



MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

EL PROBLEMA DE LOS COSTES Y LOGÍSTICA EN LAS DONACIONES DE ALIMENTOS: PROCESO DE CREACIÓN DE LA *SOCIAL ENTERPRISE* FEEDY Y LA MEDICIÓN DE SU IMPACTO.

Autora: Marta Quiñones Obando

Director: Braulio Pareja Cano

Madrid, Julio 2021

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
**El problema de los costes y logística en las donaciones de alimentos:
proceso de creación de la *social enterprise* Feedy y la medición de su
impacto**

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el
curso académico 2020/2021 es de mi autoría, original e inédito y
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es
plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada
de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: Marta Quiñones Obando

Fecha: 13 / 07 / 2021



Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.: Braulio Pareja Cano

Fecha: 13 / 07 / 21



EL PROBLEMA DE LOS COSTES Y LOGÍSTICA EN LAS DONACIONES DE ALIMENTOS: PROCESO DE CREACIÓN DE LA *SOCIAL ENTERPRISE FEEDY* Y LA MEDICIÓN DE SU IMPACTO.

Autor: Quiñones Obando, Marta.

Director: Pareja Cano, Braulio.

Entidad colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas.

RESUMEN DEL PROYECTO

1. Introducción

El presente documento detalla las etapas y procedimiento para desarrollar una organización destinada a la gestión logística de las pequeñas donaciones a través de la ciudadanía. La finalidad de esta organización es reducir el desperdicio de alimentos y contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2. Contextualización

En la actualidad, se desperdician en el mundo 1.7000 millones de toneladas de alimentos, de los cuales 7,7 millones corresponden a España. Esta cifra supone 179 kg de alimentos desperdiciados por persona cada año.

De acuerdo con los objetivos establecidos para alcanzar lo acordado en la Agenda 2030, la alimentación se encuentra presente de forma directa en tres de ellos; “1 Fin de la pobreza”, “2 hambre cero” y “3 Salud y bienestar”. Es por ello que uno de los pilares fundamentales para cumplir con estos objetivos se encuentra en la alimentación variada.

Feedy surge como respuesta a estas escandalosas cifras y en una situación crítica. Se desarrolla en un momento de crisis debido a la pandemia originada por el virus SARS-CoV-2, el cual ha tenido gran efecto en la sociedad, teniendo mayor impacto en las personas en situación de calle o con muy pocos medios. Se presenta como organización complementaria al Banco de Alimentos de Madrid (en adelante BAM) ya que gestiona las pequeñas donaciones a través de una red logística ciudadana. Es complementario porque cubre la imposibilidad del BAM de hacerse cargo de este tipo de donaciones debido al elevado coste que les supone repartirlos. Mediante este servicio se permite alargar la vida de los alimentos, reducir el desperdicio de los mismos y tener un impacto social positivo en la sociedad gracias a la concienciación ciudadana y la participación.

Para entender cuál es la función de la Social Enterprise, es necesario contextualizar el entorno en el que se desarrolla. El término de emprendimiento social comienza a ganar fuerza a finales del siglo XX y se desarrolla siguiendo dos corrientes, la primera en EEUU y la segunda en Europa. El modelo estadounidense comienza ante la reducción de las ayudas públicas a los ciudadanos con el objetivo de paliar los efectos. La corriente europea surge a raíz de la alta tasa de desempleo y de exclusión social en los años 90, como medida para incorporar a estos jóvenes al mercado laboral. Italia es el país que más desarrollo alcanza, diferenciando dos tipos de cooperativas sociales. En la primera cooperativa se gestionan los servicios sociales con una visión más administrativa, mientras que la segunda se centra en dar trabajo a las personas más desfavorecidas. Inicialmente, en España este tipo de emprendimiento se entendía como una forma de integrar en la sociedad a las personas con menos recursos. Actualmente este tipo de emprendimiento abarca un campo más amplio, se entiende como la estrategia de negocio cuyo objetivo es solucionar un problema social, lo cual también incluye dar empleo a estas personas. Algunas empresas españolas en activo son Aura o Ecoalf, empresas de agua y ropa respectivamente, cuyo objetivo es mejorar la sociedad y reducir el impacto medioambiental.

3. Metodología

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, el proyecto Feedy tiene como objetivos introducir su modelo de negocio, analizar la viabilidad estratégica y operativa del modelo de negocio de la *Social Enterprise* mediante un análisis de mercado y conocer las vías de financiación, algo diferentes a las formas tradicionales debido al carácter no lucrativo de la misma.

En cuanto a la medición de impacto social, se tendrá en cuenta la alineación con los ODS, los indicadores de desempeño e indicadores de retorno de inversión social entre otros. Para esta medición también hay que tener cuenta la cantidad de alimentos que se reciben mediante donaciones, las donaciones monetarias, la red de voluntarios disponible y la personas que solicitan el servicio. Siempre y cuando el balance total sea positivo, se podrá decir que Feedy tiene impacto social.

El modelo de negocio se desarrolla en base a un modelo de negocio social, donde se tienen en cuenta: socios principales, actividades y recursos claves, propuesta de valor, la relación con los clientes, el segmento de clientes y también los ingresos y costes, teniendo en cuenta el impacto que genera. Al situar a las personas en el centro y tratar de resolver un problema real que hay en la sociedad el modelo de negocio se desarrolla para llegar al mayor número de personas y hacer el mayor bien. En esta fase, es importante implementar los valores, la misión y la visión de la empresa para conseguir unas bases fuertes que permitan interiorizar por qué se está haciendo y transmitirlo con actitud. Las relaciones interpersonales son un elemento clave en Feedy, al ser las personas el motor de la organización. La buena relación con donantes es fundamental para poder llevar a cabo la acción, al igual que la buena relación con los voluntarios. Todos los grupos son igual de importantes, sin uno no habría otro.

La comunicación clara y transparente es elemental para el correcto desempeño, al igual que escuchar, conocer y atender a los clientes/ usuarios, sus necesidades, preferencias y peticiones.

Todo esto está relacionado con la metodología que se emplea para el desarrollo del proyecto empresarial; Lean Startup. Lean Startup se caracteriza por ser una metodología que evita el desperdicio, emplea los recursos disponibles al máximo y a través de la iteración constante mejorar los procesos.

La estrategia es clara: concienciar a las personas del problema real que hay actualmente en la sociedad en cuanto al desperdicio de alimentos. Lo que se pretende con esto es dar a conocer el gran alcance que tiene cada uno para mejorar la vida de los demás con acciones aparentemente simples. El hecho de donar los alimentos y llevarlos a su destinatario, reduce considerablemente la tasa de pobreza, el desperdicio de alimentos y el consumo irresponsable; causando estas acciones efecto tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

Como punto de partida para analizar la aceptación del proyecto, se realiza una encuesta a pie de calle. Se realiza principalmente a los responsables de los establecimientos de productos frescos y de los centros sociales, con el objetivo de conocer y entender cuáles son sus necesidades y sus preferencias. Al mismo tiempo, gracias a las herramientas que actualmente están disponibles, se realiza una encuesta online a aproximadamente 250 personas a través de Google Forms. Con la ayuda de estas encuestas se obtiene una idea aproximada de las necesidades de las personas receptoras de alimentos y sus preferencias, las peticiones de los establecimientos donantes y la competencia en el mercado, y, por último, pero no menos importante, la disponibilidad de los potenciales voluntarios para colaborar con la organización. Las personas son el centro la *Social Enterprise*, es por ello qué sus intereses y preferencias tiene un gran valor en la entidad.

Ante la presencia de múltiples empresas competidoras en el sector, Feedy destaca por presentar un modelo de negocio diferente. El objetivo principal de esta *Social Enterprise* no es hacer dinero, como se ha mencionado anteriormente el principal objetivo es crear una red logística ciudadana que se encargue de las pequeñas donaciones. La ventaja que presenta frente a los competidores es, que los destinatarios son personas con pocos recursos y no personas de clase media cuyo objetivo es adquirir productos de calidad superior a un precio muy reducido. Esta actitud por parte de los clientes, incomoda a los comerciantes, los cuales en la mayoría de los casos se sienten ofendidos ante la falta de consideración que se demuestra hacia su trabajo y hacia sus productos. En este caso el factor sorpresa en el producto desaparece, ya que en todo momento el alimento tiene un seguimiento que permite saber origen y destino; cumpliendo con la ley de protección de datos y solo mostrando los datos estrictamente necesarios.

Para llegar al mayor número de usuarios posibles es necesaria la segmentación tanto del mercado como de los clientes, con el objetivo de conocer en profundidad sus necesidad y preferencias. Es por ello que se clasifican los donantes como empresas o particulares, los voluntarios como: estudiantes, universitarios, trabajadores junior, trabajadores senior y jubilados, y los destinatarios como: familias, familias con niños y solteros. Esta clasificación se realiza atendiendo a las potenciales necesidades que se le puedan presentar, nivel de renta y disponibilidad horaria entre otras, para poder cubrir el mayor rango posible en los tres niveles.

El funcionamiento de la organización está basado en la comunicación mediante la creación de contenido en redes sociales (en adelante RRSS) y la interacción con los usuarios, la comunicación continua con los clientes; donantes, voluntarios y destinatarios.

La comunicación continua con los clientes permite conocerlos y saber cuáles son sus preferencias, sus gustos y necesidades, lo que posibilita mejorar el servicio en todos los aspectos. La actitud proactiva es primordial de cara a mantener la ventaja competitiva en la situación de incertidumbre en la que se desarrolla. El conocimiento del entorno y las tendencias es clave para seguir ofreciendo un servicio de calidad y necesario. Siguiendo con la clasificación realizada en la segmentación de clientes y de mercado, los recursos y formas para comunicar y fidelizar clientes cambian.

4. Plan económico

En relación con el plan económico financiero, Feedy se constituye como una fundación. Este tipo de organización se caracteriza por ser independiente del Gobierno, menor carga impositiva, ventajas fiscales para los patronos y desempeñar una actividad orientada a los fines de interés general y para los que se ha constituido la fundación. Inicialmente las aportaciones económicas provendrán de los miembros de la fundación, seguidos de donaciones, ingresos por publicidad o patrocinio, donaciones y suscripciones, mecenazgo y subvenciones y ayudas públicas cuando las condiciones de las bases de la convocatoria lo permitan.

Los costes en los que se incurre se dividen en fijos y variables, dependiendo estos últimos de la actividad de la organización y según lo establecido tanto en presupuesto como en el plan de marketing. El proyecto es viable al obtener una rentabilidad del 971,6%

En cuanto a un análisis a largo plazo, existe la posibilidad de nuevos entrantes y el fuerte poder de negociación de clientes y proveedores. La posibilidad de nuevos entrantes se aprecia en la frecuente aparición de nuevas empresas relacionadas con la reducción del desperdicio de alimentos, teniendo efecto directo en la segmentación del mercado. Como medida preventiva, se firmarán convenios con las empresas colaboradoras, con el objetivo de evitar el fácil de acceso de los potenciales competidores.

5. Conclusiones

Los cambios en la tendencia de la alimentación permiten a las empresas producir nuevos productos para satisfacer la demanda de los clientes. Algunas de las peticiones más solicitadas son los productos tradicionales con menor contenido de azúcar o grasas. Esta variedad resulta muy favorable para Feedy puesto que al aumentar la variedad en los alimentos que adquieren los clientes, aumenta la variedad en los alimentos que reciben los destinatarios.

Madrid, julio de 2021

Firmado

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Marta Quiñones Obando

THE COSTS PROBLEM AND FOOD DONATION LOGISTIC: SOCIAL ENTERPRISE FEEDY CREATION AND IMPACT MEASURING.

Author: Quiñones Obando, Marta.

Director: Pareja Cano, Braulio.

Collaborating entity: ICAI – Universidad Pontificia Comillas.

PROJECT SUMMARY

1. Introduction

This document details the steps and procedures for developing an organization which main is the supply chain of citizen short donations. The objective is reduced the food waste and following Sustainable Development Goals.

2. Contextualization

Nowadays, there are 1.700 million food tons in the world that are wasted. 7,7 million of them are wasted in Spain. This figure represents 179 kg of food waste per person every year.

Following the objectives defined in 2030 Agenda, feeding is represented in three of them: “1. No poverty”, “2. Zero Hunger”, “3. Good Health and Well-Being”. Due to those facts, varied diet is one of the fundamental pillars.

Feedy starts like answer of these figures, and it is developed in a critical situation, due to the crisis originated by SARS-CoV-2 virus and the world uncertainty. This virus has had high social and economical impact, impacting more in groups at risk of exclusion. It is a complementary service for BAM, where short donations increase cost and reduced benefits. Feedy also let reduce food waste, extend the self-life of them and produces positive social impact, due to the citizen participation and awareness.

The Social Enterprise concept's began in the end of XX century. This term followed two trends: the first one in USA, which started with the objective of helping unemployed and social exclusion people. The second one, was developed in Europe, principally in Italy, where the trend followed two ways: The first way was related with the social services and the second way was related with employed unemployed people. Spain has been influenced by Italian version. In Spain there are some different social Enterprises, like Ecoalf or Aura, which get in order water and clothes in a sustainable way. Taking into an account all mentioned, Feedy has the objective of introduced its business model and analyzed the viability.

The Social impact is measured following the Sustainable Development Goals, unemployed indicators, and social return of inversion KPI. Amount of foodstuff, money donations, volunteers available and interested people have been considered for doing the previsions. If the balance of all of them is positive, Feedy will have a positive impact.

3. Methodology

Business model is developed following a social model, which principal partner, key resources, value proposal, customer segment, costs and income are the basis. People are the core of the business, so that is the point because all the solution are made for reaching more people and doing a greater good.

Interpersonal relationships are a key element for Feedy, due to the condition people take in the organization. In Feedy, good relationship with customers is mandatory for the good running of the business. All groups are important at the same time, due to the fact without one there is not the other one. Clear and transparent communication, knowing the clients, being proactive and helping them with their needs are elemental for running the enterprise. These key elements are related with Lean Startup methodology, which has permanent changes in their model, avoids food waste and optimizes resources.

The strategy has a clear mission: raise awareness about the currently problem in the society, related to food waste. The objective is people know the big power they have for improving life of others. The fact of grant food and transport them reduce the poverty rate and irresponsible consume, which have a direct impact in the environment and society. Market and client segmentation let classify volunteers, benefactors, and recipients according to their preferences and necessities.

For knowing project acceptance, there is a survey done on the street. It is made by Feedy's team to managers and clients for the commerce, and, at the same time, around 250 people done it online. Thank of these surveys, Feedy can know client preferences and necessities.

Nowadays, there are a lot of different companies in this business area. The difference in Feedy's business model is the benefit people in street situation get. This is the reason managers complaint and feel offended.

Social Media is the tool which Feedy interacts with clients and users. Continuous communication allows improve constantly the service and keep the competitive advantage and proactive attitude. The goal is promoted customers loyalty for company growing.

In the long term there is a possibility for the new entrance and negotiating power by customers and suppliers., due to the new trends in food waste and social business, so that is the reason partners sign an agreement.

4. Economic plan

In relation to the financial economic plan, Feedy is constituted as a foundation. This type of organization is characterized by being independent of the Government, lower tax burden, tax advantages for employers and carrying out an activity oriented to the purposes of general interest and for which the foundation has been formed. Firstly, the economic contributions will come from the members of the foundation, followed by donations, advertising or sponsorship income, donations and subscriptions, patronage and subsidies and public aid when the conditions of the bases of the call allow it.

The costs incurred are divided into fixed and variable, depending on the latter on the activity of the organization and as established in both the budget and the marketing plan. The project has 971,6% of profitability.

5. Conclusions

Changes in the food trend allow companies to produce new products to meet customer demand. Some of the most requested requests are traditional products with the lowest sugar or fat content. This variety is very favorable for Feedy since by increasing the variety in the foods that customers get, the variety in the foods that the recipients receive increases.

Madrid, July 2021

Signed:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Marta Quiñones Obando



MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

EL PROBLEMA DE LOS COSTES Y LOGÍSTICA EN LAS DONACIONES DE ALIMENTOS: PROCESO DE CREACIÓN DE LA *SOCIAL ENTERPRISE* FEEDY Y LA MEDICIÓN DE SU IMPACTO.

