kotler, “es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación a los otros productos de la competencia” (Kotler y Armstrong, 2007).

Para posicionar a la empresa en la mente de los consumidores, y compararla respecto a su competencia, se va a usar el Brand Key Model del European Institute for Brand Management. El modelo muestra el posicionamiento comunicacional de la marca, destacando los valores diferenciales y el Insight que la define. El mismo, propone un proceso de 8 pasos.





*Brand Key Model. Fuente: Creación propia*

### 1. Entorno competitivo (Competitive Environment)

En esta etapa se busca entender el entorno competitivo, no solo dentro de la competencia directa sino también de la indirecta. Para ello se divide a los potenciales clientes en 3 tipos: Core, competencia directa y la competencia indirecta.

En cuanto al Core, son aquellos que brindan el mismo servicio que NOMASD y representan al mercado más relevante donde se desarrolla la actividad de la empresa. En este caso, se podría considerar a CEAMSE quienes son los encargados de recolectar los desechos de comida. La principal diferencia con el servicio de CEAMSE es el destino que se le da a los desechos. Mientras que ellos contaminan el medio ambiente desechando en basurales, NOMASD busca alcanzarle lo que esta apto para el consumo, a quienes menos tienen.

La competencia directa representa a los servicios que cumplen la misma función de la misma forma. En este caso se puede considerar al Banco de Alimentos de Buenos

Aires y Plato Lleno. Como ya se analizó previamente, ambas redistribuyen los sobrantes, pero no tienen la misma percepción en la mente de los clientes. El Banco de Alimentos de Buenos Aires se identifica con las empresas más corporativas a quienes logra acceder gracias a su trayectoria de más de veinte años en el mercado. Proyecto Plato Lleno en cambio, se destaca por ser más moderna, cuya utilización de las redes sociales los favorece a la hora de hacerse reconocidos, pero cuyo foco está en los servicios de catering que asisten a eventos como por ejemplo casamientos.

Y la competencia indirecta representa a aquellos servicios que cumplen con la misma función, pero de una manera diferente. Se podría considerar a Nilus o Winim como un ejemplo de la misma. Nilus se considera un servicio para la competencia directa, mientras que Winim no tuvo mucho éxito, aunque su propuesta pueda ser muy interesante para los negocios que se encargan de la distribución de alimentos y quieran recuperar cada centavo invertido.

## 2. Target

De acuerdo con el Brand Key Model, el target se debe expresar en términos de las variantes como se mencionó previamente. Como ya se analizó en el punto anterior, se profundizó principalmente en variables como: la ubicación, por el momento en Buenos Aires hasta poder crecer y ampliarse a sectores con falta de servicios; tipos de negocio y tamaño de la organización dentro del sector de la industria productora de comida, cuyo interés no discrimina el tamaño de donación como la competencia, sino que acepta hasta lo más mínimo que uno pueda aportar; el estilo de vida comprometida con la sustentabilidad o con intención de hacerlo, cuidadosa con el medio ambiente e involucradas o queriendo hacerlo con la RSE. El cliente suele identificarse con negocios cuyo reconocimiento es valioso a la hora de competir y lo destaca como un beneficio.

## 3. Visión del consumidor (Insight)

El Insight es el descubrimiento de una motivación o necesidad del cliente que lleva a ciertas acciones. Para poder ejemplificar se va a utilizar el modelo por Alex Júpiter

llamado “Job to be done” o dicho en castellano, “trabajo para hacer”. En él establece el cuando, como lo quiere y para qué lo cual forma una oración final del Insight del cliente. (Júpiter, 2017) La visión del cliente de NOMASD se podría definir en: “Cuando busque una opción para no desperdiciar los sobrantes de comida quiero que sea un servicio con un buen fin y con gran transparencia, cuyo interés no sea únicamente contar kilogramos de comida donada, sino que se interese por el proceso de cambios de hábitos para que me sienta cómo a la hora de donar y pueda confiar en donde destino mis productos y la ayuda que estoy dando, sabiendo que se puede convertir en un proceso significativo.”

#### 4. Beneficios (Benefits)

Se busca identificar las ventajas que tiene la organización, que, según el Brand Key Model, deben ser emocionales y funcionales. Es por eso que se definen en los siguientes:

- Organización con objetivos sustentables
- Equipo de voluntarios con un interés común de sacar al país adelante, tanto económicamente como social y ecológico.
- Servicio simple y completo, que permite contribuir con el cambio y acompañarte en el proceso de instauración de nuevos hábitos
- Servicio que se adapta a las necesidades personales que busca reconfortarte y no solamente pedir donaciones
- Servicio que no discrimina por tener poca cantidad de productos sobrantes

#### 5. Valores de marca y personalidad (Value and personality)

Los valores de marca ayudan a conectar con los clientes en otro nivel. Se podrían definir en: sustentable y social. NOMASD es una organización cuyo objetivo es ayudar al medioambiente con un sistema muy simple que involucra a quienes tienen excedentes para donar y lo destina a quienes menos tienen hoy en Buenos Aires. Pero, además, lo hace con responsabilidad y transparencia, apelando a la colaboración de

una sociedad en búsqueda de un cambio. Es importante destacar que NOMASD no busca obtener la mayor cantidad de productos sobrantes, sino que premia a quienes luego de un tiempo con el servicio logran optimizar sus recursos y lograr un menor desperdicio.

Si la marca fuera una persona, se podría decir que tiene una personalidad comprometida con el medio ambiente, confiable y flexible, cuyo interés es el bienestar de los que lo rodean y su mejora personal.

#### 6. Credibilidad (Reason to Believe)

El Reason to Believe sustenta los argumentos por los cuales el cliente elige a NOMASD y no otra organización. Son argumentos que se suelen utilizar en la comunicación y son la prueba que la marca es lo que dice ser. En este caso, se puede definir como: "NOMASD provee un servicio 360° de educación, acompañamiento durante el proceso de nuevos hábitos y de recolección de los sobrantes para minimizar el desperdicio y disminuir la huella de carbono emitida y aprovecharlo para alimentar a un gran porcentaje de la sociedad que no tiene acceso a un plato diario. NOMASD busca premiar no sólo a quienes donan los sobrantes sino a quienes busquen cada vez poder disminuir la cantidad y contribuir al planeta y a su negocio de una mejor manera".

#### 7. Propuesta única de valor (Discriminator)

El Brand Key Model define a la propuesta de valor como lo que diferencia a la empresa de la competencia. Lo hace formando una propuesta con diferentes puntos a declarar: para quién, qué hace, cómo lo hace y para que lo hace. De esta manera se puede definir como: "Para empresas pertenecientes a la industria de producción de alimentos comprometidos con el medio ambiente, NOMASD provee un servicio transparente, simple y flexible de educación, acompañamiento en el proceso de nuevos hábitos y recolección de los sobrantes de alimentos utilizando un sistema confiable de voluntariado y cooperación para crear un compromiso con la ciudad de Buenos Aires y reducir el daño al medio ambiente y el hambre."

## 8. Esencia o Idea de marca (Brand Essence)

La esencia de marca conecta el Insight, con la promesa de marca y concluye en el posicionamiento que quiere ocupar en la mente del consumidor. La esencia de marca de NOMASD sería: “Construyamos un futuro prometedor para todos”.

Los factores clave de éxito de esta estrategia se pueden resumir en los siguientes. Por un lado, para que la organización sea reconocida y adquiera clientes, va a ser clave mantener en todo momento la imagen joven pero confiable y 100% transparente, sin perder su lado cálido a la hora de crear lazos con los clientes. Se va a buscar mantener el foco en todo momento en el cliente y demostrar que, a la larga, es un beneficio para ellos que a su vez colabora con el medio ambiente y la sociedad argentina.

Por otro lado, el éxito también dependerá del equipo que se logre crear. Un equipo de voluntarios, con gran actitud y con los mismos objetivos para sacar adelante una organización sin fines de lucro.

Por último, el éxito va a depender del servicio 360° y como se va a comunicar el mismo para poder diferenciar de la competencia y además llamar la atención de quienes hoy en día son un sector desabastecido, como el HORECA. Es por eso que va a ser esencial una comunicación cautivante en cuanto a números que reflejen la actualidad y el cambio que se puede lograr.