Autora: Marta Quiñones Obando

Director: Braulio Pareja Cano

Madrid, Julio 2021

Contenido

Indice de tablas.....	3
Indice de figuras.....	4
1. Introducción.....	5
1.1. Contexto	5
1.2. Justificación y elección del tema.....	6
1.3. Objetivos y problemas de investigación.....	7
2. Metodología.....	8
2.1. Desarrollo de la metodología	8
2.2. Uso de los métodos y técnicas.....	10
2.3. Cuestiones de formato	11
3. Marco teórico.....	12
3.1. Conceptualización y evolución de la <i>Social Enterprise</i>	12
3.2. Casos de éxito.....	13
3.3. Medición del impacto social.....	14
4. Modelo de negocio	17
4.1. Social Business Model Canva	17
4.1.1. Segmentación de clientes.....	18
4.1.2. Propuesta de valor y ventaja competitiva	18
4.1.3. Canales de venta	19
4.1.4. Relación con los clientes	19
4.1.5. Actividades clave.....	20
4.1.6. Recursos clave	20
4.1.7. Socios clave	21
4.1.8. Flujo de ingresos.....	21
4.1.9. Estructura de costes	21
4.2. Value Proposition Canva.....	22
5. Análisis estratégico.....	24
5.1. Teoría de análisis estratégico	24
5.2. Matriz DAFO	30
5.3. Análisis del modelo de las fuerzas de Porter.....	32
5.4. Implantación de la estrategia.....	35
6. Estudio de mercado.....	37
6.1. Análisis de la competencia	37
6.2. Comportamiento y tendencias. Mercado Económico-Social	39

6.2.1. Análisis de segmento de clientes	40
7. Teoría de plan de marketing	43
7.1. Tipos.....	43
7.2. Recursos	47
7.3. Productos	51
7.4. Comunicación.....	52
8. Plan económico financiero	54
8.1. Estructura de capital	54
8.2. Tipo de financiación.....	55
8.3. Estructura de costes	56
8.4. Previsiones de venta	58
8.5. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	60
8.6. Análisis de viabilidad del proyecto	61
9. Recursos Humanos y Cultura Empresarial	62
10. Conclusiones y discusión	65
Bibliografía	66

Índice de tablas

Tabla 1: Cronograma etapas de evolución de Feedy. Fuentes: Elaboración propia.	8
Tabla 2: resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia	61

Índice de figuras

Figura 1: Metodología Lean Startup. Fuente: Portal empleo Universidad de Sevilla.....	10
Figura 2: Inversión de impacto. Fuente: The European Venture Philanthropy Association.....	12
Figura 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: ISGLOBAL	15
Figura 4: Social Business Model Canvas de Feedy. Fuente: Elaboración propia.....	17
Figura 5: Value Proposition Canvas. Fuente:WikiTps	22
Figura 6: Customer profile. Fuente: MageSolution	23
Figura 7: Inteligencia Competitiva. Fuente: Clusterpueblatic.....	25
Figura 8: Análisis DAFO. Fuente: Dirconfidencial	30
Figura 9: Análisis de la situación actual de la organización. Fuente: Marketing relacional.	32
Figura 10: Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el éxito de la Empresa. Fuente: Mapa del sitio.....	33
Figura 11: Esquema 7-S: Lista de Verificación Avanzada con Iniciativas y Métricas. Fuente: BSC Designer.	36
Figura 12: Principales competidores de Feedy. Fuente: Elaboración propia	37
Figura 13: Segmentación de clientes de Feedy. Fuente: Elaboración propia.....	41
Figura 14: Estructura de Marketing estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	43
Figura 15: estructura de Marketing operativo. Fuente. Elaboración propia.....	44
Figura 16: estructura de Marketing directo. Fuente: Elaboración propia.....	44
Figura 17: estructura de Marketing relacional. Fuente: Elaboración propia	45
Figura 18: estructura de Marketing digital. Fuente: Elaboración propia.....	45
Figura 19: estructura de Marketing Mix. Fuente: Elaboración propia	46
Figura 20: Resultado encuesta a pie de calle. Porcentaje favorable de personas interesadas en hacer voluntariado. Elaboración propia	48
Figura 21: Resultado encuesta a pie de calle. Franjas de edad encuestados. Fuente: Elaboración propia	49
Figura 22: Resultado encuesta a pie de calle. Situación actual encuestados. Fuente. Elaboración propia	50
Figura 23: Resultado encuesta a pie de calle.Disponibilidad de los voluntarios.Fuente: Elaboración propia.	50
Figura 24:Resultado encuesta a pie de calle.Desperdicio de comida en los hogares.Fuente: Elaboración propia.....	51
Figura 25: fases para diseñar un plan de comunicación. Fuente: Plataforma del voluntariado de España.....	53
Figura 26: La fundación y sus características. Fuente: Elaboración propia	55
Figura 27: Tipos de financiación. Fuente: Elaboración propia	56
Figura 28: Costes fijos Feedy. Fuente: Elaboración propia	57
Figura 29: Costes fijos Feedy. Fuente: Elaboración propia	58
Figura 30: Previsión de ventas escenario positivo. Fuente: Elaboración propia.....	59
Figura 31: Previsión de ventas escenario negativo. Fuente: Elaboración propia	60
Figura 32: Relación entre misión, visión y valores en la empresa. Fuente: Elaboración propia.....	62
Figura 33: Valores de Feedy. Fuente: Elaboración propia	63
Figura 34: Relación objetivos estratégicos, misión y visión. Fuente: Elaboración propia.....	64

1. Introducción

La introducción permitirá contextualizar el entorno en el que se desarrolla el proyecto, justificar la elección del tema y presentar el problema de investigación junto con los objetivos del mismo.

1.1. Contexto

Dos de los objetivos de la Agenda 2030 son hambre cero y producción y consumo responsable. Estos, son dos problemas a los que el mundo lleva años enfrentándose y que afectan tanto a países desarrollados como países en vía de desarrollo. La relación que guardan estos problemas es directa, ya que una de las principales causas del hambre reside en el desperdicio de los alimentos.

Actualmente, se desperdician al año aproximadamente 1.700 millones de toneladas de alimentos en el mundo. En España se reduce a 7,7 millones de toneladas al año, situándolo en la séptima posición de los países de la Unión Europea que más comida desperdician. Esta cifra, aunque sea menor en comparación con los niveles mundiales, sigue siendo una cifra alarmante, equivale a 179 Kg de alimentos desperdiciados por persona en cada año.

En los países desarrollados, el desperdicio se produce mayoritariamente por parte del consumidor. En la industria, la optimización en los procesos agrícolas y sistemas de refrigeración, transporte y almacenamiento garantizan una mejor manutención de los alimentos. Estas mejoras, se extienden a lo largo de la cadena consiguiendo entregar al consumidor un producto en perfecto estado.

En España, de media, 61% de los alimentos se desperdician; de ese 61% el desperdicio doméstico ocupa el 42%. La reducción de estas cifras se podría alcanzar mediante la concienciación sobre empresas sociales de este tipo, animando a la población a participar de forma activa. Mediante esta participación se lograría llegar a un mayor número de personas, adquiriendo el alcance social del proyecto.

Los costes por desperdicios alimentarios en restaurantes en España ascienden a 255 millones de euros. Estos costes se deben en su mayoría al desperdicio que se produce con excesivas raciones y el exceso de comida que se pide.

Ante la situación de pandemia en la que se encuentra el mundo, muchas personas se ven en situación de calle con escasos alimentos que poder llevarse a la boca. La falta de alimentos marca el punto de partida en la aparición de problemas de salud, debido a un sistema inmunológico débil a consecuencia de la falta de nutrientes.

Las circunstancias actuales, han dado lugar a un aumento de las solicitudes de asistencia en el Banco de Alimentos de Madrid (BAM), triplicándose respecto a las del año anterior y alcanzando cifras bastante superiores en comparación con las de la crisis de 2011. Debido a esta alta demanda de solicitudes, el BAM ha tenido que enfrentarse a rápidos ajustes logístico, tanto a nivel de capacidad como a nivel de operaciones, y elegir que donaciones aceptar y cuáles no.

A pesar de que las donaciones son un área muy importante en el sector de las ONG, en ocasiones se han visto obligadas a rechazarlas puesto que el volumen de alimentos a recibir no era el suficiente para poder dar servicio a todas las peticiones. Estas donaciones resultan rentables cuando se trata de grandes cantidades, pero deficitarias cuando son pequeñas, a causa del incremento de los costes logísticos y operativos que suponen.

El planteamiento de la Social Enterprise Feedy surge como solución a los problemas que presenta el BAM ante estas pequeñas donaciones, partiendo de la imposibilidad de aceptarlas debido a los altos costes que les supone frente a los beneficios que les aportaría. Al tratarse de cantidades reducidas, si se centraran en ellos no podrían cubrir la alta demanda a la que se enfrentan.

La Social Enterprise tiene por objetivo reducir el desperdicio de alimentos, permitiendo alargar la vida de los procedentes de pequeñas donaciones y haciéndolos llegar a los más necesitados mediante colaboración ciudadana; aspecto que se desarrollará en profundidad a lo largo de esta memoria. Se analizará el impacto que origina en la sociedad desde el punto de vista social, cultural, científico y empresarial tratando las crisis sanitaria, económica y ambiental actuales.

1.2. Justificación y elección del tema

El principal motivo que justifica la elección de este tema es desarrollar una entidad que contribuya a la mejora social a través de las pequeñas donaciones de alimentos, la reducción del desperdicio alimentario, la concienciación y participación desinteresada de los ciudadanos.

Desde una perspectiva más personal, el fin de la ingeniería es el servicio a la sociedad para contribuir a una mejora general y facilitar las acciones cotidianas. Normalmente la forma de proceder en ingeniería no es tan visible como la de otras profesiones, pero es fundamental para la correcta consecución estos dos objetivos.

En línea con lo que es para mí el fin de la ingeniería, a lo largo mi etapa universitaria he estado implicada en distintos temas de índole social, tanto a nivel académico como a nivel personal. Con todo esto, no encuentro mejor forma de finalizar esta etapa que con un proyecto de este carácter, combinando también los conocimientos de ingeniería, administración y dirección de empresas que he ido adquiriendo a lo largo de estos años. Desde la Universidad, se nos ha transmitido tanto el conocimiento como el interés por estos temas, quedando a nuestra disposición proyectos como Comillas ODS o Comillas Acompaña que permiten profundizar más en la materia y poner en práctica lo aprendido.

Por otro lado, hay un problema real en la sociedad patente en la escasez de alimentos y reducción de la pobreza. A nivel global, 690 millones de personas sufren las consecuencias del hambre, si junto a esto tenemos en cuenta la cantidad de alimentos que se desperdician, esta cifra podría reducirse significativamente.

Es por ello por lo que se me plantea una buena oportunidad para poder contribuir en esta tarea.

En relación con el mundo de la empresa, se necesitan nuevos modelos de negocio que abarquen esta realidad de una forma escalable y comprometidos con los ODS.

Este compromiso les permite no solamente cumplir con lo establecido en la Agenda 2030, sino que también les permite identificar el impacto social, económico y medioambiental fortaleciendo su reputación y las relaciones con los distintos grupos de interés. Por todo esto, la mayoría de las empresas abordan estos temas tanto a nivel interno como a nivel externo, bien sea con formación de los trabajadores e incluyéndolo en el producto o servicio que ofrecen. Empresas como IKEA o McCormick han incluido estos objetivos en su *modus operandi*. Actualmente, el término Social Business está muy presente en el mundo empresarial, dejando de manifiesto la importancia de involucrar a todos los individuos a nivel estratégico, tecnológico y de procesos con el objetivo de aportar valor. La Social Enterprise permitiría esta sinergia, al aportar valor, impacto social positivo, cumplir con los ODS, la Agenda 2030 y los objetivos sociales, medioambientales y económicos.

Por lo cual, este proyecto se presenta como una forma de poner la ingeniería al servicio de la sociedad, contribuir a la mejora y aportar soluciones eficientes.

1.3. Objetivos y problemas de investigación

El objetivo del proyecto surge a raíz del problema real existente en la sociedad con el desperdicio de alimentos. Este objetivo es analizar la viabilidad estratégica y operativa del modelo de negocio de la *Social Enterprise* mediante un estudio o análisis de mercado, desarrollar la propuesta de valor y las vías de financiación e ingresos, junto con la aplicación de un proyecto empresarial con impacto social.

El problema de investigación se desarrolla en el entorno de la empresa, ante las necesidades de la sociedad y la falta de una entidad que gestione la logística de las pequeñas donaciones y lleve un control de las mismas. La entidad gestora se encarga también de concienciar a la sociedad y desarrollar un plan de incentivos para los clientes se centra en la realidad a la que se enfrentan las personas con menos recursos y como las pequeñas donaciones de alimentos pueden ayudar a mejorar esa realidad. Tratando las pequeñas donaciones, que otras entidades se ven obligadas a rechazar por el reducido volumen, se lograría llegar a más personas de forma continuada y con mayor variedad de productos. Así queda representado uno de los beneficios que aportaría este proyecto, contribuyendo de forma activa con el ODS 12: Producción y consumo responsable.

Ante lo mencionado, la concienciación e implicación del resto de la sociedad es fundamental para contrarrestar esta realidad y así conseguir reducir estas cifras y reducir el hambre y el desperdicio de alimentos.

2. Metodología

La metodología recoge todos los pasos, etapas y procesos que permiten llevar a cabo el proyecto. Incluye las herramientas que se han utilizado para el correcto desempeño, los objetivos que se quieren alcanzar y su justificación. Mediante la metodología se consigue llegar de la teoría a la práctica.

2.1. Desarrollo de la metodología

El desarrollo de las metodologías muestra la evolución del proyecto y las etapas que lo constituyen. Mediante un cronograma, se muestra esta evolución y las etapas, que se detallaran tras el mismo.

Etapas	Meses											
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		
E1: Conceptualización del proyecto												
E2: Desarrollo del plan de negocio												
E3: Conceptualización del modelo de negocio												
E4: Cultura empresarial												
E5: Encuestas												
E6: Desarrollo del modelo de negocio												
E7: Lanzamiento en RRSS modelo de prueba												
E8: Análisis estratégico												
E9: Estudio de mercado												
E10: Plan de Marketing												
E11: Plan económico financiero												
E12: Presentación												

Tabla 1: Cronograma etapas de evolución de Feedy. Fuentes: Elaboración propia.

En primer lugar, se encuentra la conceptualización del proyecto. En esta etapa se plantea la idea, se le da forma y se analiza el posible impacto y beneficios que puede aportar a la sociedad.

En segundo lugar, aparece el desarrollo del plan de negocios. En esta fase se desarrolla de forma teórica y más estructurada las ideas iniciales. Estas ideas además de estar consolidadas reciben un enfoque más práctico y real para poder llevarlas a la práctica.

Continuado con la tercera etapa, conceptualización del modelo de negocio, se realizan las primeras iteraciones en el *Social Business Model Canva (SBMC)*, definiendo su contenido, y el *Value Proposition Canva*. Mediante el SBMC se identifican los potenciales socios, recursos y actividades claves para la consecución de los objetivos, cuáles son los canales de venta. También se define la relación con los clientes, la estructura de costes y el posible flujo de ingreso.

En la cuarta etapa, se desarrolla la cultura empresarial. Esta es muy importante porque permite definir cuáles son los valores, la visión y misión de la empresa junto con los objetivos. Aquí se consolidan los pilares de la empresa fundamentales para el correcto desempeño y obtener los resultados esperados con el proyecto.

En quinto lugar, aparecen las encuestas. Las encuestas a pie de calle, y online, marcan un punto de inflexión en el proyecto puesto que es la validación de la idea. Sus resultados son fundamentales para conocer la aceptación que tendría, validar si las necesidades son reales, refocarlo e introducir nuevos conceptos e ideas el mercado demanda y no se habían tenido en cuenta. Tras realizar las encuestas y obtener los resultados, se contrastan con las necesidades de los centros que prestan ayuda a las personas más necesitadas; comedores sociales, parroquias y centros de integración. Esto se realiza para adecuar las necesidades de los centros con las preferencias e indicaciones de los encuestados, con el objetivo de crear sinergias entre ellas y conseguir un perfecto desarrollo y ejecución.

La sexta etapa, combina lo establecido en la tercera etapa con los resultados de la quinta. Esta etapa permite definir el modelo de negocio real y enfocar la empresa.

En la séptima etapa, se realiza el lanzamiento del perfil de Instagram. Este perfil permite interactuar tanto con donantes, a nivel empresa y también pequeños donantes, como con voluntarios. Como se detallará en el estudio de Marketing y en el plan económico financiero supondrá una fuente de ingresos además de uno de los canales de comunicación principales.

En la octava etapa, se lleva a cabo el análisis estratégico de la empresa. Mediante este análisis se conoce la empresa a nivel interno, el entorno en el que se va a desarrollar y se identifican las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades.

A través de la novena etapa, estudio de mercado, se entiende el entorno externo en el que la empresa se va a desarrollar, se obtiene información del mercado donde se va a entrar y se valida que la toma de decisiones está alineada con los objetivos de la empresa. Permite conocer el nicho de mercado y la competencia.

Mediante la décima etapa, plan de Marketing, se presenta en análisis de situación de la empresa, los objetivos que busca conseguir y las herramientas para poder alcanzarlos.

En la última etapa antes de la presentación, se desarrolla el plan económico financiero. Este plan recoge todos los datos financieros como son gastos e ingresos y también la viabilidad del proyecto a partir de la rentabilidad.

Por último, se encuentra la presentación, donde se llevará a cabo una exposición del proyecto y se pondrá en contexto.

2.2. Uso de los métodos y técnicas

El uso de los métodos y técnicas recoge las metodologías financieras que se han empleado para el desarrollo del proyecto, además de los recursos empleados para poder llegar a esos resultados.

Lean Startup es la metodología empleada a lo largo del proyecto para su correcto desempeño. Se desarrolla con esta metodología puesto que la organización busca un modelo de negocio recurrente y escalable y desarrollar su propia ventaja competitiva. Esta metodología se caracteriza por evitar desperdicios, emplear los recursos disponibles al máximo y mejorar los procesos constantemente; es decir, un proceso iterativo que busca la mejora constantemente. Para ello, es necesario buscar soluciones a problemas, tangibilizar el problema lo máximo posible, concretar las hipótesis y definir muy bien las alternativas. Entre los recursos empleados destacan las encuestas tanto cuantitativas como cualitativas y validar el conocimiento.

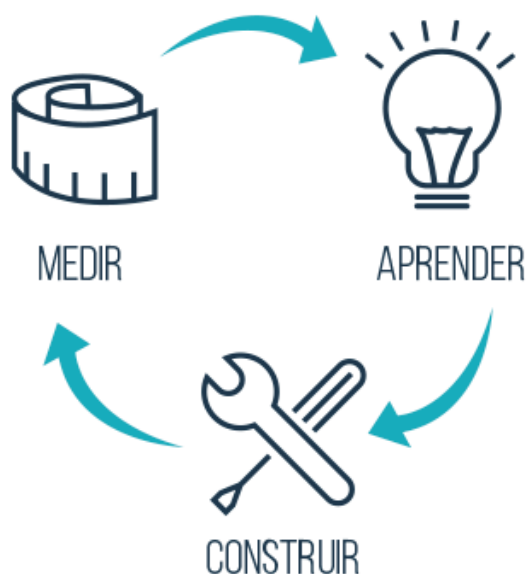


Figura 1: Metodología Lean Startup. Fuente: Portal empleo Universidad de Sevilla. ¹

¹ <http://portalvirtualempleo.us.es/cinco-claves-de-lean-startup-para-tu-proyecto-de-autoempleo/>

Las encuestas se realizan a través de Google Forms, herramienta que permite desarrollar formularios online con distintos formatos dentro una misma y visualización tanto de los participantes como de los resultados. Mediante esta acción se obtiene información relevante para la organización y tanto para la segmentación de clientes como el análisis de mercado. En primer lugar, los encuestados transmiten sus inquietudes y su percepción del entorno, lo cual posibilita adecuar el servicio a sus preferencias y conseguir su colaboración. Además, al estar en permanente contacto con el público pueden aportar información relevante para mantener el servicio actualizado frente a las nuevas tendencias.

El desarrollo de la App es llevado a cabo por una empresa especializada según las especificaciones para el correcto funcionamiento. El objetivo es conseguir una App de fácil manejo, intuitiva y sencilla, donde poder el estado de la donación, el impacto social que tiene y las ventajas que ofrece la organización.

Antes de lanzar la App al mercado, se realiza una prueba para comprobar que todo funciona según lo previsto y el resultado es el esperado, es decir: el donante da de alta los alimentos en la App, si se encuentra en su trayecto lo lleva el mismo al centro receptor o lo deja en un establecimiento colaborador dentro de su ruta para que el voluntario pueda recogerlo. Es importante que se dé de alta el alimento que se va a donar, aunque lo entregue el mismo donante, para así tener identificado el producto.

2.3. Cuestiones de formato

Las cuestiones de formato recogen todo lo relativo a pautas y norma de redacción y presentación.

El presente documento está redactado estilo impersonal, a excepción de la elección de tema y una de las conclusiones donde se muestra la opinión de la autora en este caso. En cuanto el idioma, el documento está redactado en español, a excepción de unas palabras específicas que van inglés debido a su significado concreto. Estas palabras en inglés se muestran en cursiva.

Al inicio del documento aparece el índice del documento, un índice de tablas y uno de figuras para facilitar su localización y fácil acceso.

La bibliografía, al final del presente documento, es citada según el modelo de citación APA, característico por identificar el autor o empresa responsable del documento, la fecha de publicación, el título y el acceso a internet a través de un link.

3. Marco teórico

El marco teórico es la base a partir de la cual se desarrollará la organización, supone el fundamento teórico necesario para entender los conceptos y desarrollar a nivel teórico lo que se llevara a la práctica

3.1. Conceptualización y evolución de la *Social Enterprise*

La conceptualización y evolución de la Social Enterprise permite conocer el entorno en el que se desarrolla y los avances que se han ido produciendo hasta ahora.

La inversión de impacto, a diferencia de la inversión tradicional, posiciona en primer lugar el impacto que tiene la empresa en la sociedad frente a la parte financiera, que prioriza la empresa tradicional. En la siguiente tabla se muestra la relación que guardan los tipos de empresas con el impacto y las finanzas.



Figura 2: Inversión de impacto. Fuente: The European Venture Philanthropy Association²

El emprendimiento social pone los objetivos sociales en el centro de sus operaciones para generar beneficios que puedan impulsarlos. Generalmente, la Social Enterprise se autofinancia con sus propias actividades consiguiendo la autosostenibilidad, aunque dependiendo del tipo de estructura empresarial hay algunas que reciben apoyo con donaciones privadas o subvenciones del Estado.

En la actualidad, el término Social Business hace referencia a aquellas empresas que tiene impacto positivo medioambiental o social y obtiene buenos resultados económicos. Estas empresas mantienen la base de la estructura empresarial tradicional, con sus grupos de interés, cambiando el enfoque y los objetivos.

² <https://evpa.eu.com/blog/how-to-set-up-a-venture-philanthropy-organisation-or-social-impact-investment-fund>

A nivel mundial, el concepto de Emprendimiento Social comienza a desarrollarse notablemente a mediados de los años 80 del siglo XX, siguiendo dos corrientes notables.

La primera, se desarrolla en Estados Unidos ante la reducción de ayudas públicas y donaciones para poder dar servicio a los ciudadanos. Estas empresas sociales son creadas por otras organizaciones para participar activamente en el mercado y así alcanzar los objetivos de las entidades sociales. La segunda corriente, se desarrolla en Europa debido a la alta tasa de desempleo y tasa de exclusión social en la que desencadenó. Como respuesta a estos problemas y a fin de alcanzar los objetivos, comienza a desarrollarse la empresa social en colaboración con otras empresas de distintos caracteres además del social.

Dentro de la corriente europea algunos países que han progresado más, manteniendo el origen, pero ampliando la línea de investigación. Italia se posiciona el primer país de los anteriormente mencionados, desarrollando las cooperativas sociales italianas. Estas, consisten en introducir un nuevo tipo de empresa con el propósito de satisfacer el interés general comunitario. A su vez, se distinguen dos tipos de cooperativas sociales italianas, A y B. Las cooperativas de tipo A gestionan servicios sociales con una visión más empresarial, mientras que las cooperativas de tipo B se centran en dar ocupación a los trabajadores desfavorecidos. Conforme han ido pasando los años han ido desarrollando nuevas metodologías y consolidando este tipo organizaciones, convirtiéndose en interlocutores en el sistema de bienestar social. Las cooperativas sociales, actualmente, representan un importante sector de la economía italiana.

3.2. Casos de éxito

En este apartado se muestran algunos casos de empresas dedicadas a su actividad empresarial desde un punto de vista social, teniendo un gran impacto positivo en el entorno.

El desarrollo de la empresa social en España ha estado influenciado por la corriente europea, mencionada en el apartado anterior, dando lugar a iniciativas para paliar los efectos de la situación de empleo. La corriente italiana es la que mayor impacto ha tenido en el desarrollo de la empresa social española, puesto que se han creado nuevos tipos de empresas, en la línea de las cooperativas sociales italianas de tipo A, para satisfacer el interés general principal y gestionarlas desde una perspectiva más empresarial. El gran impulso del emprendimiento social en España se produce tras la crisis de 2008.

El emprendimiento social está presente en diversos sectores empresariales, algunos de ellos son:

- Ecoalf (2009): empresa española que fabrica ropa, de calidad y diseño, con residuos procedentes del mar o el océano.
- IrisBond (2013): empresa española que mediante una tecnología de infrarrojos ayuda a pacientes con enfermedades neuro degenerativas en su comunicación.
- Nostoc Biotech (2014): empresa española que transforma la agricultura, dejando atrás el exceso de químicos utilizando procesos naturales.
- Auara (2015): empresa española que vende agua embotellada y destina los dividendos a construir pozos en zonas del tercer mundo. Fabrica sus botellas con material 100% reciclado.

3.3. Medición del impacto social

La medición del impacto social muestra el resultado que tiene una acción en una comunidad o en la Sociedad. El impacto social está muy ligado a la filantropía y se encuentra, en mayor o menor medida, en todas las empresas, desde las ONG hasta las que buscan mayor retorno financiero.

Una de las labores fundamentales de la inversión de impacto es impulsar soluciones que no comprometan los recursos del planeta y contribuyan a mejorar la sociedad, buscando una rentabilidad positiva. El impacto de estas soluciones tiene que ser medible y concreto, es decir, los resultados a los que se llegue tienen que ser intencionados y promotores de la sostenibilidad. Este tipo de inversión se presenta como una herramienta potente frente a la filantropía tradicional y la tendencia gracias a sus objetivos.

La cuantificación de este impacto permite valorar y sacar conclusiones de las acciones llevadas a cabo, generar credibilidad para los grupos de interés y resultados sobre los que tomar decisiones estratégicas.

Las herramientas para medir el impacto social empresarial se rigen por modelos lógicos y teorías del cambio. En comparación con otros sectores, a pesar de que cada empresa utiliza sus propios indicadores, existen metodologías estandarizadas para poder medir otro tipo de impactos. En el caso de la medición del impacto social empresarial estos estándares no existen actualmente puesto que se han empezado a desarrollar a finales del siglo XX y las empresas involucradas en esta medición llevan años trabajando en el desarrollo de estas métricas.

La medición del impacto es muy importante no solo para cuantificar lo que se está haciendo y tener una visión más clara de hacia donde se va y aterrizarlo, sino también para poder mejorar. Algunas herramientas para medir el impacto social:

- **Alineación y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible:**

En un informe desarrollado en 2019 por la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN) España estaba situada en la posición 21 dentro de los 162 países. De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, España destaca sobre el resto en el 3 (Salud y bienestar), el 4 (educación de calidad), el 6 (agua limpia y saneamiento) y el 7 (energía asequible y no contaminante). De estos ODS mencionados el 3 es uno de los pilares de Feedy, faltando el 1 (Fin de la pobreza), el 2 (hambre cero), el 10 (reducción de las desigualdades) y el 12 (producción y consumo responsable).



Figura 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: ISGLOBAL³

Al faltar la mayoría de los ODS que modelan Feedy se identifica una necesidad en la sociedad, donde se deben tratar los temas relacionados con el hambre y el consumo responsable. Abordando esta necesidad España estaría alineado con más ODS, lo que le permitiría estar entre los primeros 10 países con mayor compromiso con los objetivos y el cumplimiento de la Agenda 2030.

- **Marco metodológico Social and Human Capital Protocol:**

Social and Human Capital Protocol es un marco metodológico que guía a las empresas a nivel interno en la medición y gestión de su capital tanto social como humano. Se compone de cuatro etapas (objeto, alcance, medición y valoración, aplicación de resultados) y estas a su vez de tres pasos (identificar, establecer definir y priorizar), que mediante iteración facilitan los avances en la medición y valoración del impacto social. En Feedy las personas son el centro de la entidad y la mejora continua uno de los componentes de la propuesta de valor, con el fin de llegar al máximo número de personas posibles y alinearse con la mayoría de los ODS.

³ <https://www.isglobal.org/-/sdgs-and-global-health>

- **LBG Framework:**

London Benchmarking Group Framework es un modelo internacional para la medición, clasificación y evaluación de la acción social que clasifica las iniciativas según la motivación y la contribución. Tras la clasificación de las iniciativas, analiza cada una de forma independiente a través de la matriz LBG contribución-logro-impacto.

Se trata de una metodología que mejora la gestión y la comunicación; las alinea con los objetivos de la empresa y la estrategia. Está dirigida a *partners* y público. Las motivaciones y contribución de Feedy están definidas y son concretas, lo que facilita la aplicación de esta metodología.

- **Indicadores de desempeño Impact Reporting & Investment Standards (IRIS):**

IRIS es una metodología utilizada para evitar la falta de transparencia y credibilidad de las empresas en la industria de la inversión de impacto. Su atractivo se encuentra en la unificación de las medidas, homogeneización del lenguaje, aumento de la credibilidad y facilitar las comparaciones.

Está dirigida a los inversores por su carácter y la comparabilidad con el resto de las empresas del sector.

Para Feedy es fundamental que todos los usuarios sepan a lo que están contribuyendo, de donde vienen los productos y a donde van.

Así se deja a un lado la falta de transparencia y la empresa queda abierta a sugerencias para poder mejorar, para lo que es fundamental que se conozca lo que se hace.

- **Retorno de la inversión social (SROI):**

El retorno de la inversión social permite medir el valor social de las empresas, es decir, el impacto medioambiental y los beneficios de carácter social a los que dan lugar y su monetización. El Retorno sobre la Inversión tradicional (ROI) se utiliza para saber cuáles son ganancias respecto la inversión, SROI considera el valor social, aportando el enfoque que permite gestionar el impacto.

$$ROI = \frac{\text{Valor actual monetario de los impactos}}{\text{Inversión total}}$$

$$SROI = \frac{\text{Ganancias} - \text{Inversión total}}{\text{Inversión total}}$$

Está dirigido a las entidades financieras y la sociedad, siendo esta última el centro de Feedy.

4. Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta que permite definir de forma clara que se va a ofrecer al mercado y como se va a llegar a ello, además de especificar las formas de generar ingreso y quien los va a producir. Para poder validar un modelo de negocio es necesario entender lo que el cliente quiere o necesita, es decir, por lo que está dispuesto a pagar.

4.1. Social Business Model Canva

El Business Model Canvas es una representación gráfica, clara y ordenada de la idea de negocio, donde de un vistazo se puede recoger lo esencial y más importante; dando así prioridades. Permite visualizar el modelo de negocio de forma estructurada y a la vez detectar debilidades y mediante iteraciones ir perfilando las ideas hasta llegar a una estructura sólida. En él se recogen nueve elementos en los que el negocio queda estructurado. El Social Business Model Canvas permite evaluar el impacto que origina la empresa en la sociedad.

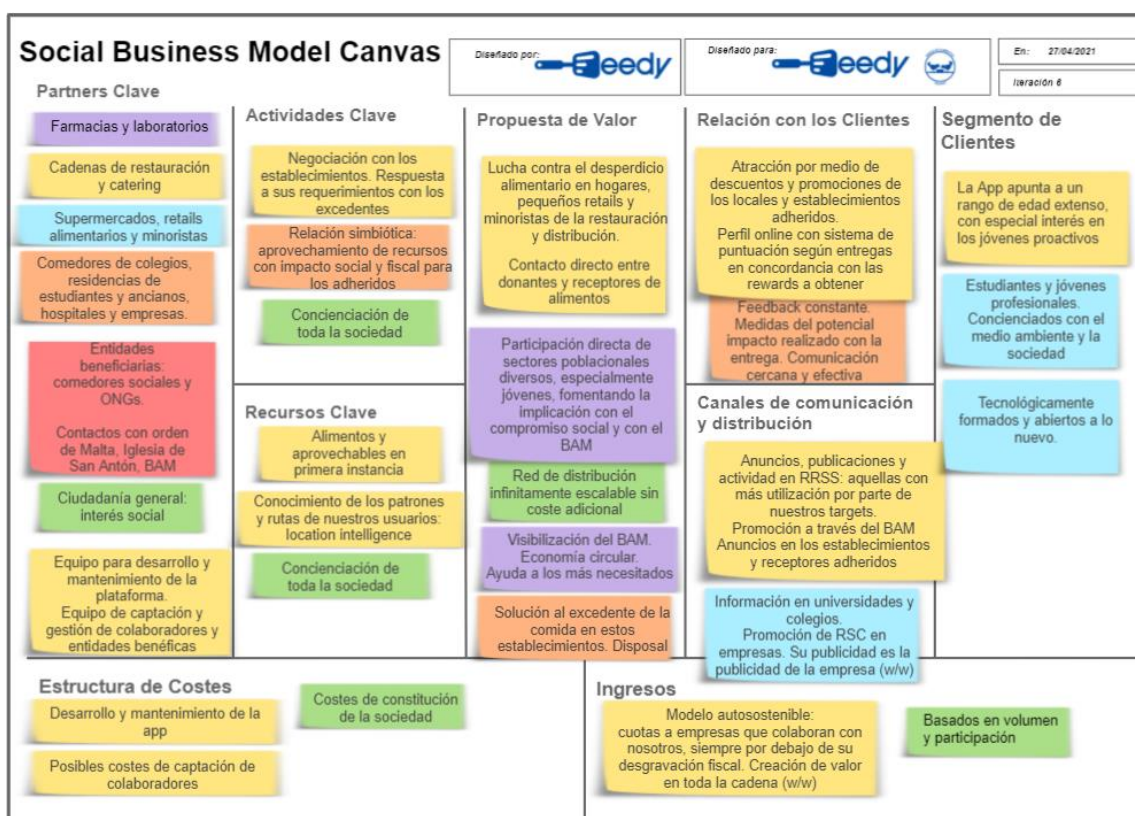


Figura 4: Social Business Model Canvas de Feedy. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Segmentación de clientes

A la hora de lanzar un producto / servicio al mercado son muchos los factores a tener en cuenta a fin de alcanzar la aceptación esperada; rutinas, aficiones, ingresos o estado civil son algunos de ellos. Mediante la segmentación de clientes se orienta el producto/ servicio al público determinado, estableciendo la estrategia de la empresa. Para ello es necesario conocer los gustos de los consumidores, sus preferencias y cuáles son sus necesidades.

En el caso de Feedy, más que clientes serían usuarios que se pueden clasificar en tres grupos; donantes, voluntarios y receptores. Todos los grupos son igual de importantes e imprescindibles, en el momento que alguno de ellos fallara esta labor no se podría llevar a cabo.

Los donantes son las empresas colaboradoras, siendo restaurantes, pequeños comercios y supermercados, y las pequeñas donaciones domésticas. Son fundamentales porque sin ellas no habría productos que distribuir. Los voluntarios son el motor de la cadena logística, son ellos los alimentos no llegarían a sus destinatarios. Los receptores son el grupo que más se asemeja a la clientela tradicional. Son las entidades que reciben los alimentos y sin ellas no tendría sentido esta tarea. Al final de la cadena se encuentran los destinatarios que son personas en situación de calle o desfavorable.

4.1.2. Propuesta de valor y ventaja competitiva

Tras identificar la necesidad o problema del cliente, es necesario diferenciarse de los demás competidores. La propuesta de valor concreta cual es la estrategia a seguir para ofrecer el producto/ servicio a un nicho de clientes específico, diferenciándolo de los demás y ganando ventaja. Tiene que estar orientada a soluciones sostenibles e innovadoras que causen impacto y solucionen los problemas de la sociedad. Esta ventaja se conoce como ventaja competitiva, mediante la cual la empresa se posiciona como líder del mercado durante un periodo de tiempo.