El posicionamiento de la organización será un reflejo de lo que se comunicará para lograr ubicarnos dentro de la mente de nuestros consumidores. Para lograr un gran lanzamiento y prosperidad, es de vital importancia lograr un posicionamiento adecuado a los ideales y objetivos de la empresa. Se buscará posicionar a NOMASD como un gran referente a la hora de cuidar el planeta y a nuestra propia sociedad, sin disminuir la importancia en los negocios de los clientes, cuyo proceso de cambio es primordial.

La idea es apoyarse en una marca cercana, transparente, cálida y reconfortante, con un servicio de calidad que tiene dos propósitos y ambos en pos de mejorar la forma de vivir, sin olvidarnos del cuidado del lugar donde lo hacemos.

Para explicar de donde provienen los objetivos que se plantea el proyecto, es necesario hacer referencia a un referente del marketing. Philip Kotler escribió un libro llamado "Marketing Social: estrategias para cambiar la conducta pública" en el cual plantea las cinco variables que ayudan a determinar el éxito de una campaña. Entre esas se encuentran: la fuerza, la dirección, el mecanismo, la adecuación y compatibilidad y la distancia (Kotler, 1992). Para comenzar se va a tener en cuenta principalmente el primer y último punto, es decir, la fuerza y la distancia. Al ser un tema que principalmente busca la responsabilidad social de las empresas y sus individuos para lograr ciertas metas, es correcto darle foco a los puntos que menciona para entender por donde es necesario abordar el lanzamiento.

Con respecto a la fuerza se refiere a la intensidad de la motivación de una persona respecto al objetivo, proveniente del nivel de estímulo del mensaje. Es por eso que este proyecto apunta a crear mensajes fuertes y estimulantes, dedicando un gran esfuerzo y dedicación a las campañas para comunicar las acciones y de esta manera tener mejores resultados que lo que se ven actualmente del Banco de Alimentos de Buenos Aires. Como resultado, se busca incentivar a los clientes a querer ser parte del cambio y que comprendan que la mayor satisfacción de NOMASD no es recibir muchos productos sobrantes, sino que cada vez disminuyan y que los procesos de producción, consumo, entre otros, sean mas redituables.

Y, por otro lado, la distancia hacer referencia a la estimulación por un individuo de la energía y el costo requerido para cambiar una actitud o conducta en relación con la recompensa esperada. La estimulación es un factor muy importante a la hora de hablar de cambios de hábitos. En este caso, el costo requerido para cambiar una actitud sería un proceso largo de aprendizaje que involucra a todo el equipo dentro del negocio. Se busca educar al equipo o un referente para que tomen más conciencia a la hora de la compra y utilización de los recursos, la forma en que se presenta el menú, o se sirve al consumidor o la forma en que se separan los sobrantes, entre otros. Por ende, el costo es alto en cuanto a esfuerzo, pero la recompensa es gratificante en cuanto al cuidado ambiental o ayuda social, además de resguardo económico.

## Objetivos y metas

El objetivo de este proyecto es generar valor social, ambiental y económico, provenientes de las acciones enmarcadas en proyectos de responsabilidad social de las empresas involucradas.

Si se puntúan los objetivos principales del plan de marketing de la organización se definirían en los siguientes:

- Generar awareness sobre el desperdicio de alimentos y el cuidado del medio ambiente
- Focalizarse en los primeros meses en ampliar la comunicación para lograr un gran reconocimiento de la marca y el propósito de la misma, para demostrar la diferencia con la competencia
- Empatizar y conectar emocionalmente con el cliente
- Generar una buena relación con un centro de logística y las aplicaciones de delivery que cooperen con el traslado de estos alimentos hacia los puntos de interés

Para lograr estos objetivos es necesario cumplir ciertas metas propuestas. Estas metas incluyen desde lo más básico hasta el más mínimo detalle.

Objetivo	Estrategia	Meta
Generar awareness sobre el desperdicio de alimentos y el cuidado del medio ambiente.	Masificar la comunicación sobre la temática sin hacer foco en la organización.	Alcanzar la visualización del 1% de la ciudad de Buenos Aires cada mes.
Focalizar en Brand Awareness para dar a conocer NOMASD	Generar empatía con la sociedad y conseguir adeptos para transmitir el	Pasar de 0 a 6 voluntarios mensuales hasta el mes 3 y luego aumentar dos cada dos

y sus objetivos.	mensaje y convertirse en voluntarios.	meses.
Empatizar y conectar emocionalmente con el cliente.	Transmitir un mensaje más especializado y presentarlo personalmente a los futuros clientes.	Atraer por lo menos 3 clientes que hagan una donación semanal o se interesen en el plan 360°.
Generar buena relación con centros de logística.	Ampliar la red de logística.	Conseguir 3 voluntarios que donen 4 horas semanales para ampliar el rango de distribución.

Para comenzar, el objetivo principal es generar awareness sobre el desperdicio de alimentos y el cuidado del medio ambiente en búsqueda de reducir el desperdicio y una mejor utilización de los recursos, para ello la meta es masificar la comunicación sobre la temática, sin hacer foco en la organización, para pasar de algo casi nulo actualmente a alcanzar a la visualización de un 1% de la ciudad de Buenos Aires cada mes, es decir, 28.900 habitantes entre los cuales se apunta a jóvenes entre 18 y 30 años, a través de una campaña específica de marketing digital en las redes sociales para concientizar a la sociedad y aumentar su interés en el primer año. Para el mismo, se estima una inversión mensual de usd192,6<sup>12</sup> desde el mes cero hasta el mes 12.

Luego, se busca generar Brand awareness, es decir, dar a conocer la organización y su propósito, para eso, se quiere generar empatía con la sociedad y así conseguir adeptos que ayuden a transmitir el mensaje y se propongan como voluntarios. Para ello se estima lograr un crecimiento de voluntarios y pasar de un comienzo con cero a por lo menos a 6 voluntarios por mes en el mes 2 y 3, aumentando dos en los siguientes dos meses y así consecutivamente ya que se calculan 2 por rescate (uno con vehículo y uno que ayuda a recolectar) y se estiman conseguir 3 clientes en el mes 2 y 3, un cliente más en los siguientes dos meses y así sumando uno cada dos meses. Es por eso que, a través de una comunicación sólida en las redes sociales y el contacto con personas influyentes o mediante una alianza con ACELGA para estimular el

<sup>12</sup> El costo actual aproximado de 1000 impresiones es \$500 (USD6,6) buscando alcanzar a 1% de la Ciudad de Buenos Aires (28.900 personas) da como resultado \$14.450 (USD192,6)



conocimiento de la organización y su crecimiento en el primer año, se busca invertir usd107<sup>13</sup> distribuidos en el primer año focalizado en la captación de los mismos.

A su vez, para concretar el tercer objetivo propuesto de empatizar y conectar emocionalmente con el cliente, es imprescindible generar un mensaje más especializado y recorrer diferentes puntos de interés para conseguir por lo menos 3 clientes que donen alimentos una vez por semana<sup>14</sup> y/o el interés de los mismos en el plan 360°. Se busca hacer crecer ese número un cliente cada dos meses, manteniendo a los otros estables. Para NOMASD es de vital importancia no solo obtener clientes, sino que generar lazos fuertes con los mismos y que ellos sientan confianza para poder abordar el tema con tranquilidad.

En último lugar, en cuanto a la logística, la meta sería aumentar la red de logística y conseguir que 3 voluntarios donen 4 horas semanales, ampliando así el rango de distribución de los desperdicios para alcanzar más clientes en los primeros meses. No hace falta que sean camiones, menos al comienzo cuando las cantidades para transportar no son grandes, pero se necesita la disponibilidad de voluntarios con vehículos y que se sume uno cada dos meses a partir del mes 3, con el objetivo de abarcar los clientes estimados.

Esos cuatro puntos son las metas principales para el comienzo del proyecto, una vez que se logre generar interés, conocimiento, confianza y aliados, se puede pensar en abarcar los objetivos futuros que implican una expansión de la organización para abarcar el país entero y más adelante todo América del Sur.

---

<sup>13</sup> Considerando que el primer mes no se obtienen clientes, por ende, tampoco se necesitan voluntarios, se busca a partir del segundo mes disponer \$3000 (\$500 por mil impresiones) para la adquisición de 6 voluntarios y cada dos meses reforzar para sumar 2 cada vez, por ende, se estima una inversión de \$1000 por 5 meses cada dos.