La propuesta de valor de Feedy reside en la reducción del desperdicio alimenticio diario, reducción de la pobreza y alimentación variada. Mediante la red de voluntarios y donantes se hacen llegar los alimentos a las personas más necesitadas, contribuyendo también a un consumo responsable.

La ventaja competitiva de Feedy se encuentra en las donaciones y la participación directa de la sociedad, tanto de las empresas como de los voluntarios. Uno de los problemas detectados en la encuesta realizada, en pequeños comercios, fue el descontento de los empresarios y propios trabajadores.

Este descontento se debía a las quejas que recibían, por parte de los clientes, al poner sus productos en una plataforma que podría considerarse un competidor. El comercio en cuestión organiza lotes de productos poco antes de que estos se estropeen y los vende a un precio reducido. Son muchos los clientes que pretenden adquirir productos en perfecto estado a ese precio reducido, dando lugar a descontento por ambas partes, tanto del cliente por adquirir un producto en peores condiciones como del comerciante por ver su producto devaluado. Por otro lado, al preguntar en centro sociales, los usuarios se mostraron muy emocionados ante la idea de recibir alimentos muy variados a lo largo de la semana.

4.1.3. Canales de venta

Los canales de venta son las herramientas utilizadas para comunicar e interactuar con el entorno, para dar a conocer el producto y la propuesta de valor a los clientes y el mercado.

Las herramientas utilizadas en Feedy son las redes sociales, mediante actividad constante e interacción con los usuarios, publicidad en los establecimientos donantes y receptores, promoción a través del BAM. La comunicación en estos medios se realiza de forma cercana para alcanzar la efectividad. Una de las metas de Feedy es concienciar a los jóvenes de la importancia del consumo responsable y de la colaboración ciudadana. Por ello, un canal importante es la información en universidades y colegios y la colaboración con los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.

4.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes concreta la forma de atraer, mantener y aumentar los clientes.

En el caso de Feedy hay que mantener los tres grupos; donantes, voluntarios y receptores. La fidelización se alcanza mediante un acuerdo con los establecimientos donantes, los cuales ofrecen un pequeño descuento a los usuarios al realizar allí sus compras. De esta forma el establecimiento consolida su clientela y los clientes ahorran algo dinero.

Para garantizar la transparencia los usuarios se dan de alta en la App de Feedy, donde crean su usuario y pueden encontrar un mapa con los establecimientos más cercanos a su zona donde poder realizar las compras. Cada usuario tiene código un código asociado, con el cual tiene acceso al descuento. Junto con todo esto el usuario tiene un código BIDI mediante el cual obtiene puntos al realizar las entregas de cada donación. Estos puntos se clasifican en uno de los tres grupos; oro, plata, bronce, y en función del grupo tienes acceso a unas ventajas u otras.

4.1.5. Actividades clave

Las actividades clave son aquellas que permiten a la empresa llevar a cabo un correcto desarrollo, enfocando el producto según la propuesta de valor y a quién va destinado, como se va a hacer y cuánto va a costar.

La base de estas actividades se encuentra en la negociación con supermercados, comercios e industrias alimentarias, con el objetivo de conseguir la mayor variedad de productos posibles, desde alimentos para bebés hasta verduras y frutas; los cuales fueron los más solicitados en las encuestas a pie de calle.

Otra de las actividades clave de cara a fomentar la participación de estas empresas es la cuantificación del impacto social positivo que generan. Gracias a la App se sabe de dónde vienen y a dónde van los productos, ya que al ser una red de entidades colaboradoras están ubicadas. Mediante encuestas mensuales a los destinatarios finales, se puede conocer la progresión y la mejora tanto de la alimentación como de la salud y el estado físico y anímico.

A la par, se encuentra la concienciación de la sociedad, siendo fundamental para tener una amplia red de voluntarios y que esta labor sea posible.

4.1.6. Recursos clave

Los recursos clave recogen los bienes más significativos para llegar al segmento de clientes y con ello el funcionamiento del negocio. Estos recursos van desde físicos e intelectuales hasta financieros y humanos.

Los principales recursos de Feedy son las personas que lo integran; donantes, voluntarios y receptores, y la App; que es el vehículo fundamental.

- Personas: en Feedy las personas son el motor de la organización, sin ellas no podría funcionar y no tendría sentido.
- Alimentos: es el bien material que se quiere hacer llegar a las personas más necesitadas
- App: es la herramienta para garantizar el correcto funcionamiento de Feedy. Permite a los usuarios saber dónde hay una donación para recoger y donde pueden entregarla, y a los receptores conocer el tipo de producto que les van a entregar y en qué tiempo aproximadamente. Esto les sirve para organizar lotes o acordar horas de entrega a fin de evitar aglomeraciones u otro tipo de situaciones. A través de la App se puede conocer el impacto de estas acciones y también los beneficios a los que tienen acceso.

4.1.7. Socios clave

Los socios clave permiten definir las alianzas estratégicas con otras organizaciones para colaborar en diversos temas a través de distintos canales. Mediante los socios clave la empresa optimiza su crecimiento y funcionamiento.

Los principales socios clave de Feedy son los supermercado, restaurantes y pequeños comercios, BAM; como entidad colaboradora, entidades benéficas y la ciudadanía en general. Todos ellos integran el funcionamiento de Feedy.

A fin de obtener alimentos muy variados se acordarán donaciones con farmacéuticas o laboratorios, con el objetivo de tener alimentos para bebés y también para personas mayores (como preparados lácteos o batidos proteicos).

4.1.8. Flujo de ingresos

El flujo de ingresos es la estrategia que tiene la empresa para monetizar su propuesta de valor, es decir, la cantidad de efectivo que puede generar a través del segmento de clientes.

En el caso de Feedy, los ingresos provienen de donaciones monetarias realizadas de forma voluntaria por empresas, asociaciones o personas físicas, ingreso por uso y suscripciones; mensual, trimestral, semestral o anual a elegir por el suscriptor en concepto de colaboración. Junto con todo esto, se incluirán algunos anuncios publicitarios en la App para su mantenimiento.

4.1.9. Estructura de costes

La estructura de costes recoge los costes de la empresa, organizados por grupos y desarrollados. Esto permite ubicar las áreas donde se producen estos gastos y tenerlos más controlados.

Los costes de Feedy se pueden dividir en tres grupos: software, constitución, formación y publicidad & Co.

- Software: se contemplan los costes originados por el desarrollo y mantenimiento de la App.
- Constitución: costes por constitución de la sociedad.
- Formación: actividades y talleres de formación de los voluntarios.
- Publicidad & Co: en este grupo entran los costes de publicidad y la captación de colaboradores.

4.2. Value Proposition Canva

El Value Proposition Canvas (VPC) es una herramienta que permite desarrollar una propuesta de valor poniendo al cliente en el centro. El objetivo principal de esta herramienta es desarrollar un producto que cubra las necesidades de los clientes y por el que estén dispuestos a pagar una cantidad de dinero.

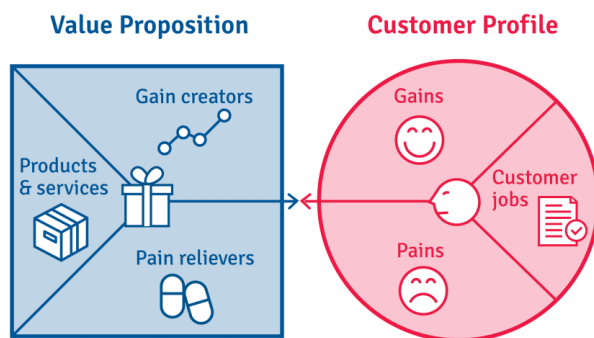


Figura 5: Value Proposition Canvas. Fuente:WikiTps.⁴

Por un lado, representado en el círculo de la Figura 5 se encuentra el segmento de clientes, donde se describe su perfil; acciones relacionadas con las necesidades, que quiere obtener el cliente y que no.

- Customer Jobs: en él se recogen todos los factores que afectan al cliente, con el fin de poder dar una solución. En el caso de Feedy las necesidades son alimentación variada y reducción del desperdicio. El tipo de trabajo que se desarrolla es un trabajo de soporte relacionado con las actividades de transferencia de valor. Entra dentro de esta categoría al cerrar el ciclo de vida de los productos
- Gain: engloba los beneficios que puede obtener el cliente. En este punto se pueden diferenciar varios tipos de ganancias en función de las expectativas del cliente. Las requeridas son las mínimas por las que el cliente (donantes) adquiere el producto/ servicio, en Feedy quedan representadas por las entregas de los alimentos a sus destinatarios, alimentación lo más variada posible y la reducción del desperdicio. Las esperadas hacen referencia a lo que el cliente querría llegar una vez están cubiertas las requeridas, en este caso serían reducir la pobreza y conseguir una alimentación totalmente variada. Continuando con las deseadas, serían aquellas que van más allá de las esperadas, una de ellas sería eliminar la pobreza. En último lugar se encuentran las no esperadas, que

⁴ <https://mentorday.es/wikitips/value-proposition-canvas/>

hace referencia a aquello que se escapa de las expectativas de los clientes, se determinan una vez que ocurren.

- Pain: recoge todo aquello que el cliente no quiere que ocurra una vez adquirido el producto/servicio como consecuencia de ello. Aparecen resultados no deseados, que son todo lo contrario a lo previsto. Para Feedy sería que los alimentos se perdieran o no llegaran a sus destinatarios. También están los obstáculos, que son los factores que hace que el cliente ralentice el proceso, para usuarios poco familiarizados con las App su uso podría suponer un obstáculo.

Por otro lado, representado en el cuadrado azul de la *Figura 5*, se encuentra la oferta. En esta aparecen los productos y servicios que se dan al cliente, los beneficios que obtendría y las posibles carencias.

- Product and services: P&S recoge las funcionalidades de las que podría hacer uso el cliente, integradas en Customer Jobs. Se diferencia entre tangibles, que serían las donaciones, e intangibles que sería el proceso de reparto de los alimentos.
- Gain creators: identifica los beneficios creados por el producto/ servicio en el cliente, es decir, si se ha cubierto la necesidad planteada. Para Feedy el resultado es la reducción del hambre en consecuencia de la reducción del desperdicio alimenticio, que desemboca en la reducción de la pobreza.
- Pain relievers: hace referencia a los Pain mencionados anteriormente, especifica como el producto/servicio suple estos miedos o dolores. Se realizarán varias pruebas antes del lanzamiento de la App para garantizar la trazabilidad de los productos tanto en recogida como en entregas y un software de fácil uso.



Figura 6: Customer profile. Fuente: MageSolution ⁵

⁵ <https://www.magesolution.com/blog/customer-profile-important-business/>

5. Análisis estratégico

El análisis estratégico es el punto de partida de la dirección estratégica, es el primer paso antes de formularla e implementarla. Requiere un análisis cuidadoso de los objetivos de la organización y del entorno tanto interno como externo. Es fundamental para la toma de decisiones de la empresa.

5.1. Teoría de análisis estratégico

La teoría de análisis estratégico analiza los objetivos y metas de la empresa, el entorno interno y externo y los activos intelectuales de la misma. Este análisis permite establecer una jerarquía de metas y priorizar, conocer a los competidores. Por otro lado, analizar las fortalezas y debilidades de la empresa con el objetivo de mantener la ventaja competitiva y potenciar al máximo los recursos de los que dispone.

El punto de partida a la hora de establecer la jerarquía de metas lo marcan la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Estos puntos se desarrollarán ampliamente en el apartado Recursos Humanos y Cultura Empresarial de presente documento, no obstante, se introducen brevemente a continuación para la contextualización en el proyecto.

- Visión: es la meta de la empresa, el objetivo a largo plazo. Está muy relacionada con los valores de la empresa.
- Misión: materializa lo establecido en la visión. Relacionada con la gestión de los grupos de interés y las actividades del día a día.
- Valores: principios éticos que guían las actitudes para alcanzar un proyecto común. Son de obligado cumplimiento y la guía de actuación de la empresa.

Estos aspectos son el punto de partida ya que recogen las bases de la empresa. Al tener que definirlos y desarrollarlos se establecen prioridades, la definición de la empresa y cuál es su tarea principal.

El análisis estratégico incluye la definición de la empresa tanto a nivel interno como externo, evaluando ambos entornos. Para poder entender los dos tipos de análisis es importante definir la inteligencia competitiva (en adelante IC), que es la investigación del entorno para obtener información valiosa para la competitividad de la empresa. La IC permite conocer la empresa a nivel interno gracias a la gestión de conocimiento y a nivel externo por la vigilancia.



Figura 7: Inteligencia Competitiva. Fuente: Clusterpueblatic.⁶

- **Análisis externo:** el análisis externo le permite a la empresa identificar y valorar todos los acontecimientos que tienen efecto en el rendimiento de su actividad. La observación del entorno exterior, su control y la inteligencia competitiva dan lugar al desarrollo de previsiones y con ellas, formas de actuación para mantener la ventaja competitiva. Una observación exhaustiva del entorno facilita la detección a tiempo de cambios actuales en el mismo, cambios en las tendencias y sus potenciales cambios. Todas acciones dan a la empresa una actitud proactiva cuya principal ventaja es evitar sorpresas y tener planes de actuación. El acontecimiento que más afectan a la organización es la crisis económica, debido al aumento del desempleo y con ello el aumento de las solicitudes de alimentación en comedores sociales y ayudas de caritas; como caso excepcional está la crisis sanitaria actual. Las crisis económicas no se pueden predecir con seguridad, pero por la recesión de los ciclos económicas se puede aproximar, por lo que esto es un dato muy importante para la previsión, tomar medidas y actuar. Una de estas medidas es ahorrar parte del dinero que se recibe de las donaciones y suscripciones para cuando se den estas circunstancias, es decir, en vez de emplearlo en las campañas de Navidad y verano que la mayoría de las personas están más concienciados, utilizarlo para situaciones de gran necesidad en el día a día y situaciones extraordinarias como una crisis financiera. Por otro lado, se encuentra el conocimiento de los competidores. Actualmente, Feedy tiene un claro competidor cuya actividad empresarial se encuentran en la bajada de precio de los productos próximos a su fecha de consumo, la elaboración de packs de verduras y hortalizas muy maduras y la adquisición de platos en restaurantes o establecimientos que se vayan a tirar por confusión en cocina u otros motivos.

⁶ <http://www.clusterpueblatic.mx/wordpress/cite/2019/09/30/vigilancia-tecnologica-e-inteligencia-competitiva-de-mercado/>

La ventaja que presenta Feedy frente al modelo del principal competidor es la simpatía recibida por los establecimientos encuestados a pie de calle ante la iniciativa, ya que algunos habían dejado de trabajar con el competidor por exigencias de los clientes y falsas expectativas ante la posibilidad de recibir un alimento en perfecto estado a menor precio; lo que causó gran descontento en los establecimientos de productos frescos principalmente. Otro punto a tener en cuenta es la dificultad que presenta el BAM para gestionar las pequeñas donaciones sin incrementar sus costes, para lo cual Feedy gestiona la red logística de las donaciones a pequeña escala.

- Análisis interno: el análisis interno valora el trabajo de la empresa. Esto permite detectar los puntos débiles y fuertes, mejorarlos y seguir trabajando en ellos para trabajar de forma eficaz y eficiente. Por otro lado, este análisis también tiene en cuenta los recursos de los que dispone la empresa y las capacidades para transformarlos y crear nuevos productos o servicios con el objetivo de mantener la ventaja competitiva. Mediante el análisis interno de la empresa se mide la capacidad de la empresa respecto a la competencia y se marca el inicio de los cambios. En Feedy, al tratarse de un servicio, los posibles puntos a mejorar pueden ser:
 - ^ Optimización de los repartos para aprovechar un trayecto y dejar alimentos en varios centros; análisis de procesos.
 - ^ Limitación del peso a llevar en alimentos donados garantizando así que los alimentos llegan en el estado que tienen que llegar y no batidos o convertidos en migas.
 - ^ Maximizar y optimizar la comunicación entre todos los miembros de la organización, es decir, tanto donantes, voluntarios y destinatarios reciben la información necesaria para garantizar que conocen los procedimientos, cuál es su labor; comunicación y riesgos.
 - ^ Asignar responsabilidades, garantizando así el correcto funcionamiento del servicio al disponer de personas encargadas de supervisar cada una de las etapas.
 - ^ Realizar reuniones mensuales donde poner en común puntos fuertes y puntos a mejorar, para evitar que los posibles problemas que puedan ir surgiendo se hagan más grandes y potenciar los puntos fuertes.

- ^ Establecer KPIs que permitan medir el rendimiento de donaciones según: la época del año, la zona, cantidad de alimentos, alimentos con mayores donaciones, y otro que permita medir la franja de edad de los donantes, la de los voluntarios y la satisfacción de todos los usuarios; donantes, voluntarios y destinatarios. El objetivo con el

que se realizan estos indicadores es conocer el rendimiento y funcionamiento general de la organización, conocer las fechas en las que menos donaciones se producen para contribuir en la compra de alimentos y paliar el efecto, obtener franjas de edad para saber cómo actuar en los planes de publicidad, marketing y concienciación y, por último, la satisfacción de todos los usuarios con el servicio.

A continuación, se definen y muestran los KPIs:

Donación estacional: indicador que permite conocer el nivel de donaciones que se producen a lo largo del año y clasificarlo por temporadas, invierno, primavera, verano y otoño. Para que estuviera todo equilibrado tendrían que estar en torno a 0.25, si es mayor recibe más donaciones de las previstas en esa época y si es menor, recibe menos donaciones de las previstas en esa época.

$$\text{donación estacional} = \frac{\text{kilos totales de alimentos donados}}{\text{kilos recibidos época del año (estación)}}$$

Zona de donación: indicador que permite identificar las zonas en las que mayores y menores donaciones se producen. Identificar estas zonas es importante para poder concienciar a la población de las zonas que menos donaciones reciben, realizar transportes de las zonas de mayor donación a las de menor y también agradecer a los donantes de las zonas de mayor donación el gran trabajo que están haciendo. La división de zonas se desarrolla en el mapa de la ciudad en cuestión. Es una tarea de control interno, no tiene efecto en los voluntarios. Interesa que este indicador sea más o menos igual en todas las zonas, lo que supondría un reparto equitativo. Será mayor que 1, puesto que hay más kilos donados en total que los donados en una única zona. Si el indicador es muy próximo a 1, implica que esa zona recibe el mayor número de donaciones.

$$\text{zona de donación} = \frac{\text{kilos totales de alimentos donados en una ciudad}}{\text{kilos zona donde se produce la donación}}$$

Alimento con mayor donación: indicador que permite clasificar los alimentos según el porcentaje de donación que se reciba. Este indicador es útil para buscar nuevos donantes de alimentos que tengan baja donación. Lo ideal sería que todos tuvieran el mismo porcentaje o muy similar. Mientras más próximo a 1 se encuentre mayor número de kilos se reciben, por tanto, el objetivo sería conseguir aumentar las donaciones de los que estén más alejados de 1. Se impulsaría con acuerdos con los donantes ya existentes o nuevos donantes y una campaña publicitaria.

$$\text{alimento con mayor donación} = \frac{\text{kilos de alimento X recibido}}{\text{kilos totales recibidos}}$$

Edad de los donantes de alimentos: indicador que permite concretar que grupo realiza mayor número de donaciones. La idea de este indicador es identificar los grupos que realizan mayores y menores donaciones y tratar de equilibrar la diferencia, con concienciación, motivación y acciones en la campaña de marketing y publicidad. Si el indicador es próximo a 1 significa que la mayoría de los donantes pertenecen a esa franja de edad, por lo que habría que impulsar la participación de los grupos más próximos a 0. Lo ideal sería que todos los grupos tuvieran un número muy similar. Los grupos son los mismos que los detallados en el punto 7.2 *Recursos* del presente documento.

$$\text{edad de los donantes de alimentos} = \frac{\text{nº de donantes de la franja de edad X}}{\text{nº total de donantes (personas)}}$$

Edad voluntarios: indicador que permite concretar que grupo interviene más en la cadena logística de las pequeñas donaciones. Mediante este indicador se conoce la participación de los voluntarios, información importante para equilibrar los grupos y tomar medidas en cuanto concienciación y acciones de publicidad y marketing. Lo ideal sería que todos los grupos estuvieran en torno a 0.2 ya que al haber cinco grupos todos participarían igual. Mientras más cerca de 1 se encuentra el indicador mayor número de voluntarios activos habrá de ese grupo, por tanto, hay que tratar de acercar a 0.2 los que estén más próximos a 0.

$$\text{edad voluntarios} = \frac{n^{\circ} \text{ de voluntarios de la franja de edad } X}{n^{\circ} \text{ total de voluntarios}}$$

Grado satisfacción usuarios: indicador que permite conocer el grado de satisfacción de los usuarios de Feedy; donantes, voluntarios y destinatarios. El objetivo de este indicar es saber si el servicio cumple con lo que los usuarios esperaban, y con ello, si la comunicación ha sido buena. Por un lado, en el factor de los resultados obtenidos se tienen en cuenta los índices nutricionales iniciales de los destinatarios y los finales hasta el momento de los mismos. Por otro lado, se tiene en cuenta el número de personas que han participado de alguna forma u otra en la organización, las donaciones recibidas y el número de personas que han recibido alimentos. Con todo ello se realiza un balance final. Para las expectativas de los usuarios se les realiza un breve cuestionario, anónimo, con el cual además de saber lo que les está aportando colaborar con Feedy se pueden obtener puntos débiles y fuertes. Si el indicador está por encima de 1, el resultado es muy satisfactorio. Por el contrario, mientras más cerca de 0 se encuentre más puntos habrá que corregir.

$$\text{grado satisfacción donantes} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{expectativas de los donantes}}$$

$$\text{grado satisfacción voluntarios} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{expectativas de los voluntarios}}$$

$$\text{grado satisfacción destinatarios} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{expectativas de los destinatarios}}$$

5.2. Matriz DAFO

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) es una herramienta que permite considerar de forma simultánea los factores internos y externos de la organización, actuando así de forma proactiva. Esta forma de proceder solventa las debilidades, aprovecha las oportunidades que se presenten, construye la estrategia de la empresa sobre sus fortalezas y protege la empresa de las amenazas. Las fortalezas y debilidades van determinadas por las condiciones internas de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades por las externas.

ANÁLISIS DAFO



Figura 8: Análisis DAFO. Fuente: Dirconfidencial. ⁷

Para el correcto análisis DAFO hay que diferenciar:

- **Debilidades:** factores en los que la empresa es deficiente, carece de ellos o que puede mejorar. Si no se trabajan pueden suponer el punto de inflexión en la ventaja competitiva. Las preguntas que permiten identificar las debilidades son:
 - ¿Qué se puede mejorar? Los potenciales puntos que mejorar serían la optimización de las rutas y el funcionamiento de la App, el cual se determinará una vez se haya puesto en funcionamiento tras su versión beta. También es importante estar continuo aprendizaje para detectar las posibles oportunidades que se den en el entorno y así mantener la ventaja competitiva.
 - ¿Qué se está haciendo mal? Para responder esta pregunta es necesario ver el funcionamiento de la organización.

⁷ <https://dircomfidencial.com/diccionario/analisis-dafo-20161113-1643/>

- ¿Qué se debe evitar? Los puntos que se deben evitar son falta de comunicación y la falta de transparencia, ya que esto iría en contra de los principios de Feedy
- Amenazas: son los elementos externos a la empresa que impiden su crecimiento o correcto desarrollo. Afectan a la permanencia de la empresa en el mercado. Se detectan respondiendo las preguntas:
 - ¿Cuáles son los obstáculos? Los principales obstáculos son la salida al mercado, la puesta en marcha, los acuerdos con los donantes y la consecución de estos mismos, de voluntarios y de receptores.
 - ¿Qué hace la competencia? El modelo de negocio es distinto, ya que hacen dinero con los alimentos, mientras que la forma de operar de Feedy es diferente. Hay que estar atentos ante una posible integración horizontal de la competencia
 - ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno? El entorno actual se caracteriza por estar en continuo cambio, lo cual requiere un aprendizaje y renovación constantes. Un punto muy importante son las redes sociales y todo el entorno digital, pero sin olvidarse de lo tradicional.
 - ¿Afecta a la existencia de la organización? La posible integración horizontal de la competencia si tambalea la existencia de la organización. Como medida preventiva se pueden firmar acuerdos con las empresas donantes, garantizando así la exclusividad de este servicio y el largo plazo de la actividad.
- Fortalezas: elementos que la empresa desarrolla de forma eficaz que le permiten destacar en el mercado y diferenciarse de los competidores. La respuesta a las siguientes preguntas permite identificarlas:
 - ¿Qué ventajas tiene la organización? La principal ventaja que presenta es la diferencia del modelo de negocio y la complementariedad a las grandes donaciones. Como explica en otros puntos del presente documento, este servicio ha tenido gran aceptación por parte de los comerciantes y los receptores frente a las ventajas fiscales y sociales que presenta.
 - ¿Qué hace bien? Feedy tiene un objetivo muy claro, que es eliminar el desperdicio de alimentos y con ello reducir la pobreza. Estas ideas tan claras le permiten tener una estrategia clara, cumpliendo con sus valores y la misión para alcanzar la visión.
 - ¿Qué recursos tiene? Los recursos que componen Feedy son las personas, los alimentos y las ganas de hacer las cosas bien por conseguir una mejora en la sociedad.

- Oportunidades: factores o situaciones externas a la empresa que permiten obtener una ventaja frente a los competidores. Para detectarlas es importante conocer bien la empresa, el entorno y la proactividad empresarial. Responden a las preguntas:
 - ¿Dónde se ven las oportunidades? Las oportunidades se aprecian en el entorno exterior, al cual se tiene acceso gracias a la cantidad de personas que componen Feedy. Escuchar a sus componentes es clave para saber que se está demandando y poder ampliar el servicio que se ofrece.
 - ¿A qué tendencias de desarrollo se está enfrentando? Feedy surge en una época de incertidumbre, debido a la crisis sanitaria actual, lo que hace que el entorno este cambiando constantemente. La única forma que tiene Feedy de persistir es renovándose continuamente y utilizando muy bien los recursos mencionados en el apartado anterior.



Figura 9: Análisis de la situación actual de la organización. Fuente: Marketing relacional. ⁸

5.3. Análisis del modelo de las fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter proporciona un entorno de reflexión donde determinar la rentabilidad de un sector a largo plazo a través de la estrategia. El entorno competitivo se compone de factores que son determinantes en la estrategia de la empresa; competidores, clientes y proveedores.

⁸ <http://mkrelacional.blogspot.com/2008/05/analisis-dafo-analisis-de-la-situacin.html>



Figura 10: Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el éxito de la Empresa. Fuente: Mapa del sitio.⁹

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Poder de negociación de clientes: el poder de negociación de los clientes se encuentra principalmente en la presión para la bajada de precios, mayor calidad, dando lugar a un enfrentamiento entre competidores. En Feedy, al tratarse de un servicio con suscripción y donaciones voluntarias, el punto de inflexión se encuentra en lo que reciben los voluntarios más que en el precio. Al recibir descuentos y otros beneficios en los establecimientos colaboradores se puede llegar al punto en el que pidan unos descuentos mayores y más ventajas de las que tienen en el momento. La integración vertical hacia atrás es posible, pero al necesitar documentos que autoricen y regulen la manipulación de alimentos y el control de las actividades realizadas complicarían el proceso a los establecimientos. Por lo tanto, no tiene mucho sentido que los voluntarios se integren hacia atrás, fabricando sus propios alimentos o esquivando a Feedy. Para evitar que se lleven a cabo estas acciones, Feedy formará a todos los voluntarios y transmitirá la información de manera clara y transparente. El objetivo de estas acciones no es otro que garantizar que todo voluntario conoce el servicio en el que va a contribuir y encuentre sus motivaciones y motivos porque lo hace, poniendo a las personas siempre en el centro.
- Poder de negociación de proveedores: el poder de negociación de los proveedores se manifiesta en la capacidad de subir los precios de la materia prima y reducir la calidad de los bienes o servicios que se adquieren. Para Feedy es fundamental la buena relación con los proveedores ya que se trata de un elemento fundamental en la cadena, si no hay donaciones no hay alimentos que entregar a los destinatarios. La posibilidad de la integración vertical hacia adelante es posible pero costosa para ellos, podrían haberlo hecho ya. Al igual que con los voluntarios, Feedy informará de manera clara y con total transparencia a los donantes, donde van los alimentos y quienes los reciben; cumpliendo siempre con la Ley de protección de datos.

⁹ <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

- Nuevos competidores entrantes: los nuevos competidores entrantes tienen un efecto directo sobre los beneficios o actividad de la empresa. Esto se debe a la variedad de empresas que pueden ofrecer el servicio y con ello la segmentación del mercado y los clientes. La entrada de los nuevos competidores en el mercado está determinada por las barreras existentes como la economía de escala, la diferenciación del producto y los accesos a los canales de distribución. El servicio de Feedy está identificado y definido. La principal amenaza puede aparecer en el acceso a los canales de distribución, consiguiendo los potenciales competidores una mayor red logística de voluntarios y mejores condiciones con los donantes. Como medida preventiva Feedy mantiene una excepcional relación con los donantes y empresas colaboradoras y los voluntarios, con el objetivo de fidelizarlos y poder captar más usuarios en ambos niveles. Para evitar el fácil acceso de los potenciales competidores a los socios colaboradores, se acordará una permanencia ficticia, en la que el socio colaborador presta este tipo de servicio de forma exclusiva a Feedy y en caso de romper el acuerdo paga una penalización a la *Social Enterprise*. Una de las metas de Feedy es la mejora y actualización constante manteniendo su esencia, lo cual permitirá conocer tanto en entorno interno como externo de la empresa y estar en continua mejora.
- Productos sustitutivos: los productos sustitutivos limitan el rendimiento del servicio. En este caso un servicio sustitutivo es la donación directa a comedores sociales, encargándose ellos de su elaboración y distribución. Uno de los inconvenientes que presenta esta acción se ve principalmente en la ubicación determinada de los centros, al estar ubicados en sitios concretos solo se pueden realizar las donaciones en estos establecimientos, además de la pérdida del control exhaustivo de la procedencia de los alimentos, la cantidad y el destinatario. En la mayoría de los casos aparece el factor desplazamiento, que es una de las ventajas que presenta Feedy al poder dejar los alimentos en el centro que se encuentre en la ruta del voluntario. Para garantizar el buen funcionamiento de la red logística y facilitar la labor a los voluntarios Feedy tiene acuerdos con una amplia red de centros sociales. Todos los centros a los que se acude en la encuesta a pie de calle estaban muy interesados en colaborar, tanto establecimientos donantes como receptores de alimentos, siendo un punto importante sobre el que formar las bases de Feedy.
- Competidores en la industria: este factor tiene un efecto directo en la rivalidad, afectando a los precios, publicidad, introducción de productos y aumento de los servicios o cambios en los mismos. De los mencionado anteriormente, los que mayor efecto tienen en Feedy son la introducción de productos y la publicidad. Estos son los que mayor efecto pueden tener en la organización debido a la presencia de los competidores.

Al tratarse de un servicio, la introducción de productos es un proceso más largo y complejo al estar este claramente identificado, pero a largo plazo es lo más probable y también lo más peligroso. Introducir una mejora en el servicio que Feedy no haya visto supondría un punto de inflexión en la ventaja competitiva de la organización. Lo más sencillo y rápido es una campaña publicitaria con gran impacto y resultado en la actividad, tambaleando de la misma forma la ventaja competitiva.

5.4. Implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia reúne el conjunto de actividades necesarias para poner en marcha la estrategia. La finalidad es alcanzar los objetivos estratégicos con los recursos y tiempo limitados para así llegar a la misión.

A la hora de implantar una estrategia hay que tener en cuenta dos factores, que son: formulación e implementación. La principal diferencia entre estos factores se encuentra en que uno prepara la estrategia y otro lleva a cabo la acción. La correcta formulación e implementación son claves para alcanzar el éxito, que se manifiesta en la consecución de los objetivos, el crecimiento, el valor y los beneficios. Es muy importante que vayan de la mano, ya que se van desarrollando al mismo tiempo, se influyen y condicionan mutuamente. A pesar de ir de la mano, es habitual que se den factores fracaso en la implantación debido principalmente a la escasez de tiempo, factores del entorno no controlables, falta de liderazgo y dirección y un inadecuado seguimiento. Una herramienta que permite tener los factores básicos bajo control en la implantación de la estrategia es el modelo de las 7S de McKinsey.

El modelo de las 7S de McKinsey conecta seis de los factores; estructura, estrategia, sistemas, habilidades, personal, estilo, con el factor central; valores compartidos. Analizar estos factores posibilita identificar puntos débiles y fuertes en la implementación de la estrategia, lo que permite ahorrar tiempo y cambios en la organización.

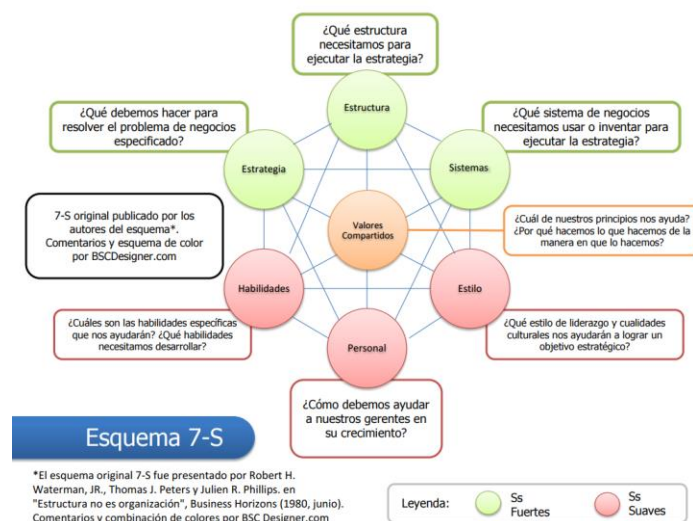


Figura 11: Esquema 7-S: Lista de Verificación Avanzada con Iniciativas y Métricas. Fuente: BSC Designer.¹⁰

- **Estructura:** la estructura hace referencia a la organización de la empresa; departamentos, zonas geográficas y la jerarquía. Feedy clasifica sus actividades en departamentos lo que permitirá establecer responsabilidades y delegar tareas.
- **Estrategia:** la estrategia señala la forma de resolver el problema de negocio especificado. La estrategia de Feedy reside en la concienciación de la sociedad ante el gran problema de desperdicio de alimentos, la comunicación clara y la transparencia en las acciones que se llevan a cabo. Mediante estos tres agentes se consiguen los tres tipos de usuarios de Feedy; donantes, voluntarios y destinatarios.
- **Sistemas:** el sistema de negocio que se utiliza para ejecutar la estrategia es
- **Habilidades:** las habilidades que ayudaran a conseguir los objetivos son comunicación, concienciación y colaboración. El correcto desempeño de estas habilidades permitirá llegar a las personas, conectar con ellas y lograr su participación de una u otra forma.
- **Personal:** el personal que compone Feedy es uno de los puntos más fuertes, ya que la idea principal es una organización por y para personas. Sin un personal comprometido, atento y motivado no sería posible sacar este proyecto adelante.
- **Estilo:** el estilo hace referencia a la forma de dirección, gestión y liderazgo de la organización. En Feedy destaca el liderazgo democrático, donde todos los miembros contribuyen en el proceso de la toma de decisión; potenciando la creatividad y la innovación, además de favorecer el desarrollo de nuevas habilidades.
- **Valores compartidos:** los valores compartidos son el núcleo de la empresa, por eso se encuentran en el centro. En Feedy las personas son lo más importante.