<sup>14</sup> Teniendo en cuenta que el promedio de donación del sector HORECA ronda los 51,26kg por semana por cliente, se busca alcanzar los 615,12kg en el primer mes.

## Modos de Acción

Esta sección va a adentrarse plenamente en el proyecto “NOMASD” y describir el modo de acción del servicio. La idea es describir el servicio y que incluye el mismo, como se comunica el proyecto para atraer la mayor cantidad de clientes y aliados posibles. Además, que es lo que se busca obtener de cada comercio y como se va a lograr hacer crecer la organización con un crecimiento plenamente orgánico.

### Servicio

“Últimamente algunas personas se han preguntado si la filosofía marketing es el valor más apropiado en una época de deterioro del medio ambiente, escasez de recursos naturales, crecimiento explosivo de la población, hambre y pobreza en el mundo y olvido de servicios sociales. La pregunta es si las compañías que hacen un excelente trabajo de identificación, servicio y satisfacción de los deseos de los consumidores individuales, cuidan también de los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.” (Kotler, 2008)

NOMASD ofrece un servicio 360° de re-educación, re-organización y recolección de los sobrantes de las empresas relacionadas con la creación de alimentos con el objetivo de generar conciencia y nuevos hábitos para generar más provecho de los recursos y darle una segunda vida a los sobrantes antes de pasar a ser desperdicio. De esa manera, se busca, no solo, redistribuir los sobrantes para disminuir la contaminación del medio ambiente y el hambre, sino que también, se busca ayudar a la empresa a gestionar mejor los recursos para mejorar la economía del mismo y no perder el foco de crecimiento y rentabilidad. La utilización del servicio implica en el cliente, desde una simple dedicación de su tiempo a la hora de tirar los desechos y separar lo que aún puede ser consumido, hasta una disposición de más tiempo para ser asesorados y acompañados en el proceso de nuevos hábitos. Junto a Unilever Food Solutions con el aporte de su guía de mermas, se busca adentrar al cliente en el mundo del cuidado de recursos y alimentos. En el mismo se comienza explicando de donde vienen los costos ocultos de los desperdicios, complementándolo con las principales razones para disminuir los mismos. Además de consejos, se busca mejorar el sistema de los

negocios desde el momento de planeación, incluyendo la compra, el almacenaje, preparación, el servicio, las raciones y la eliminación de residuos. Unilever creó esta guía con el objetivo de alentar alianzas, como la actual, contra el desperdicio de alimentos en todo el mundo.

La propuesta de la organización es que las empresas comprendan la simplicidad con la que se opera de parte de NOMASD en cuanto a la recolección, pero a su vez sientan seguridad y confianza y empiecen a contribuir con la disminución de los desperdicios que se generan a diario. Se busca generar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y a su vez sean comprendan la ayuda que significa que donen esos alimentos que sobran para que puedan ser consumidos por personas que no tienen nada para comer. Es importante destacar que NOMASD no busca recibir grandes cantidades de sobrantes, sino que el objetivo es recuperar lo que no se consumió, pero apuntar a una disminución de esas cantidades beneficiando a los negocios. Desde su parte pueden contribuir de una gran manera al cuidado del medio ambiente. La reducción del impacto generado al planeta es un compromiso constante y ambicioso que las empresas no deben dejar de lado. Este servicio es una manera simple para los clientes de tomar acción y con resultados visibles que les permite comprender sus consecuencias.

Como resultado, siendo clientes de NOMASD, pueden ser parte de un gran cambio en el mundo disminuyendo la cantidad de desperdicios y así mejorar la economía de su negocio, evitando contaminar de más y ayudar a prevenir la muerte de miles de personas quienes hoy no tienen que comer y mueren por causa de la desnutrición.

### Precio

El precio por obtener el servicio es nulo, aunque se pide una contribución de \$2 por cada bandeja, que se utiliza para el empaque de 500 gr de comida y facilita el transporte de los sobrantes y la entrega en buenas condiciones. Se va a hacer una primera entrega de doscientas bandejas sin costo como parte de la bienvenida. Fuera de eso, para el cliente, únicamente requiere de un esfuerzo mínimo que incluye la separación a la hora de tirar los sobrantes y la entrega una vez que llega NOMASD a

su puerta. La idea es poder adaptarse a las necesidades del cliente y ser poco invasivos al comienzo y permitir que a medida que vean un gran resultado de sus acciones y lo que logra hacer la organización, quieran cooperar de una manera diferente además de la donación de productos sobrantes, y se ofrezcan como voluntarios a repartir sus productos a la gente que más lo necesita y poder ver la ayuda que logran con esos pequeños aportes. A su vez, hay quienes prefieran comenzar desde cero con el servicio 360° para finalmente darle foco a todos los procesos dentro de su negocio y evitar, siempre que se pueda, el desperdicio alimenticio y de recursos.

### Distribución

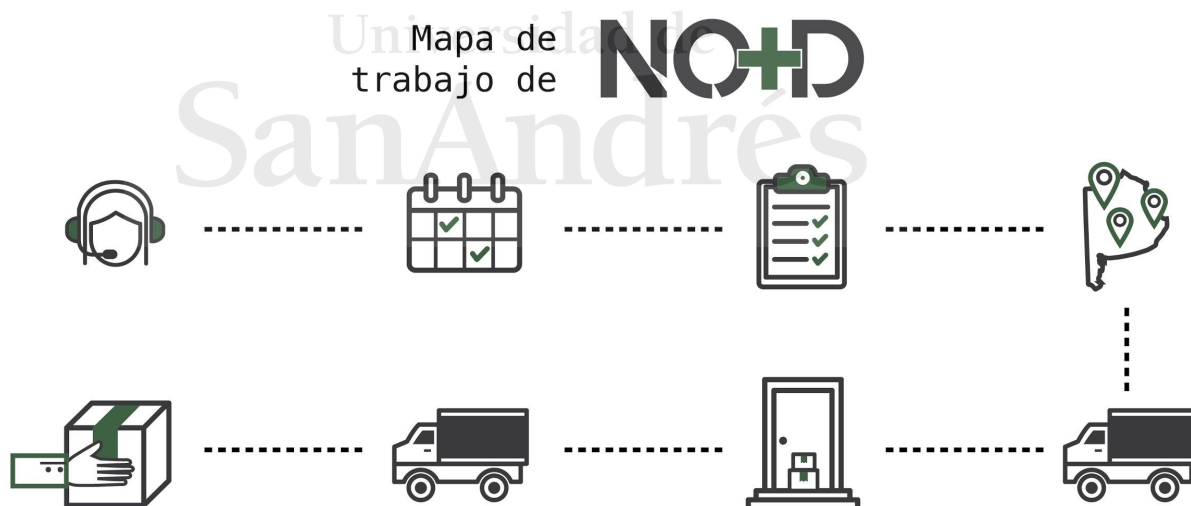
Por un lado, el proceso de recolección que se va a llevar a cabo va a ser simple y directo. Se comienza por la recolección de datos y gracias a eso, la colecta por los diferentes puntos que están ubicados los clientes. Dependiendo el arreglo con cada empresa en particular, debido al tiempo que se puede alargar, la frecuencia va a variar entre uno y hasta tres días. Clientes como restaurantes que tienen comida que debe ser consumida en el día antes que sea un desecho, van a ser parte de la frecuencia diaria. Mientras que las empresas como panaderías, que pueden mantener productos en buen estado por más días, se va a retrasar la recolección.