¹⁰ <https://bscdesigner.com/es/esquema-7-s.htm>

6. Estudio de mercado

El estudio de mercado es el proceso de investigación que permite entender el entorno en el que se va a desarrollar la empresa, obtener información sobre el estado actual del mercado y garantizar que la toma de decisiones está alineada con los objetivos de la misma. Mediante este estudio se conoce el nicho de mercado que se quiere conquistar y la competencia. El objetivo del estudio de mercado es validar la rentabilidad que se puede obtener con el producto/servicio.

6.1. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia examina el entorno de la empresa en el mercado para conocer a los competidores, identificar sus estrategias y objetivos y también los puntos débiles y fuertes de estas.

Hoy en día, los principales competidores que se encuentran en el mercado en el que está Feedy son empresas que se dedican a reducir el desperdicio de alimentos. Actualmente en España reconocidas como empresas o StartUp hay tres, nombradas empresa X, Y y Z. Su negocio se encuentra en vender los productos más baratos, bien sean en lotes o platos de restaurantes, sin gestionar la logística de las pequeñas donaciones.

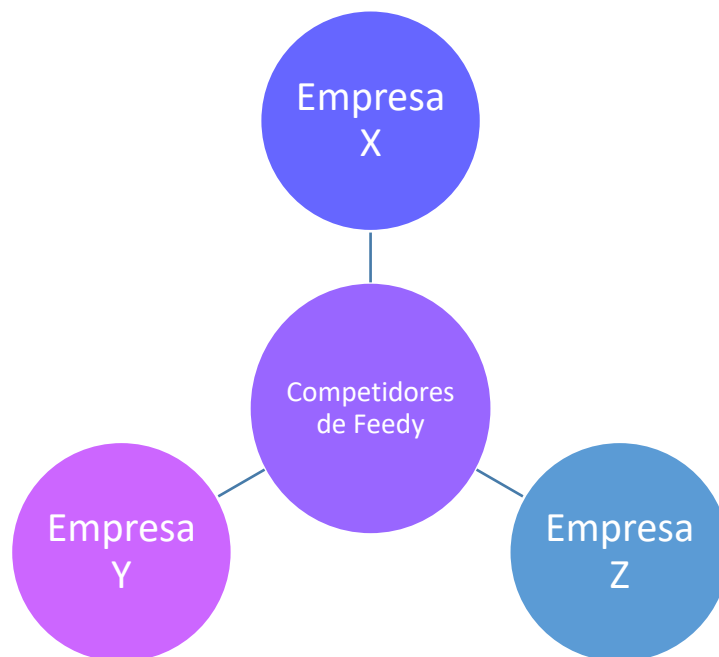


Figura 12: Principales competidores de Feedy. Fuente: Elaboración propia

Concretando la actividad empresarial de la competencia:

- Empresa X: se trata de la empresa más conocida en el ámbito de la lucha contra el desperdicio de alimentos. Está presente en 14 países europeos y Estados Unidos y se caracteriza por localizar los puntos más cercanos donde recoger los alimentos sobrantes o próximos a su vencimiento. Cuenta con más de 40 millones de usuarios y miles de toneladas de alimentos salvadas cada año; principalmente frutas y verduras. La clave de su rápido crecimiento reside en lanzar el modelo en nuevos países de forma eficiente y rápida, gracias a la experiencia. Un punto que destacar es que la compra y el pago se realizan a través de la App, pero no se sabe exactamente que se está comprando, existe el factor sorpresa. Al realizar una compra se sabe qué tipo de producto se está comprando, pero no exactamente el que. Un ejemplo sería al comprar en una frutería una bandeja de productos se sabe que es alguna fruta o verdura, pero no se sabe ni cual ni en qué cantidad vendrá en el pack.
- Empresa Y: se caracteriza por ser la versión española de la empresa X con la diferencia de que en su App permite filtrar por local, tipo de plato y alimento, eliminando el factor sorpresa. Colabora con instituciones como Cáritas o CEAR. Solo está presente en algunas ciudades de España.
- Empresa Z: se trata de organización no gubernamental en Madrid que cuenta con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid y financiación de BBVA. Su funcionamiento consiste en compartir en una App los alimentos que la persona no necesita y venderlos a otros usuarios, además de estar visibles las ofertas de establecimientos que tengan alimentos con fecha de caducidad próxima.
Con lo comentado anteriormente se puede identificar un modelo de negocio muy similar entre ambas empresas, en el que predomina la venta de los alimentos por importe menor del que tienen habitualmente. Este modelo de negocio limita la clientela, ya que las personas en riesgo de exclusión social, en muchos casos, no pueden adquirirlos a pesar de ser productos más económicos. Al no poder adquirir estos productos, se mantienen en la situación de falta de nutrientes debido a la escasa variedad de alimentos. Frecuentemente estas personas acuden a comedores sociales o instituciones como Cáritas para poder adquirir estos alimentos variados, pero dependiendo de la hora y lo concurrido que esté el centro la variedad y disponibilidad cambia.

En las encuestas a pie de calle, varios responsables de los establecimientos encuestados comentaron el descontento con la colaboración con alguna de las empresas mencionadas anteriormente, principalmente la empresa X. El principal motivo por el que decidieron abandonar la colaboración reside en que la mayoría de los compradores de los lotes eran personas con renta media que los adquirirían por menor importe con la idea de comprar el mismo producto con un descuento del 70%. Esta acción generaba malestar en el establecimiento puesto que los clientes se quejaban por el estado del producto y el responsable se sentía ofendido por el menosprecio de los mismos, ya que no se puede pretender adquirir un producto de primera clase por un importe menor del que percibe el productor al vendérselo al comercializador.

6.2. Comportamiento y tendencias. Mercado Económico-Social

El marco socioeconómico es el entorno que recoge los factores económicos y sociales que afectan a la empresa en el momento de estudio. En la actualidad, es fundamental destacar la tendencia hacia mercados internacionales, el comercio electrónico y los cambios en los hábitos de consumo. Estas tendencias se ven reflejadas principalmente en el aumento de las compras online y en la adquisición de productos más respetuosos con el medio ambiente.

La globalización, un término muy sonado en los últimos años, se fundamenta en la continua interconexión de los países del mundo en términos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. El mundo tal y como se conoce actualmente no sería posible sin estas interconexiones.

Esta globalización también tiene cabida en la industria de alimentación y bebidas a través de la globalización en la dieta. Según el artículo de Cussó y Garrabou “Cussó y Garrabou (2008:2) definen *la globalización de la dieta como una progresiva convergencia o uniformización que se produce tanto en componentes como en formas de procesado y cocinado, entre dietas regionales, y también entre dietas rurales y urbanas*”. La principal ventaja que presenta es la facilidad de acceder a productos muy diferentes y variados, de forma habitual como si de productos nacionales se trataran, aportando gran diversidad a la dieta y a la vez a la consecución de los nutrientes y a ellos mismos. Esta diversidad tiene un gran impacto en la economía española, debido a que el sector alimentación y bebidas es el primer sector industrial del país; según los datos recogidos en el informe económico de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas FIAB.

Por otro lado, la sociedad busca cada vez más el bienestar físico y mental, al cual se llega en gran parte a través de la alimentación. Los alimentos tradicionales se siguen demandando, pero cada vez más se busca la versión que contenga bajo contenido en azúcar, bajo contenido en grasas, sin colorantes, sin edulcorantes, sin azúcares añadidos y una larga lista de peticiones.

Todos estos datos recogen la importancia que tiene una dieta variada en la sociedad, lo que permite reforzar la labor de Feedy con el objetivo de llevar esta variedad a aquellas personas que más lo necesiten. Con esta labor no solo se consigue reducir la falta de nutrientes, sino que también se alcanza el compromiso con el ODS 2 y en cierto modo reducir la diferencia social. La alimentación forma parte de la cultura y el tener acceso a alimentos globales y diversos es una de las formas de reducir esas diferencias.

6.2.1. Análisis de segmento de clientes

El segmento de clientes es el grupo de personas para los que la empresa crea valor, entendiendo valor como aquello por lo que estarían dispuestos a pagar o quisieran adquirir. Dentro de este estudio se clasifican los clientes según edad, sexo, nivel de renta, cultura, interés, gustos, modas y otros parámetros a tener en cuenta. El análisis del segmento de clientes posibilita enviar un mensaje lo más personalizado posible frente al elevado coste que supone un mensaje personalizado; según preferencias, gustos, y demás factores mencionados con anterioridad, para cada persona.

Para contemplar todos los factores y analizar los clientes potenciales con mayor posibilidad de compra se dividirá el análisis en 5 etapas, compuestas por:

- Estrategia de segmentación
- Valor que los clientes aportan a la empresa
- Investigación de mercados
- Segmentación
- Diseño

La estrategia de segmentación permite identificar para que se hace la segmentación, que no tiene otra finalidad que concretar el problema que se quiere resolver, cuáles son las necesidades de los clientes, cómo mantenerlos y cómo fidelizar a los nuevos. Las actividades relacionadas con la captación y fidelización de clientes se encuentran detalladas en el plan de marketing del presente documento. Por otro lado, hay que detallar y estructurar la cartera de productos e identificar los posibles problemas de implantación de cara a darles solución antes de proceder; todo detallado en la estrategia. En el caso de Feedy el producto es el alimento donado.

Con relación al valor que los clientes aportan la empresa hay que diferenciar entre valor económico, potencial cliente y fidelización. En el caso de valor económico, se encuentran los clientes que realizan donaciones monetarias o tienen un modelo de suscripción; tienen un modelo en el plan de marketing y publicidad concreto. El potencial cliente es aquel que interesa captar, por tanto, gran parte de la campaña de marketing y publicidad está orientada a este perfil. Por último, el grado de fidelización del cliente influye en la empresa de forma directa, ya no solo por su opinión, su visión y el trato que recibe, sino también por la imagen que transmite tanto a nivel interior como exterior de la empresa. Desde el punto de vista interior, tener clientes con muchos años de fidelización es signo que las cosas se están haciendo bien, se entienden las necesidades de los clientes y se les trata de la mejor manera, como no podía ser de otra forma. Desde el punto de vista exterior, la visión es muy similar, lo que aporta nuevos clientes. El plan de inversión contempla esta clasificación.

En cuanto a la investigación de mercados, marca el punto de partida para la agrupación de los clientes. Partiendo de las dos etapas previas y conociendo tanto la situación socioeconómica como los principales competidores se puede obtener una visión clara y ordenada del entorno. Todos estos datos permiten mejorar la toma de decisiones. El objetivo fundamental de la investigación de mercados es conocer mejor al consumidor y tomar decisiones correctas.

En siguiente lugar, se encuentra la segmentación. La segmentación de clientes se realiza cuando se quiere resolver un problema. Es más sencillo resolver un problema poco a poco que a lo grande, por ello se segmenta en grupos. Los grupos en los que se dividen son:

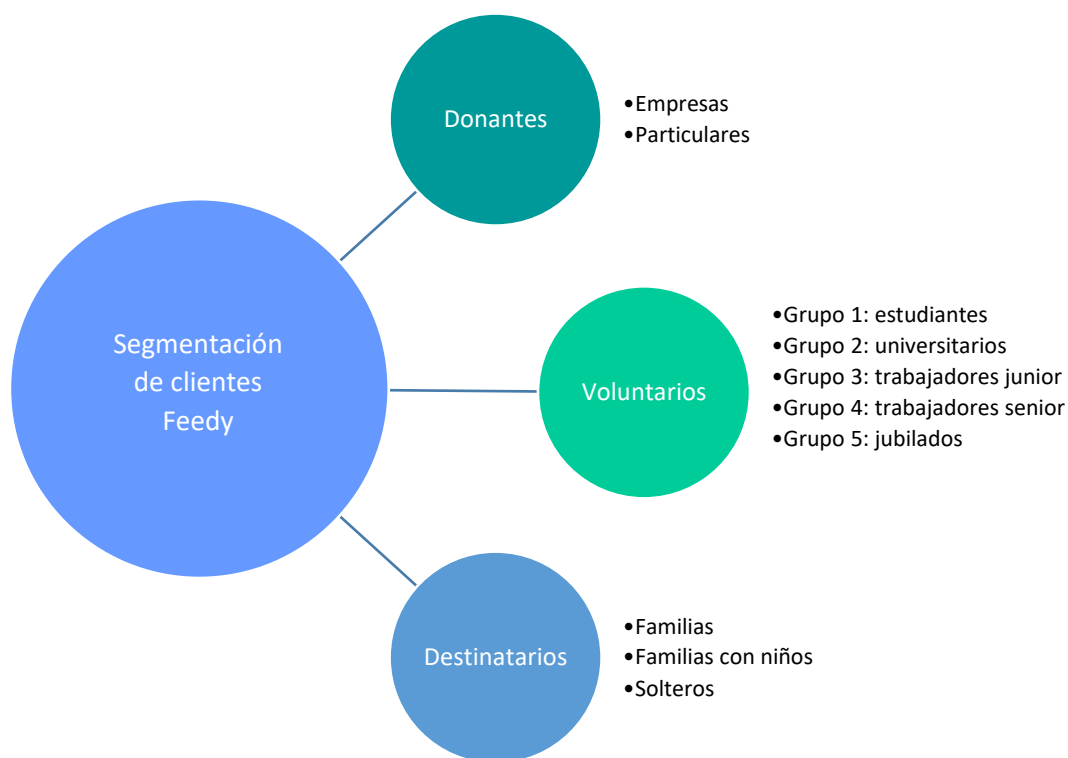


Figura 13: Segmentación de clientes de Feedy. Fuente: Elaboración propia

En el caso de Feedy los principales problemas resolver son los horarios de los voluntarios; para garantizar que se cubren los turnos, y las donaciones de alimentos. Atendiendo a los grupos mencionados anteriormente, los voluntarios se pueden clasificar según el segmento socio/ geo-demográfica en función del lugar de residencia, la edad y su nivel de renta. Tras este, el siguiente segmento sería la segmentación según el valor que los clientes aportan a la empresa, acorde con lo mencionado anteriormente. También aparece la segmentación conductual, en función el uso que se le dé al producto; en este caso el uso del producto y en qué calidad usa el servicio. Por último, la segmentación de preferencias, en relación con la segmentación anterior y de acuerdo con las necesidades de los clientes/ usuarios.

Desarrollando los grupos de voluntarios, quedarían:

- Grupo 1: disponibilidad horaria en fin de semanas, ningún nivel de renta. Aportan valor a la empresa como fidelización y potencial valor económico. Este grupo junto con el grupo aportan creatividad y nuevas ideas a la organización.
- Grupo 2: disponibilidad entre semana y fin de semana en función de la época del año, alternando con los estudiantes. Pueden realizar alguna donación monetaria y aportan fidelización.
- Grupo 3: disponibilidad al finalizar la jornada laboral, cubriendo así el rango de horarios por la tarde. Aportan donación monetaria y fidelización.
- Grupo 4: disponibilidad más reducida debido principalmente a las responsabilidades familiares. Aportan donación monetaria.
- Grupo 5: disponibilidad por las mañanas. Permiten incorporan otros puntos de vista a la organización.

Las necesidades de cada grupo de los destinatarios varían en función de las responsabilidades familiares y también de los miembros que sean. Se clasifican según este criterio de cara a organizar los repartos. Como los recorridos son más o menos los mismos todos días, en la misma franja horaria y el tipo de alimentos donados es muy similar, se acuerda con los destinatarios a qué hora pueden pasar a recoger los alimentos.

Mediante esta segmentación se tratan los problemas de los alimentos donados, los horarios de los voluntarios y como clasificar los alimentos según el destinatario.

7. Teoría de plan de marketing

El plan de Marketing es un documento que ayuda a conseguir los objetivos generales de la empresa. Contiene la planificación estratégica con la que la compañía logra alcanzar los objetivos de negocio sin necesidad de dar pasos sin rumbo fijo. Presenta una visión clara de la situación en la que se encuentra la empresa en el momento de su elaboración y cuáles son los objetivos por lograr. Este plan es fundamental para toda la empresa, ya que los resultados obtenidos con él repercuten en todas las áreas.

Las principales características del plan de Marketing vienen determinadas por el acrónimo inglés SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Timely, es decir, los objetivos establecidos en el plan de marketing tienen que ser: específicos, medibles, realistas, alcanzables y ejecutables en un plazo de tiempo. La situación en la que se encuentra la organización, las estrategias, el plan de acción y las previsiones financieras y monitorización complementan el plan de Marketing.

7.1. Tipos

El tipo de plan de Marketing a ejecutar viene determinado por el tipo de empresa, los objetivos y los plazos en los que los quiere cumplir. Existen distintos tipos de Marketing dependiendo de los usuarios a los que se quiera llegar

- Marketing estratégico: este tipo de Marketing está enfocado a largo plazo. Se desarrolla a día a día para poder llegar a lo establecido en el plazo de tiempo. En él se definen las acciones estratégicas para maximizar los beneficios y reducir el uso de recursos.



Figura 14: Estructura de Marketing estratégico. Fuente: Elaboración propia

- Marketing operativo: marketing enfocado a corto y medio plazo. Está muy relacionado con el Marketing estratégico, ya que es la forma en la que se implanta.



Figura 15: estructura de Marketing operativo. Fuente. Elaboración propia.

- Marketing directo: este tipo de Marketing está más enfocado al cliente. Se desarrolla de tal forma que el cliente adquiere una comunicación personalizada y más enfocada a lo que necesita.



Figura 16: estructura de Marketing directo. Fuente: Elaboración propia

- Marketing relacional: relacionado con el Marketing operativo. Ofrece comunicación personalizada a los clientes, pero priorizando a los que son más rentables con el objetivo de ofrecerles una experiencia de cliente más cercana.



Figura 17: estructura de Marketing relacional. Fuente: Elaboración propia

- Marketing digital: es la parte del Marketing orientada a internet y el posicionamiento de anuncios a la hora de encontrar los productos. Actualmente este tipo de Marketing es fundamental ya que la mayoría de las consultas y búsqueda de servicios o productos se realizan a través del navegador.



Figura 18: estructura de Marketing digital. Fuente: Elaboración propia

- Marketing mix: este tipo de Marketing trata cuatro variables; precio, producto, promoción y distribución, que son definidas por la empresa según las necesidades de los clientes. Dentro de estas necesidades se encuentran la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por el producto, proceso por el que llega el producto al cliente, visibilidad que se le da al producto y el propio producto en sí.



Figura 19: estructura de Marketing Mix. Fuente: Elaboración propia

En torno al producto se desarrolla el plan de acción al tratarse del elemento que hay que dar a conocer para su venta/ consumo. Por producto se entiende todo aquello que se coloca en el mercado para su adquisición y satisface de alguna forma la necesidad o deseo del consumidor.

Para desarrollar la estrategia de Marketing de Feedy se identifican unas cuestiones y sus respuestas, a partir de las que cuales se ejecutará

- Qué se vende
- Qué características tiene
- Qué necesidad cubre y los beneficios que aporta
- Que valor proporciona y que le diferencia de los competidores

En el caso de Feedy no se trata de un producto en sí, sino de un servicio por lo que la estrategia de marketing tiene que ir enfocada al servicio y a los usuarios, desarrollando un plan de Marketing estratégico para conseguir resultados a largo plazo y enfocarlo tanto en el servicio como en los usuarios (donantes, voluntarios y destinatarios). El servicio surge como solución al problema que hay con el desperdicio de alimentos y la pobreza, que lleva existiendo muchos años, por lo que tiene objetivos a largo, medio y corto plazo con el fin de acabar con ellos.

Estos objetivos a corto y medio plazo son concienciar a la sociedad de esta realidad aumentando así el número de usuarios cada año y llegar al objetivo a largo plazo mencionado anteriormente. El beneficio que consiguen los donantes es la colaboración y contribución a la mejora social y alineación con los ODS, presentes en la Agenda 2030, además de dar a conocer sus productos y mostrar su compromiso con la sociedad. Desde el punto de vista de los voluntarios el beneficio es personal ya que este acto no deja de ser un acto de generosidad y de agradecimiento por las cosas que tienen al alcance de la mano que muchas otras personas no tienen. El voluntario pone a prueba sus capacidades, lo que le permite tanto conocerse como conocer mejor la sociedad, convertirse en agente directo del cambio a la vez que se siente útil y consolidar sus valores junto la gestión de su tiempo. Por último, desde el punto de vista de los destinatarios se conocen cuáles son sus preferencias gracias a las encuestas realizadas a pie de calle. Esta información es muy valiosa a la hora de contarles de que trata Feedy y los beneficios que obtendrían con él.

7.2. Recursos

Los recursos se encuentran dentro del Marketing de contenidos. Estos son las herramientas que permiten ejecutar la estrategia y el plan de marketing previamente definidos. Para todo esto es fundamental conocer a los clientes.

Los recursos a emplear son muy variados en función del público al que vaya dirigido y lo que se quiera transmitir, pero todos tienen un elemento común: la creatividad. Los entornos publicitarios se pueden dividir en cuatro grupos: RRSS, suscripción, exterior y radio.

Los contenidos en RRSS se caracterizan por ser mensajes claros, sencillos, constantes pero controlados, interesantes y que fomenten la interacción, además de ser afines a los intereses tanto de la organización como de los usuarios. Los objetivos que se pretenden conseguir con las RRSS son: mejorar la imagen de marca o branding, incrementar los contactos o usuarios y aumentar las ventas, además de consolidar los clientes/ usuarios actuales. Cabe destacar que, además de los recursos tradicionales para crear imágenes o videos impactantes, claros y llamativos, en la actualidad existen multitud de herramientas que permiten posicionar los anuncios y segmentar la audiencia con el objetivo de optimizar la publicidad y conseguir más éxito con el mismo trabajo. El primer paso es la creación del Buyer persona, a través de los datos sociodemográficos se elabora el modelo de cliente, cuál es su conducta online y la relación que puede tener con la empresa, quedando así definidos y acotados los intereses y Pain comentados en el punto 6 del presente documento. Una vez concretado el Buyer persona se utilizan los recursos para dar a conocer producto y así acercar a los clientes. Estos recursos son: IGTV; explicando en profundidad lo que realiza Feedy, historias de Instagram; al tratarse de publicaciones de 24 horas se muestra el contenido breve y conciso, publicaciones de Instagram; dando información que se quiere que permanezca y promocionando campañas.

Esta información posibilitara utilizar bien las herramientas de optimización de los motores de búsqueda SEO y los motores de búsqueda SEM.

El formato suscripción permite mantener contacto con los clientes que no utilicen RRSS y prefieren informarse de actividades y campañas determinadas.

La primera toma de contacto con el exterior muestra un 65% favorable en este tipo de acciones frente al 35% que se muestra menos participativo. Este dato como punto de partida adquiere gran importancia a la hora de diseñar la estrategia de captación de clientes.

¿Te gustaría formar parte del proyecto como voluntario?
243 respuestas

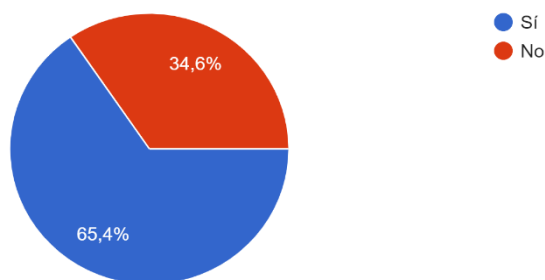


Figura 20: Resultado encuesta a pie de calle. Porcentaje favorable de personas interesadas en hacer voluntariado. Elaboración propia

Los recursos que se emplean son:

- Revista online: Otorga la posibilidad de acumular conocimientos y enviarlos de forma puntual. Este recurso permite también ir enfocando el contenido según los resultados anteriores y fortalecer la estructura de clientes.
- Blog post: donde se informa periódicamente de los avances que se van produciendo y de noticias actuales.
- Newsletter: boletín complementario a la revista online y blog post. Permite dar visibilidad al contenido. Envía contenido concreto a los usuarios que solo quieren recibir esta información por correo electrónico.

Por otro lado, para obtener el resultado esperado en el entorno publicitario exterior es fundamental conocer el entorno y los espacios en el que se va a desarrollar. Los espacios exteriores donde Feedy tomará parte son:

- Grupo 1: colegios, institutos, colegios universitarios y residencias y centros universitarios; buscando tanto concienciar como adquirir voluntarios en los grupos más jóvenes.
- Grupo 2: empresas; buscando perfiles profesionales.
- Grupo 3: hospitales, centros de días, hogar de la tercera edad, club del pensionista y residencias de ancianos. Voluntarios más mayores que pueden aportar muchos conocimientos además de tener horarios diferentes a los voluntarios más jóvenes.
- Grupo 4: parroquias, comedores sociales, ONGs, supermercados; enfocado a perfiles familiares y donantes y destinatarios potenciales, además de voluntarios.
- Grupo 5: estaciones de transporte público, marquesinas, muros, columnas, lonas y monopostes.

La clasificación en estos grupos; concretados en el punto 6 del presente documento, se realiza a partir de los resultados obtenidos en la encuesta a pie de calle, donde:

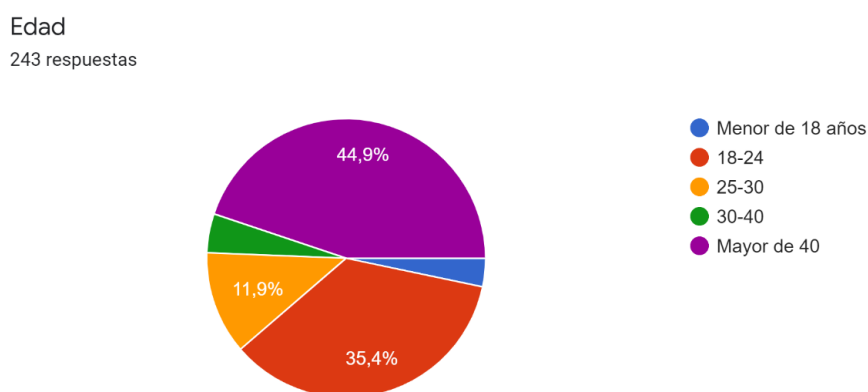


Figura 21: Resultado encuesta a pie de calle. Franjas de edad encuestados. Fuente: Elaboración propia

Actualmente
243 respuestas

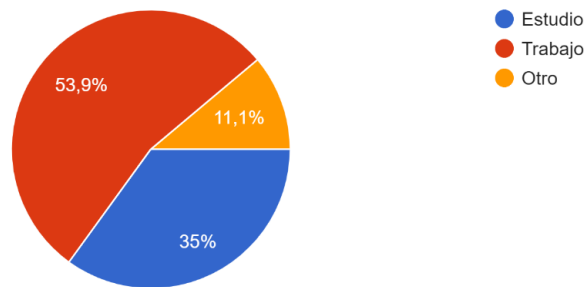


Figura 22: Resultado encuesta a pie de calle. Situación actual encuestados. Fuente: Elaboración propia

La segmentación en grupos ayuda a tener una mayor franja de horarios de voluntarios, dando respuesta a uno de los puntos tratados en la encuesta con mayor variedad.

¿Cada cuánto tiempo estarías dispuesto a realizar entregas de alimentos?
243 respuestas

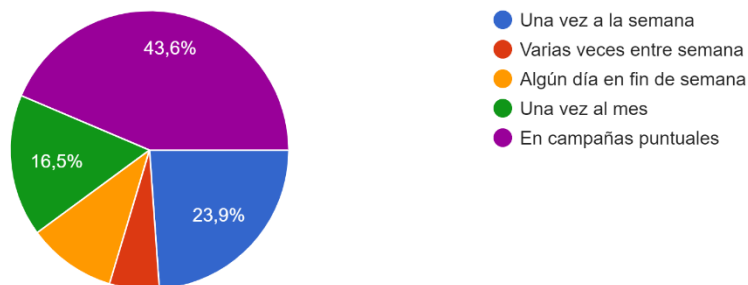


Figura 23: Resultado encuesta a pie de calle. Disponibilidad de los voluntarios. Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los grupos donde se insertará este tipo de publicidad se utilizarán los recursos para obtener los resultados necesarios. Estos son:

- Infografías: presenta multitud de capacidades visuales que ayudan de forma atractiva al receptor a entender mejor el contenido. Utiliza cuadros, mapas y diagramas.
- Guías prácticas: documento en el que se explica el procedimiento de la organización. Contiene experiencias, orientación y algunos ejemplos.
- Carteles: informa al público de forma directa, capta su atención. Utiliza imágenes y texto.

Por último, se encuentran las señales de audio. Este contenido se caracteriza por ser fugaz y efímero, hay que transmitir al receptor de forma clara y directa. Los recursos que se emplean son:

- Radio: Este medio está pensado para campañas concretas (Navidad, verano) y a un público que se puede clasificar entre los grupos 2 y 3 mencionados anteriormente.
- Podcast: archivos de audio que se pueden descargar y escuchar desde prácticamente cualquier dispositivo y en cualquier momento, lo que permite mayor transmisión del mensaje. Está orientado al público de los grupos 1 y 2, principalmente, y entendida como una herramienta para concienciar de la necesidad a la que se enfrenta la sociedad, la situación actual en cuanto a pobreza y desperdicio de alimentos y poder llegar a más jóvenes mediante comunicación boca a boca.

¿Sueles desperdiciar comida?
243 respuestas

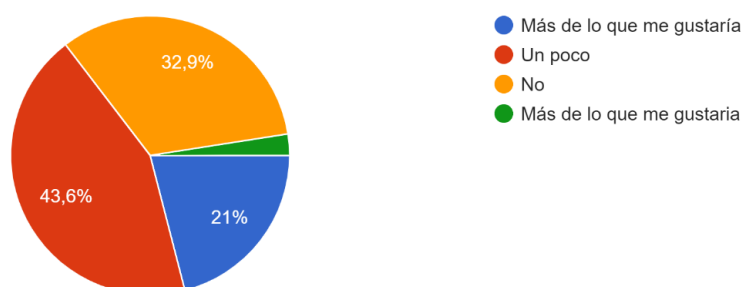


Figura 24: Resultado encuesta a pie de calle. Desperdicio de comida en los hogares. Fuente: Elaboración propia

7.3. Productos

El Marketing de productos engloba la investigación, promoción y venta de un producto o servicio en un mercado concreto. A partir del Buyer persona garantiza que la publicidad llegue al *target* de personas deseado y con ello aumentar las ventas. Requiere la naturaleza del servicio como punto de partida en dicha investigación.

La naturaleza del servicio, en el caso de Feedy, permite identificar los elementos que más peso tienen. Al tratarse de un servicio en lugar de un producto las personas se sitúan en el centro. Esta naturaleza queda definida por:

- Inseparabilidad del servicio: orientada a los usuarios físicos, no se puede separar el servicio de los proveedores. Feedy está integrado por donantes, voluntarios y destinatarios sin los cuales no se podría llevar a cabo esta labor, se convierten en parte del servicio. Esta característica se recoge dentro del Marketing de servicios, cuyo objetivo principal es proporcionar bienes intangibles a un público concreto para satisfacer sus necesidades.
- Intangibilidad del servicio: enfocada en la mente del cliente. Las acciones son intangibles, no se puede probar, ver y tocar un servicio antes de adquirirlo. En Feedy es necesario que los voluntarios entreguen los alimentos a los destinatarios para poder saber cómo les beneficia este. Se pueden estimar los resultados, pero hasta que no se ejecute este no se puede saber.
- Heterogeneidad del servicio: relacionado con la calidad del servicio. Dependiendo del lugar y las personas donde se esté llevando a cabo el resultado varía. El factor persona tiene gran influencia en el resultado. Para Feedy es fundamental la satisfacción de los usuarios, para ello se formará a los voluntarios con el objetivo de que esta característica afecte en la menor medida posible al servicio.
- Caducidad del servicio: correlado con la incapacidad de almacenar los servicios. Un servicio no se puede almacenar o adquirir para su posterior uso. La fluctuación de la demanda es uno de los problemas que más afecta. Como medida para reducir el efecto que puede ocasionar y garantizar la continuidad del servicio Feedy integra en su red de voluntarios a personas de distintas edades y con horarios y disponibilidades diferentes.

7.4. Comunicación

El plan de comunicación establece de forma clara cuando y como se va a comunicar la empresa con su público objetivo, recoge las acciones de comunicación y agiliza el proceso al estar todo estructurado. Este plan refuerza el plan de marketing

El plan de comunicación está constituido por las siguientes fases:

- Mensaje: el mensaje es el propio objeto de la comunicación, el contenido. Es aquello que se quiere transmitir.
- Emisor/Receptor: son las personas que intervienen en la comunicación. El emisor emite el mensaje y el receptor la recibe. Conforme avanza la comunicación se van alternando.
- Canal: medio o soporte por el cual se transite la información.

- Ruido: es toda aquella señal no deseada que se mezcla con el mensaje y lo distorsiona.
- Código: lenguaje en el que se transmite el mensaje del emisor al receptor, siendo codificado por el primero y descodificado por el segundo.

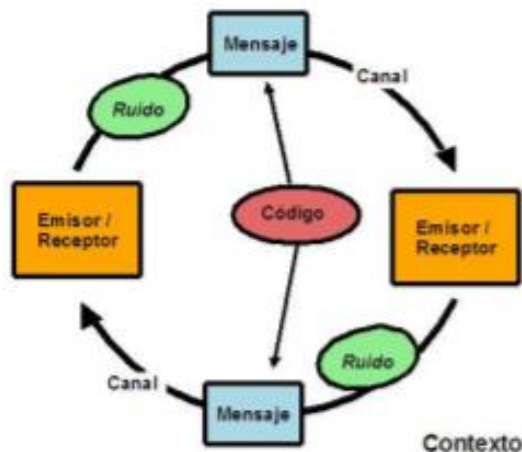


Figura 25: fases para diseñar un plan de comunicación. Fuente: Plataforma del voluntariado de España. ¹¹

A la hora de desarrollar el plan de comunicación es necesario tener en cuenta que se va a decir, quien lo va a decir, a quien se lo va a comunicar, que medio se van a utilizar y con qué frecuencia, en que entorno y que se pretende conseguir con ello.