El proceso de distribución entonces va a comenzar con la recolección de comida únicamente en buen estado, para disminuir el proceso de selección y poder entregar en el momento en puntos designados para la consumición. La idea es encontrar puntos de interés cuya disponibilidad para la recepción de los alimentos sea amplia. Estos lugares pueden ser, comedores y/o merenderos. A su vez, se puede considerar como una estrategia de ocasión, la alianza generada con los delivery de comida como Rappi o Pedidos Ya. Gracias a la misma se puede ampliar el servicio a aquellos individuos que quieran ser parte y donar un plato o más, al momento de hacer una compra por la app. De esta manera se logra beneficiar a aquellos clientes que sean parte de las mismas. A diferencia de la nueva iniciativa de Rappi en la cuarentena, quien se alió con el Banco de Alimentos, con esta iniciativa no se busca conseguir recaudar dinero como lo hacen ellos a través del botón "Doná ahora" sino que se busca beneficiar a los comercios al vender más platos, y que sean preparados y entregados al final de la semana a la sede

de Cáritas en donde se necesite semana a semana y de esta manera hacer más cercana la donación para el cliente y que su plato donado llegue a una persona que lo necesite. (Rappi Argentina, 2020) Así tampoco se busca igualar lo que hace Pedidos Ya en Uruguay, también comenzado a raíz de la cuarentena, con un acuerdo con Comida para héroes, con quien hacen donaciones al personal de salud, los héroes de la pandemia, y hace pocas semanas, comenzaron con las entregas de comida también a merenderos. (VTV Noticias, 2020)

A medida que se vayan sumando comercios aliados, se va a crear una ruta conveniente en la cual se aproveche el recorrido y se logre así una eficientización del tiempo. Al ser un programa constituido por voluntarios, es esencial la distribución correcta del tiempo empleado en las diferentes tareas.

Por otro lado, el servicio 360° ya va a implicar una dedicación mayor por parte del cliente ya que se necesita su disposición horaria, fuera de los horarios pico del negocio, para generar la introducción y educación. Luego se van a generar visitas o comunicaciones más esporádicas para acompañar el proceso.



*Mapa de trabajo de recolección de NOMASD. Fuente: creación propia*



Come se puede ver en el gráfico, el proceso comienza con el contacto con cada cliente en el cual se comunica que en el día de la fecha (para comercios fugaz) o que en la semana (para comercios prolongados o refugio) se va a tener disponible mercadería. No es necesario llamar, sino que con un simple mensaje el cliente puede comunicarse y coordinar



De esta manera, se hace un bosquejo de la organización semanal para la recolección en los diferentes comercios y en base a las ubicaciones se contacta a los diferentes puntos objetivo para analizar quienes podrían recibir las donaciones.



Cada día se crea una lista con los diferentes comercios por los cuales se debe recolectar productos. Se pueden agregar nuevos clientes que tengan sobrantes y lo comuniquen ese mismo día, siempre que haya recolectores voluntarios.



Una vez organizado el día se busca eficientizar el tiempo creando un mapa de recorrido con horarios, buscando una ruta lo más directa posible entre comercio y comercio, hasta llegar al punto de destino.



Cuando llega el horario acordado, salen los vehículos en búsqueda de los productos siguiendo el recorrido designado a cada uno.



A los comercios se les pide que para el horario designado se deje en la puerta o se lo acerque para poder generar mayor eficiencia del tiempo y poder llegar a cumplir en tiempo y horario con todo el recorrido.



Una vez hecha la recolección, el transporte se dirige al punto de entrega designado y deja la entrega.



Finalmente, el transporte se puede retirar y son los voluntarios o las personas responsables del comedor o merendero quienes se quedan distribuyendo la comida a la gente que se acercó.

### Comunicación

Al ser una organización sin fines de lucro y no contar con un presupuesto muy amplio, se propone comenzar con un gran movimiento en las redes sociales. En la actualidad, se puede gestionar una gran campaña de comunicación mediante las redes sociales únicamente. La ayuda de personas con influencia también es una buena contribución ya que ayudan a esparcir más rápido el mensaje y como su nombre lo indica, ser influyentes en las nuevas costumbres. El momento de cuarentena demostró que personas influyentes del medio de la gastronomía como Tefi Russo de @inutilisimas, Víctor Manuel García de @elgordococina, Roberto, Chris y Lucas Petersen de @lospetersen, Valentina Ramallo @valuramallo, Felicitas Pizarro de @felipizarro y Paulina de @paulinacocina, entre muchos otros, se mostraron solidarios con las marcas haciéndole promoción a través de sus canales y de proyectos de la índole de NOMASD como @amigosenlacalle. Cuando se trata de buenas acciones, no hay persona sea famosa o no, que no le guste compartirlo y si es posible, ser parte.

La campaña de comunicación va a contar con tres secciones. Por un lado, se va a crear una página web informativa. Luego se va a gestionar una página atractiva de Instagram y Facebook. Y, por otro lado, se va a crear unos flyers informativos que se van a dirigir a los clientes con la opción de propuestas.

La página web va a contar con la historia del proyecto, los objetivos y las acciones que se van logrando a medida que va pasando el tiempo y los clientes y asociaciones que

cooperan para que NOMASD siga creciendo. Además, se va a aprovechar para dar el espacio a clientes que quieran compartir su experiencia, ya sea de donación y/o de ser parte del programa 360°. De esta forma, se busca crear un punto de acceso a información y clarificación de dudas al simple alcance de un clic, pero dejando, asimismo, un espacio de contacto para otorgar mayor información.

Las páginas de Instagram y Facebook van a ser el contacto diario con el público, aunque no va a ser el canal principal para llegar al cliente. Va a ser un canal de promoción y Branding ya que se busca generar buen contenido, que atraiga al público y genere word of mouth, es decir, habla y recomendación entre la sociedad. Asimismo, se va a conseguir la promoción por parte de los influencers como por ejemplo los mencionados previamente. Y se le va a dar lugar a los clientes para compartir recetas o ideas para reducir los desperdicios, y así también promocionar su negocio y sus acciones para el cuidado del medio ambiente. De esta manera, se busca ampliar la comunicación y dar a conocer la organización de una manera económica.



*Página de NOMASD de Instagram. Fuente: creación propia*





*Página de NOMASD de Facebook. Fuente: creación propia*

## San Andrés

Por último, el contacto que planea llegar de una manera más directa e informativa para quienes son posibles clientes y se busca atrapar, es el flyer o folleto y el contacto personal. La organización trata de crear vínculos fuertes, por ende, no se puede intentar convencer a alguien de unirse sin establecer un mínimo contacto presencial. Para darle la importancia que se merece, el primer contacto es esencial. Para ello se va a entrenar a quienes sean los voluntarios en esta etapa, para gestionar un mensaje unificado y principalmente con amor y dedicación. Junto a la visita se va a llevar un flyer en el cual se deja explicado el servicio 360° de NOMASD y el procedimiento que se va a utilizar, los objetivos principales de este proyecto y los puntos de contacto en caso de querer colaborar con la organización.



Folleto informativo de NOMASD. Fuente: creación propia

## Cronograma

En base a lo que se fue mencionando, la idea es crear el siguiente diagrama con el objetivo de plantear las fechas principales del plan.

Como todo plan necesita una fecha en que se plantean ciertos puntos puntapié del proyecto, que es seguido por los objetivos y requisitos para el lanzamiento. Una vez planteados se avanza con requisitos extra como ser los de hardware para este caso la web y los recursos necesarios. Cuando ya la base esta establecida, se necesita formar al equipo de voluntarios que conforman el grupo más cercano y de ellos va a depender la efectividad para captar futuros clientes o aliados de logística. Una vez comenzada esa etapa se va a procurar dejar marchando la web y las redes sociales para luego avanzar con una de las partes esenciales que es el diseño de la comunicación. Va a depender de la misma que tan rápido y eficientemente se puede dar a conocer le proyecto y captar la atención de quienes se necesita, pero además generar interés en quienes pueden ser futuros voluntarios. Así es como luego se lanza la comunicación en un mes al que se le dedica el 100% y se contacta a personajes influyentes del sector para que colaboren con la causa. Es ahí cuando se comienza a contactar personalmente a posibles clientes y voluntarios de logística, para luego dar por comenzado el proyecto.

Tareas	Responsable	Días	1	5	10	15	20	25	30	35	40	45
Acordar los objetivos	Josefina	2	■									
Requisitos detallados	Josefina	6		■								
Requisitos de hardware	Sebastián	3			■							
Plan definitivo de recursos	Josefina	5			■							
Dotación de equipo	Gabriela	3			■							
Desarrollo de web	Sebastián	5			■							
Desarrollo de redes sociales	Josefina	3			■							
Desarrollo de la base de datos	Juan	7			■							
Diseño de materiales de comunicación	Josefina	7			■							
Colaboración con influencers	Juan	10					■					
Contacto personal con posibles clientes	Gabriela	20						■				
Contacto con posibles voluntarios de logística	Diego	10						■				
<b>Comienza a operar</b>									<b>NOMD</b>			

## Riesgos

Los riesgos abarcan principalmente el hecho de la baja de clientes debido a un cambio legal de parte del gobierno en cuanto al apoyo para las partes donantes. Como también así significaría un riesgo importante la falta de aliados del sistema de logística para transportar los productos y redistribuirlos donde sea necesario. Por otro lado, un riesgo podría ser la reducción del sector, aunque eso puede estar siendo causado por la mejor utilización de los recursos y el menor desperdicio, con lo cual sería una buena causa, ya que NOMASD busca concientizar a sus clientes. Y, por último, otro riesgo podría ser el hecho de que el sector HORECA este generando acciones propias con el mismo objetivo, dejando de lado el requerimiento de los servicios de NOMASD. El costo no sería alto ya que, de no funcionar, no hay una gran inversión detrás, ni empleados a quienes despedir, ni inventario para liquidar.

## Planes de contingencia

Al no tener costos fijos asociados, ni inventario para liquidar, se podrá optar por asociarse con el Banco Nacional de Alimentos y continuar con la parte organizativa, pero con una estructura establecida; o se podrá acercar la propuesta a otras entidades de la red de bancos para ofrecer la estructura de la organización y delegarlo.

### Análisis económico financiero

En cuanto al análisis económico financiero, al ser una organización sin fines de lucro, se va a aprovechar principalmente para demostrar el ingreso de parte de las donaciones económicas y la cuantificación estimada de las donaciones en especias y el destino que se les va a dar a las mismas. Las especias no se consideran parte del análisis contable, pero se incluyeron en el análisis económico para comparar y acreditar cuanto se estima recibir, no sólo de donaciones económicas, sino que también de especias. Según lo analizado, cada 15 platos se estima que son usd6,6<sup>15</sup>, en base a eso es que se hizo el calculo de la donación de clientes. Para conseguir el total de capital equivalente a las donaciones de especias se consideraron las donaciones de clientes, el costo de las bandejas donadas que se calcula usd0,28 para esa misma cantidad de platos donados, menos la utilidad bruta y usd200 (ver anexo 9) que la organización guarda como base para el comienzo del siguiente año.

En cuanto al ingreso de donaciones económicas, se tomaron supuestos en base a balances analizados de organizaciones de la misma índole para tener en cuenta el crecimiento de las mismas. Las donaciones se dividen en empresariales y personales, considerando una amplia diferencia en las cantidades y la situación del país, generando así una estimación conservadora. Por un lado, las personales son donaciones en pequeñas cantidades, de aproximadamente usd7, es decir, \$525, pero, así como es algo accesible, ya que no hay un monto mínimo requerido para donar, es que la cantidad de donaciones se estima casi de 500 personas en el primer año, lo cual significa unas 40 personas por mes. Estos ingresos equivalen a lo que una persona paga por un plato en las aplicaciones como Rappi o Pedidos Ya. Por otro lado, las donaciones económicas empresariales suelen ser más altas, pero de menor cantidad de empresas donantes. El estimativo de usd400 promedio por donación se tomó como referencia de Proyecto Plato Lleno y lo que publican, en su página web<sup>16</sup> bajo la pestaña de “mas info”, que suelen recibir de parte de las empresas. En este caso, las donaciones no son a través de las aplicaciones como lo son las personales, sino que se suelen recibir mediante transferencias bancarias.

---

<sup>15</sup> Según el cálculo hecho por el Banco de Alimentos de Buenos Aires, cada \$500 donados se generan 15 platos. Por ende, se calcula que \$500 a un cambio de 75 (valor que se usó para todo el análisis), son usd6,6.

<sup>16</sup> <https://www.platolleno.org/buenos-aires.html>

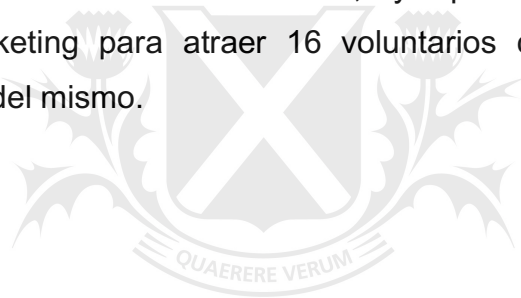
En el análisis se consideró una inversión inicial, cuya cantidad va a ser a pérdida a no ser que se consiga un donante desde el momento cero, destinada meramente a crear un sitio web y promocionar las redes sociales, para cumplir con el primer objetivo que es el de generar awareness. Como se analizó en el proyecto, es de gran importancia la comunicación y educación, por lo cual, se estima dedicar un presupuesto importante al mismo a lo largo de los años. Al ser un sistema a base de voluntarios, no hay costos fijos como ser sueldos, oficinas ni estudio contable. Recién al tercer año se considera contratar un empleado administrativo, debido al crecimiento de ganancias, con el objetivo de poder invertir y manejar de la mejor manera las donaciones.

Lo que si se deduce en el balance al final de cada año es el total de las ganancias, menos doscientos dólares que se dejan a favor para el siguiente año, que se utilizará para las compras de insumos en forma de comida para entregar en diferentes hogares y comedores.

La inversión de marketing en el primer año se estima que alcanza los USD8.016 de la cual se estipula que un 28,8% se destina a generar awareness en la sociedad de CABA, un 69,8% para la adquisición de donantes y el restante 1,4% a la adquisición de voluntarios que igualmente se considera como un empuje a lo que se viene incentivando con el awareness. Al año siguientes se pretende disponer de un 20% del margen de contribución para marketing, y bajarlo a un 15% al segundo año.

Propósito	Porcentaje	Total
Awareness	28,8%	USD2.312
Adquisición de donantes monetarios	69,8%	USD5.597
Adquisición de voluntarios	1,4%	USD107
Total	100%	USD8.016

Con el objetivo de hacer un calculo aproximado del CAC, se va a tomar la inversión de marketing destinada al awareness para llegar a un costo de adquisición. El considerado cliente, es decir, el donante de alimentos, en esta organización no va a tener un CAC únicamente monetario, sino que el costo va a ser el tiempo dedicado a la personalización de la visita privada con el objetivo de establecer un lazo fuerte con los mismos y poder desarrollar de una mejor manera el propósito de NOMASD. Si la inversión de marketing destinada a generar awareness es de USD2.312 en el primer año, y la cantidad de clientes que se apunta captar es de 8, el CAC sería de USD289. Si se analiza la inversión destinada a los donantes, el costo de adquisición sería de USD56,5, ya que se busca alcanzar 99 donantes de capital durante el primer año, entre los corporativos y los individuales, y para ello se destina USD5.597. Y, por último, el CAC de los voluntarios da un total de USD6,6 ya que se va a invertir USD107 en el primer año en marketing para atraer 16 voluntarios cuya recurrencia se va a ir repitiendo a lo largo del mismo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

En conclusión, el objetivo de NOMASD es capitalizar el sector HORECA que aún no está siendo abastecido por la competencia, y brindar un servicio 360° que genere una razón adicional por la cual los clientes busquen ser parte de este movimiento y logren generar nuevos hábitos. Para ello, el plan de marketing de NOMASD va a contar principalmente con las siguientes metas y objetivos. Por un lado, y para comenzar, generar awareness sobre el desperdicio de alimentos y el cuidado del medio ambiente. Es primordial para NOMASD generar conciencia para luego poder educar a sus clientes, para ello la meta es masificar la comunicación sin hacer foco en la organización en sí y alcanzar la visualización de 1% de la ciudad de Buenos Aires cada mes. Eso se va a lograr a través de una campaña específica de marketing digital en las redes sociales. Una vez comenzado se va a buscar generar Brand Awareness, para dar a conocer la organización y su propósito, con el fin de generar empatía con la sociedad y generar interés de parte de los futuros voluntarios, para conseguir al menos 6 por mes. Para ello se va a generar una comunicación sólida en las redes sociales, con el sustento de personas influyentes del medio. Y así entonces se llega al tercer objetivo que es conectar con el cliente, no sólo con el objetivo de hacerlo parte de la organización, sino que se sienta acompañado y apoyado, y que se generen lazos fuertes con al menos tres clientes que donen alimentos por semana o que se sumen al plan 360°. Y, por último, la cuarta meta del plan de NOMASD sería aumentar la red de logística y conseguir que tres voluntarios donen 4 horas semanales para poder ampliar el rango de distribución.

A través de este plan de marketing se busca, no sólo rescatar los alimentos sobrantes del sector HORECA, sino que mirar hacia un futuro más sustentable, educando y concientizando sobre el desperdicio alimenticio y sus consecuencias. De esta manera, con el plan 360° de re-educación, re-organización y recolección de los sobrantes se pretende acompañar al cliente en un cambio de hábitos en el día a día, de los cuales se va a aprender a cuidar los recursos, el tiempo, el dinero invertido y el medio ambiente. Hasta lograr llegar al desperdicio cero, se va a trabajar en la recolección y redistribución de los sobrantes de comida de los negocios con el objetivo de darle una segunda vida antes de pasar a ser desperdicios y alimentar a quienes no tienen nada para comer, en el país, cada vez son más.

Para lograr ambos propósitos, y además dar a conocer la nueva organización en el mercado, es de vital importancia generar una buena base de comunicación. La web y las redes sociales van a ser el mayor sustento y la mejor forma de comunicar NOMASD, sus objetivos, visión, misión y lo más importante, la transparencia de la organización y el destino de las donaciones y así también resaltar los clientes que forman parte de la misma.



Universidad de  
**San Andrés**



## Bibliografía

- Acción contra el hambre (2015) Recuperado 26 de mayo de 2020, de website: <https://www.accioncontraelhambre.org/es/te-contamos/blog-testimonios/que-es-el-hambre>
- Argentina busca reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos con una acción sin precedentes (2019) Recuperado el 22 de julio de 2020, de Infobae website: <https://www.infobae.com/tendencias/2019/09/27/argentina-busca-reducir-la-perdida-y-el-desperdicio-de-alimentos-con-una-accion-sin-precedentes/>
- Argentina: panorama general (2020) Recuperado 19 de abril de 2020, de Banco Mundial website: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Atanasovski, R. (2018) El desperdicio de comida, una oportunidad para acabar con el hambre. Recuperado 14 de septiembre de 2020, de FAO website: <https://news.un.org/es/story/2018/10/1443382>
- Austin, J. (2000) El Desafío de la Colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Banco de Alimentos (s.f.) Sobre nosotros. Recuperado 14 de septiembre de 2020, de: <https://www.bancodealimentos.org.ar/>
- Beveridge, W. (1942) El seguro Social y sus servicios conexos. Londres, Reino Unido
- Brumec, Y. (2019) En Argentina se desperdician 16 millones de tn de alimentos al año. Recuperado 20 de Julio de 2020, de Cronista website: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/En-la-Argentina-se-desperdician-16-millones-de-tn-de-alimentos-al-ano-20190403-0002.html>

- Buenos Aires Ciudad (2017) Cómo es el plan integral para reducir el desperdicio de comida en restaurantes. Recuperado 2 de septiembre de 2020, de Buenos Aires Ciudad website: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/un-plan-integral-para-reducir-el-desperdicio-de-comida-en-restaurantes>
- Caballero, L., & Deutsch, J. (2018) Reciclaje culinario: estas empresas usan restos de alimentos para hacer cerveza y zumo. Recuperado 18 de abril de 2020, de Tecnoexplora website: [https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnoexplora/ciencia/divulgacion/reciclaje-culinario-estas-empresas-usan-restos-alimentos-hacer-cerveza-zumo\\_201801085a54697f0cf2e006ecf770dd.html](https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnoexplora/ciencia/divulgacion/reciclaje-culinario-estas-empresas-usan-restos-alimentos-hacer-cerveza-zumo_201801085a54697f0cf2e006ecf770dd.html)
- Caparrós, M. (2014) El Hambre. España: Editorial Anagrama.
- Cárdenas, L. A. (1993) Validity of town planning instruments to achieve sustainability. The case of local development plans in Santiago de Chile. DPU, University of London, London.
- CIDETI (2016) Pérdidas y desperdicios cero, hambre cero. Buenos Aires
- Clowes, A., Hanson, C. & Mitchell, P. (2018) The business case for reducing food loss and waste: Hotels. Washington, DC, EEUU: WRI.
- Coronavirus en la Argentina | La UCA estima que la pobreza llegó al 45% por la pandemia (2020) Recuperado 7 de mayo de 2020, de TN website: [https://tn.com.ar/economia/coronavirus-en-la-argentina-la-uca-estima-que-la-pobreza-llego-al-45-por-la-pandemia\\_1064410](https://tn.com.ar/economia/coronavirus-en-la-argentina-la-uca-estima-que-la-pobreza-llego-al-45-por-la-pandemia_1064410)
- D'Alfonso, B. (2020) El Ministerio de Desarrollo Social oficializó el Plan Nacional Argentina contra el Hambre. Recuperado 23 de abril de 2020, de Palabras del derecho website: <http://www.palabrasdelderecho.com.ar/articulo.php?id=1058>
- De Luca, C. (2019) Basura cero. Ley N1.854/05. Recuperado 23 de abril de 2020, de Al día Argentina website: <https://aldiaargentina.microjuris.com/2019/04/23/basura-cero-ley-n-1-854-05/>

- Declaración Universal de los derechos Humanos (1948)
- Despilfarro de alimentos: datos y cifras clave (2020) Recuperado 8 de mayo de 2020, de FAO website:  
<http://www.fao.org/news/story/es/item/196450/icode/>
- EFE (2020) La pobreza urbana en Argentina sube al 35,5 % en el segundo semestre de 2019. Recuperado 19 de abril de 2020, de El Diario website:  
[https://www.eldiario.es/economia/pobreza-urbana-Argentina-segundo-semestre\\_0\\_1012099948.html](https://www.eldiario.es/economia/pobreza-urbana-Argentina-segundo-semestre_0_1012099948.html)
- El desperdicio de alimentos daña al clima, el agua, la tierra y la biodiversidad (2013) Recuperado el 23 de julio de 2020, de FAO website:  
<http://www.fao.org/news/story/es/item/196368/icode/>
- El reto de reducir el desperdicio de alimentos en los restaurantes (2019) Recuperado el 31 de agosto de 2020, de TecnoHoreca.com website:  
<https://tecnohoreca.com/el-reto-de-reducir-el-desperdicio-de-alimentos-en-los-restaurantes/>
- Ensinck, M. G. (2020) Nilus, una app para que la comida no se desperdicie y llegue a comedores sociales. Recuperado el 24 de julio de 2020, de La Nación website: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/nilus-app-comida-no-se-desperdicie-llegue-nid2320821>
- ¿Está su establecimiento luchando contra el desperdicio alimentario? (2014) Recuperado el 31 de agosto de 2020 de ProfesionalHoreca website:  
<https://www.profesionalhoreca.com/2014/01/08/esta-su-establecimiento-luchando-contra-el-desperdicio-alimentario/>
- FAO (2013) Food wastage footprint. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=loCVrkcaH6Q>
- FAO (2017) The future of food and agriculture – Trends and challenges. Rome
- FAO (2019) FAO y ACELGA buscan fortalecer la adopción de hábitos saludables. Recuperado el 28 de septiembre de 2020 de FAO website:  
<http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/es/c/1205231/>

- FEHGRA (2020) Informe del sector Turístico. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <http://www.fehgra.org.ar/informes-del-sector-turistico>
- Foodsharing (2020) Recuperado 18 de abril de 2020, de Foodsharing Copenhagen website: <https://foodsharingcph.org/>
- Garrido, I. (2019) Desperdicio alimentario en los restaurantes. Recuperado el 1 de septiembre de 2020, de Further website: <https://theobjective.com/further/desperdicio-alimentario-restaurantes>
- Giambartolomei, M. (2017) Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de La Nacion website: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>
- Habilitaron más paradores porteños para personas en situación de calle frente a la cuarentena total. (2020) Recuperado 3 de julio de 2020, de Infobae website: <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/03/21/habilitaron-mas-paradores-portenos-para-personas-en-situacion-de-calle-frente-a-la-cuarentena-total/>
- Hanson, C. & Mitchell, P. (2017) The business case for reducing food loss and waste. Washington, DC, EEUU: WRI.
- INDEC (2020) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.
- INDEC (2019) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)
- Ingrassia, V. (2018) La innovación que llegó a la distribución solidaria de alimentos. Recuperado 18 de julio de 2020, de Infobae website: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/09/la-innovacion-que-llego-a-la-distribucion-solidaria-de-alimentos/>
- Iñurrieta, S. (2019) Desde 2016 aumentó 70% la cantidad de asistentes a comedores escolares. Recuperado 3 de septiembre de 2020, de El cronista website: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Desde-2016-aumento-70-la-cantidad-de-asistentes-a-comedores-escolares-20190422-0062.html>

- Keynes, J M. (1936) Teoría General del Empleo, el interés y el dinero. Editorial Palgrave Macmillan, Reino Unido.
- Kotler, P. (2008) Dirección de Marketing. Editorial Pearson.
- La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus (2020) Recuperado el 22 de julio de 2020, de ONU website:  
<https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Larrea, A. (2018) Desperdicio alimentario: cada año en Argentina se tiran 38 kilos de comida por habitante. Recuperado 18 de julio de 2020, de Infobae website: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/08/18/desperdicio-alimentario-cada-ano-en-argentina-se-tiran-38-kilos-de-comida-por-habitante/>
- Las organizaciones sociales y el hambre en tiempos de coronavirus. (2020) Recuperado 6 de junio de 2020, de Fundamind website:  
<https://www.fundamind.org.ar/las-organizaciones-sociales-y-el-hambre-en-tiempos-de-coronavirus/>
- López Pereda, M (2020) Coronavirus en Argentina: los comedores sociales tienen mas demanda y refuerzan la asistencia. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de Clarín website: [https://www.clarin.com/ciudades/coronavirus-argentina-comedores-sociales-demanda-refuerzan-asistencia\\_0\\_VxVS7IAiA.html](https://www.clarin.com/ciudades/coronavirus-argentina-comedores-sociales-demanda-refuerzan-asistencia_0_VxVS7IAiA.html)
- Más de 820 millones de personas pasan hambre y uno 2000 millones sufren su amenaza (2019) Recuperado el 12 de agosto de 2020, de Noticias ONU website:  
<https://news.un.org/es/story/2019/07/1459231>
- Matzkin, A. (2018) Foodsharing Copenhague: ¿Por qué regalar comida? Recuperado 18 de abril de 2020, de Viajando Vivo website:  
<https://viajandovivo.net/2018/09/10/foodsharing-copenhague-por-que-es-tan-importante-regalar-comida/>
- Mercado, S. (2019) El Gobierno puso en marcha su proyecto más ambicioso: el Consejo Argentina contra el Hambre. Recuperado 23 de abril de 2020, de Infobae website:

<https://www.infobae.com/politica/2019/12/20/el-gobierno-puso-en-marcha-su-proyecto-mas-ambicioso-el-consejo-argentina-contra-el-hambre/>

- Mind the Gap (2011) Recuperado 2 de mayo de 2020, de NTS Insight website: <https://www3.ntu.edu.sg/rsis/nts/HTML-Newsletter/Insight/NTS-Insight-jun-1101.html>
- Morente, A. B. (2019) Las consecuencias sociales, nutricionales y ambientales de desperdiciar comida. Recuperado el 23 de julio de 2020, de Residuos Profesional website: <https://www.residuosprofesional.com/consecuencias-desperdicio-alimentario/>
- Muñoz, C, Miranda, P. y Flores, R. (2012) Observando las alianzas de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones estatales chilenas. Polis. Revista Latinoamericana, 11 (32), 91-103. Recuperado de: <https://polis.revues.org/6505#quotation>
- Nilusorg (2020) Enterate como funciona Nilus. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Lgk2i75vXgY>
- ONU (1987) Informe Nuestro futuro en común o El informe Brundtland
- Pardo, D. (2018) Por qué hay hambre en Argentina si se produce comida para 440 millones de personas (10 veces su población). Recuperado 15 de julio de 2020, de BBC website: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45303359>
- Pérdidas y desperdicio Alimentario (PDA) en Argentina. Recuperado el 18 de julio de 2020, de la web del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=104>
- Porter, M. (1991) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei, Buenos Aires.
- Productores realizaron "verdurazo" en Constitución y donaron miles de kilos a comedores. (2020) Recuperado 6 de junio de 2020, de Crónica website:

<https://www.cronica.com.ar/info-general/Productores-realizaron-verdurazo-en-Constitucion-y-donaron-miles-de-kilos-a-comedores-20200514-0052.html>

- Programa de nutrición y alimentación nacional (2003) Recuperado 23 de abril de 2020, de Argentina.gob.ar website:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25724-81446>
- Quiroga R. (2003) Para forjar Sociedades Sustentables Polis. Revista Latinoamericana, 3 (5). Recuperado de: <https://polis.revues.org/6913>
- Rappi Argentina (2020) Nada mas lindo que poder ayudar a quienes verdaderamente lo necesitan. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de Rappi Argentina Facebook: <https://www.facebook.com/RappiArgentina>
- Sachs, J. (2005) El Fin de la Pobreza: cómo conseguirlo en nuestro tiempo. Barcelona, España: Debate.
- Se triplicó la cantidad de raciones que se preparan en comedores del área metropolitana de Buenos Aires (2020) Recuperado 4 de julio de 2020, de Ámbito website: <https://www.ambito.com/informacion-general/alimentos/se-triplico-la-cantidad-raciones-que-se-preparan-comedores-del-area-metropolitana-buenos-aires-n5098614>
- Soriano, F. (2019). El drama de los "sin techo": un censo no oficial registró 7.251 personas en situación de calle en la ciudad de Buenos Aires. Recuperado 3 de julio de 2020, de Infobae website:  
<https://www.infobae.com/sociedad/2019/07/05/el-drama-de-los-sin-techo-un-censo-no-oficial-registro-7-251-personas-en-situacion-de-calle-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>
- Stuart, T. (2009) Waste. Londres, Reino Unido: Penguin.
- Tecnologías de información y comunicación (2019) Recuperado 19 de abril de 2020, de INDEC website:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71>
- Torino, M. (2019) Desafío basura cero. ¿Somos capaces de hacerlo en casa? Recuperado 4 de julio de 2020, de La Nación website:

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/desafio-basura-cero-somos-capaces-de-hacerlo-en-casa-nid2289812>

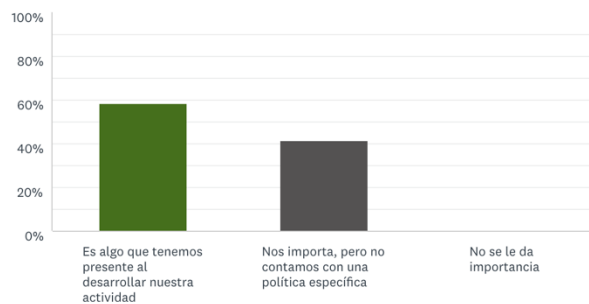
- Torres, A. (2018) Una revolución digital al servicio de las causas solidarias. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de La Nación website:  
<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/una-revolucion-digital-al-servicio-causas-solidarias-nid2201765>
- VTV Noticias (2020) Colaboración SA: Pedidos Ya realiza donaciones y creó idea innovadora pensando en los usuarios. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de VTV Noticias:  
[https://www.youtube.com/watch?v=HIUbJVbQzUk&ab\\_channel=VTVNOTICIAS](https://www.youtube.com/watch?v=HIUbJVbQzUk&ab_channel=VTVNOTICIAS)
- Wei He, L. (2019) Emergencia alimentaria: cuántos comedores hay en el país y por qué son insuficientes. Recuperado 4 de julio de 2020, de Refacción website:  
<https://www.redaccion.com.ar/emergencia-alimentaria-cuantos-comedores-hay-en-el-pais-y-por-que-son-insuficientes/#:~:text=La%20Provincia%20de%20Buenos%20Aires,como%20fuente%20principal%20de%20alimentaci%C3%B3n>
- Williams, C. (2018) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado 18 de abril de 2020, de Noticias ONU website:  
<https://news.un.org/es/story/2018/10/1443382>
- WWF (World Wildlife Fund) (2017) Fighting Food Waste in Hotels. Washington, DC, EEUU: WWF.
- Yunus, M. (2008) Un mundo sin pobreza. Buenos Aires, Argentina: Paidós.



## Anexos

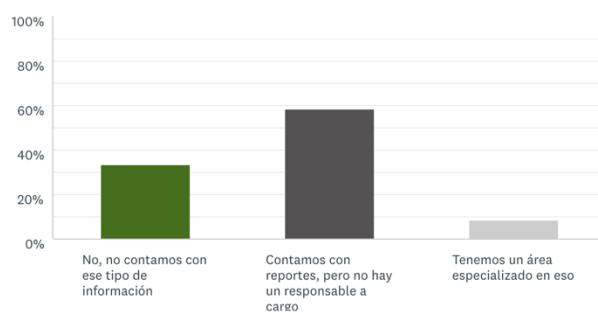
### Anexo 1

¿En tu negocio le dan importancia al desperdicio alimenticio?



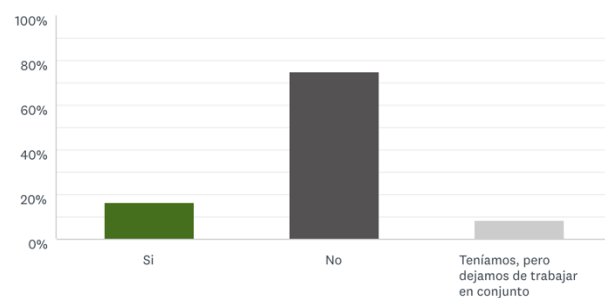
### Anexo 2

¿Se dedican a hacer un seguimiento del desperdicio diario de alimentos?



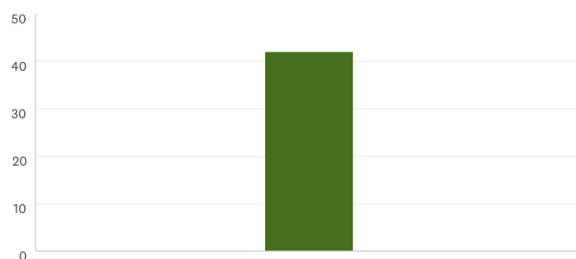
### Anexo 3

¿Tienen alguna empresa/organización en el que se apoyen para la gestión de los residuos alimenticios?



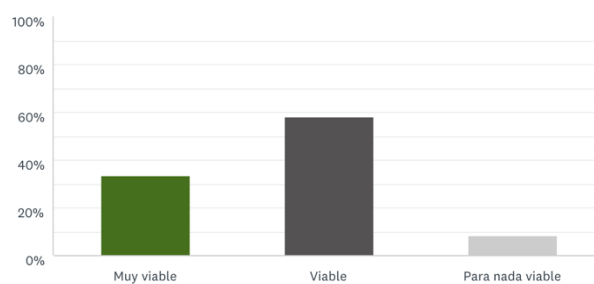
## Anexo 4

¿Qué tanto se comunica internamente sobre el desperdicio y el cuidado del medioambiente?



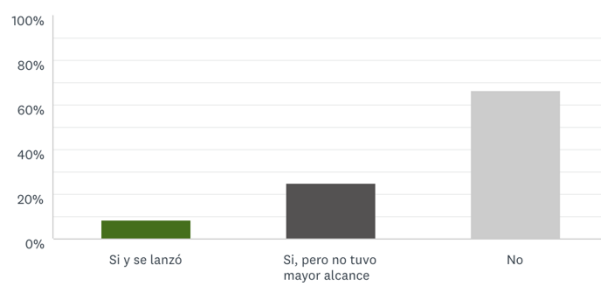
## Anexo 5

¿Qué tan viable ves que la empresa done los excedentes si una organización se ocupa de recolectar y distribuir?



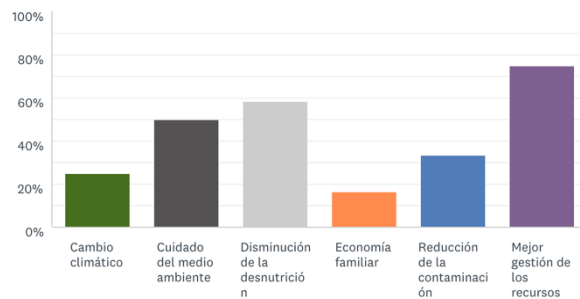
## Anexo 6

¿Alguna vez propusiste alguna idea o iniciativa con respecto al reutilización, reciclaje o donación de alimentos?



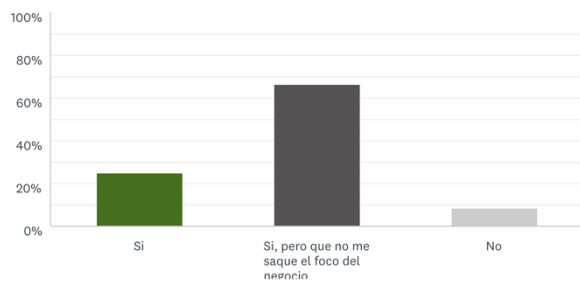
## Anexo 7

¿Cuales de los siguientes aspectos piensas que se ven influenciados positivamente por la donación de lo excedentes alimenticios?



## Anexo 8

¿Te gustaría ser parte de un cambio e influir en la reducción del desperdicio, la disminución de contaminación y desnutrición?



## Anexo 9

Análisis Económico					
		2021	2022	2023	Total
<b>Donaciones empresariales</b>					
Donaciones		USD 12.860	USD 29.141	USD 99.051	USD 141.052
cantidad de donaciones		32	64	192	288
Donaciones promedio netos		USD 402	USD 455	USD 516	USD 490
Descuentos Comerciales		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Facturación Total Neta</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 12.860</b>	<b>USD 29.141</b>	<b>USD 141.052</b>
<b>Donaciones Individuos</b>					
Donaciones		USD 3.148	USD 7.134	USD 24.249	USD 34.532
cantidad de donaciones		472	944	2.832	4.248
Donaciones promedio netos		USD 7	USD 8	USD 9	USD 8
Descuentos Comerciales		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Facturación Total Neta</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 3.148</b>	<b>USD 7.134</b>	<b>USD 34.532</b>
<b>Donaciones clientes</b>					
Donaciones		USD 150.971	USD 342.101	USD 1.162.800	USD 1.655.871
cantidad de donaciones		232	464	1.392	2.088
Donaciones promedio netos		USD 651	USD 737	USD 835	USD 793
Descuentos Comerciales		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Facturación Total Neta</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 150.971</b>	<b>USD 342.101</b>	<b>USD 1.655.871</b>
<b>Costos</b>					
Empleados	USD 0	USD 0	USD 0	USD 5.600	5.600
Oficinas	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	-
Estudio contable	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	-
<b>Total Costos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 5.600</b>	<b>USD 5.600</b>
<b>Margen de Contribución</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 16.009</b>	<b>USD 29.141</b>	<b>USD 135.452</b>
<b>Gastos</b>					
Administración (web)	USD 200	USD 0	USD 0	USD 200	USD 200
Logística		USD 0	USD 0	USD 0	
<b>Marketing</b>	<b>USD 1.120</b>	<b>USD 8.016</b>	<b>USD 5.828</b>	<b>USD 14.018</b>	
Awareness		USD 2.312	USD 1.679	USD 4.037	
Adquisición de voluntarios		USD 107	USD 82	USD 196	
Adquisición de donantes		USD 5.597	USD 4.068	USD 9.784	
Bandejas		USD 604	USD 604	USD 604	
Desarrollo inicial		USD 0	USD 0	USD 0	
<b>Total Gastos</b>	<b>USD 1.320</b>	<b>USD 8.016</b>	<b>USD 5.828</b>	<b>USD 14.218</b>	<b>USD 200</b>
Utilidad Bruta	-USD 1.320	USD 7.993	USD 23.313	USD 79.233	USD 109.219
Impuestos (35%)		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB (5%)		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Donaciones en especias (platos)		USD 158.160	USD 364.609	USD 1.241.229	USD 1.763.998
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-USD 1.320</b>	<b>USD 200</b>	<b>USD 200</b>	<b>USD 200</b>	<b>-USD 720</b>