En Feedy el objetivo de la comunicación es concienciar a la sociedad del problema real que hay, tanto por el desperdicio alimentario como por la pobreza y los problemas de salud a los que se enfrentan muchas personas en situación de calle debido a la falta de nutrientes. En este caso las personas que lo van a transmitir son los propios clientes/ usuarios bien sean donantes, voluntarios o los destinatarios finales. Para Feedy son muy importantes tanto la transparencia como la cercanía y la veracidad, por lo que no hay mejores personas para transmitir el mensaje que las personas que componen la organización. De la misma forma, los receptores de este son donantes, voluntarios y usuarios, los tres al mismo nivel ya que dan a conocer el servicio en los distintos entornos que son igual de necesarios. Como soporte y para llegar a muchas más personas se utilizarán Redes Sociales y anuncios publicitarios en marquesinas, Iglesias, Universidad, Hospitales, Colegios, Residencias y Comedores Sociales con una frecuencia de una vez al trimestre durante una semana y es RRSS cada dos días, para conseguir captar así la atención del público objetivo sin cansarles ni ser repetitivos.

De esta manera queda definido el entorno en el que se va a desarrollar y lo que se pretende conseguir, que es movilizar a la sociedad para tratar este problema entre todos.

¹¹ https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf

8. Plan económico financiero

El plan económico financiero es la parte del plan de negocios que analiza la viabilidad del proyecto empresarial. Su desarrollo está basado en el plan de Marketing y las previsiones, y permite conocer cuánto tiempo es necesario para alcanzar las metas económicas.

A través del plan económico financiero se puede conocer cuánto dinero es necesario para comenzar el proyecto, como conseguirlo y en qué tiempo se recuperará la inversión.

8.1. Estructura de capital

La estructura de capital hace referencia a la forma en la que la empresa se financia, es decir, de donde proviene el dinero. La finalidad principal es encontrar el equilibrio entre los instrumentos financieros utilizados para conseguir financiación.

Antes de comenzar a desarrollar la estructura de capital, es fundamental determinar de qué tipo de empresa se trata según su objeto fundacional. Atendiendo a la forma jurídica bajo la que se constituye, se trataría de una fundación.

La fundación se caracteriza por carecer de ánimo de lucro, es decir, no genera beneficios. Carecer de ánimo de lucro no quiere decir que la empresa no pueda realizar actividades en las que gane dinero, sino que este dinero que gane tiene que emplearse de tal forma que los resultados estén relacionados con el fin con el que se creó la fundación. Inicialmente el capital fundacional está constituido por las aportaciones de los patronos. Una vez puesto en marcha el proyecto, los ingresos provendrán tanto de donaciones como de los medios detallados en el apartado 8.2. *Tipo de financiación*.

Algunas de las características más relevantes en la estructura de una fundación son:

- Su actividad debe estar orientada a fines de interés general.
- El importe obtenido por las actividades no puede superar el 40% de los ingresos.
- Independencia del Gobierno.
- Ventajas fiscales para los patronos.
- Exención del pago de impuestos; menor carga impositiva
- Patrimonio constituido por las aportaciones de los patronos.
- Carácter social y humanitario.



Figura 26: La fundación y sus características. Fuente: Elaboración propia

8.2. Tipo de financiación

La financiación es la forma que tiene la empresa de adquirir el dinero con el que poder desarrollar su actividad empresarial. Dependiendo del tipo de empresa se emplearán unos u otros recursos.

En el caso de Feedy, al tratarse de una fundación, la financiación provendrá principalmente de donaciones y aportaciones de los patronos. Debido al carácter social y a su forma de proceder a través de un App otras formas de financiación son:

- Publicidad: consiste en la generación de ingresos procedente de la venta de espacios publicitarios en la App de Feedy. Al tratarse de la principal herramienta de operatividad, empresas patrocinadoras, principalmente del sector de la alimentación, posibilitarán esta forma de financiación.
- Donaciones y suscripciones: otra de los medios de financiación son las donaciones y aportaciones monetarias a pequeña escala, las suscripciones mensuales y las aportaciones del grupo conocido como 3F (Family, Friends and Fools). Mediante las suscripciones mensuales se puede realizar una previsión de ingresos, que permitirá elaborar presupuestos.
- Mecenazgo: colaboración de forma altruista por parte de otras entidades o personas, cuyo objetivo es colaborar de forma desinteresada con el proyecto. Esta forma de financiación es habitual en proyectos de carácter social.

- Subvenciones y ayudas públicas: existen numerosas convocatorias de ayudas públicas y subvenciones para proyectos con fines de interés social, a los cuales se puede optar. Algunas de ellas son: ayudas locales, ayudas estatales, ayudas autonómicas y ayudas de la Unión Europea. Es necesario cumplir las condiciones establecidas en las bases de la convocatoria para poder optar a ellas.



Figura 27: Tipos de financiación. Fuente: Elaboración propia

8.3. Estructura de costes

La estructura de costes es el soporte formal donde se recogen los gastos en los que incurre la empresa. Se compone de costes fijos, los cuales son permanentes e independientes de la actividad empresarial, y costes variables, que cambian de forma proporcional a la actividad empresarial de la organización.

Continuando con la clasificación mencionada anteriormente, los costes de Feedy se pueden dividir en costes fijos y variables.

- Costes fijos

Los gastos que incurren en estos costes son:

- Mantenimiento de la App y mejoras
- Alquiler de oficina.
- Suministro
- Alquiler de equipo
- Salario trabajadores
- Pago de impuestos

Los costes del alquiler de la oficina se darían en caso de no conseguir la donación de loca para uso de oficina. Por otro lado, los costes de alquiler de quipos se corresponden con costes por alquiler de ordenadores y dispositivos de oficina. En relación con los costes de suministro, son los gastos originados por agua, luz y limpieza de la oficina. Las fundaciones tienen pago de impuestos, pero con menor carga impositiva.



Figura 28: Costes fijos Feedy. Fuente: Elaboración propia

- Costes variables

Los gastos que incurren en estos costes son:

- Publicidad
- Apoyo extra en campañas
- Formación de los voluntarios

Los costes en los que incurre la publicidad van asociados a los gastos según el plan de marketing. En el caso de apoyo extra en campañas, con la compra de alimentos para las campañas de Navidad y verano principalmente. Depende de la demanda y de los precios de los alimentos en el momento de su adquisición. La formación de voluntarios se considera un gasto variable ya que depende del número de voluntarios que haya que formar.



Figura 29: Costes fijos Feedy. Fuente: Elaboración propia

8.4. Previsiones de venta

La previsión de ventas es la parte del estudio económico financiero que recoge la estimación de las futuras ventas partiendo del análisis de las tendencias. Su finalidad es predecir el comportamiento de la empresa partiendo de datos y resultados de ejercicios anteriores. La previsión de ventas permite mejorar el funcionamiento de la empresa gracias a su optimización.

A la hora de desarrollar la previsión de venta existen tres escenarios posibles, que permiten focalizar en aquello que mejor resultado da a la empresa.

- Escenario positivo u optimista, donde las ventas aumentan
- Escenario neutro o conservador, donde las ventas se mantienen
- Escenario negativo o pesimista, donde las ventas disminuyen

En el caso de Feedy las ventas se corresponden con los ingresos por publicidad, las donaciones y suscripciones.

Las previsiones se establecen según:

- Tiempo: previsiones a corto, medio y largo plazo.
- Datos: estas previsiones dependen de opiniones, acontecimientos, o factores económicos.
- Naturaleza del servicio: cambios que se han ido produciendo
- Amplitud: visión tanto del servicio como del mercado.

Partiendo del capital fundacional y combinando los tres escenarios con los tipos de previsiones se obtienen los siguientes casos posibles:

- Escenario positivo: tiene lugar en una situación de estabilidad tanto económica como social, con cifras positivas en los últimos 5 años. La cultura de los alimentos continua con su desarrollo, dando lugar a nuevos productos. En este escenario, debido a la bonanza económica, se estima un aumento de las donaciones y un decremento de las solicitudes, lo cual se utilizará para realizar posibles mejoras en el servicio, ampliar el negocio y modernizarlo, mantener la fidelización de los clientes y tratar de conseguir nuevos; tanto donantes como voluntarios y destinatarios. Es una buena situación para ahorrar de cara a posibles crisis o necesidades alimentarias de los receptores. Situación que se da a corto y medio plazo debido a los ciclos económicos.

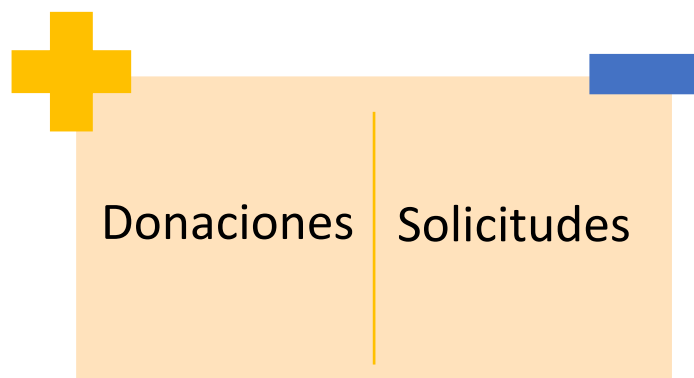


Figura 30: Previsión de ventas escenario positivo. Fuente: Elaboración propia

- Escenario neutro: es el escenario que se desarrolla la mayor parte del tiempo. Se caracteriza porque el nivel de donaciones y solicitudes está compensado. Es una situación más estable.
- Escenario negativo: se da en situación de crisis económica y/o social; como puede ser el caso de la pandemia por Covid. Se desarrolla en corto plazo y sus efectos se ven en el corto y medio plazo. Las características principales son aumento de las solicitudes y en cierto modo aumento de las donaciones de las rentas altas. Se pueden dar nuevas empresas que gestionen este tipo de problemas debido también a que en época de crisis hay más emprendedores. En este caso podría ser necesario utilizar el remanente en el escenario positivo para casos de gran necesidad.



Figura 31: Previsión de ventas escenario negativo. Fuente: Elaboración propia

8.5. Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias resume los ingresos y los gastos de la entidad a lo largo del ejercicio contable.

Al tratarse del primer año no existe una cuenta de pérdidas y ganancias de ejercicio cerrado, no obstante, una estimación de la misma sería:

- Capital fundacional: 30.000€
- Ingresos medios por suscripción mensual: 5.000€ (suponiendo que hay suscriptas 1000 personas y aportan 5 euros al mes)
- Ingresos medios anuales por suscripciones: 60.000€ (5.000€ mensuales por 12 meses)
- Ingresos por publicidad al mes 21.000€ (suponiendo 1.000 clicks al día y cada click aporta 0,7€)
- Ingresos por publicidad al año 252.000€
- Subvenciones 15.000€
- Coste de desarrollo de la App: 8.000€
- Gastos por publicidad al mes 150€ (principalmente Instagram 5€ con un alcance entre 7.000 y 18.000 usuarios)
- Gastos de publicidad al año 1.800€
- Otros gastos de publicidad 4.800€ (marquesinas o radio)
- Gastos por personal 15.000€
- Gastos alquiler oficina 750€/mes
- Gastos alquiler oficina año 9000€
- Gasto suministro 200€/ mes
- Gasto suministro anual 2.400€
- Gastos mantenimiento de App y mejoras: 1.500€/ año
- Gastos formación: 1.000€/año
- Gastos campaña extra: 20.000€/ año

Los gastos de desarrollo de la App se consideran en su totalidad el primer año, a pesar de que si se amortizara en tres años el resultado del ejercicio resultaría más beneficioso.

Ingresos	
Donaciones y suscripciones	60,000 €
Publicidad	252,000 €
Mecenazgo	1,000 €
Subvenciones y ayudas publicas	15,000 €
Capital inicial	30,000 €
TOTAL	358,000 €

Gastos	
Desarrollo App	8,000 €
Gastos publicidad	6,000 €
Gastos de personal	15,000 €
Gastos alquiler oficina	9,000 €
Gastos suministro	6,000 €
Gastos mantenimiento App y mejoras	1,500 €
Gastos formación	1,000 €
Gastos campañas	20,000 €
TOTAL	66,500 €

Tabla 2: resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se obtendría un beneficio neto de:

$$B^{\circ} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

$$B^{\circ} = 358.000 - 66.500 = 291.500\text{€}$$

8.6. Análisis de viabilidad del proyecto

El análisis de viabilidad permite conocer la probabilidad de ejecutar un proyecto con éxito, es decir, si a la empresa le resulta interesante llevar a cabo la ejecución del mismo.

En este caso se obtendría una rentabilidad de:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio obtenido}}{\text{Capital invertido}}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{291.500}{30.000} = 971,6\%$$

Por tanto, se concluye que el proyecto es viable.

9. Recursos Humanos y Cultura Empresarial

Este apartado presenta los pilares fundamentales de la empresa, visión, misión y objetivo, junto el ambiente dentro de la empresa y la importancia de un equipo comprometido para poder desarrollar grandes proyectos

En empresas que se dedican a la misma actividad los factores que marcan la diferencia entre ellas son la ventaja competitiva y la cultura empresarial. La cultura empresarial es el conjunto de creencias y valores que permiten esta diferenciación.

La cultura empresarial no se define como tal, sino que es el resultado de multitud de factores que componen a la empresa en sí, como serían: los valores, el ambiente de trabajo, las normas de la empresa, códigos éticos, misión empresarial, creencias y actitudes y las personas que forman la propia empresa. Las personas que conforman la empresa adquieren un papel relevante ya que son el claro reflejo de todo lo mencionado anteriormente.

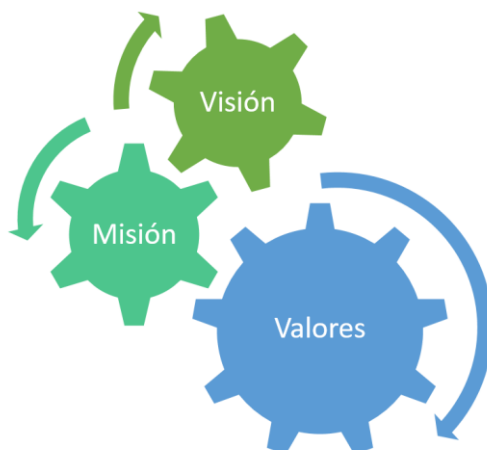


Figura 32: Relación entre misión, visión y valores en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

- **Visión:** la visión es la meta de la empresa, el objetivo a largo plazo desde una perspectiva general. Su consecución está muy ligada a los valores de la empresa, la ejecución del liderazgo y la conexión con los trabajadores. Feedy se presenta como una solución para el desperdicio alimentario a pequeña gran escala, pequeña porque se encarga de las pequeñas donaciones y gran escala porque granito a granito se elimina la pobreza.
- **Misión:** la misión materializa lo establecido en la visión, como hacer las cosas. Está más relacionada con la gestión de los grupos de interés y las actividades del día a día para llegar a esa meta; se adapta a los cambios de las condiciones competitivas. Mediante la misión se comunica por qué la organización es diferente a las demás. La misión de Feedy es crear una red logística ciudadana que permita la entrega de alimentos, en buen estado, que no se vayan a consumir.

Para ello es fundamental entender las necesidades de los destinatarios, las posibilidades de los donantes y la disponibilidad de los voluntarios. Con todo esto se consigue concienciar y movilizar a la sociedad ante un problema tan grave como es el hambre en el mundo y dar visibilidad a los ODS: 1 fin de la pobreza, hambre cero, 3 salud y bienestar, 10 reducción de las desigualdades, 12 producción y consumo responsable

- Valores: los valores de la empresa son los principios éticos que guían las actitudes para alcanzar un objetivo común. Se caracterizan por que son de obligado conocimiento y cumplimiento por toda la empresa al ser la base de la cultura empresarial; son la guía de actuación.

Los valores por los que se rige Feedy son:

- Honestidad: transparencia y sinceridad en todas y cada una de las acciones llevadas a cabo.
- Responsabilidad: buscar lo mejor para los usuarios.
- Pasión: Por las cosas bien hechas y en todo lo que se hace
- Competitividad: en todo momento a la empresa se le exigirá dar lo mejor de sí misma.
- Compromiso: con la sociedad y con los usuarios de alcanzar los objetivos.
- Innovación: búsqueda de la excelencia, mejora permanente.
- Confianza: trabajar de tal forma que se consiga la confianza de toda la red.

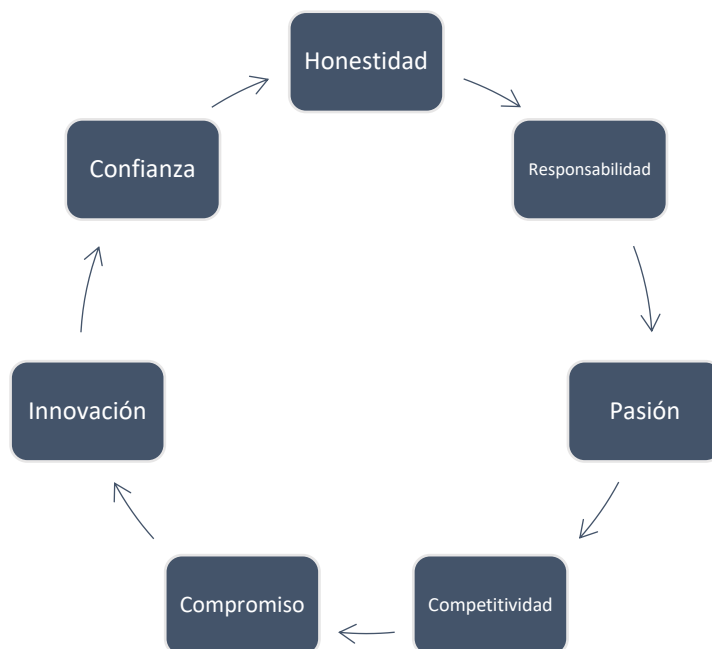


Figura 33: Valores de Feedy. Fuente: Elaboración propia

- Objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos permiten cuantificar la meta y como alcanzarla junto con la visión. Se presentan como planes de acción a corto plazo, retos a resolver en un tiempo más cercano, con el fin de alcanzar lo establecido a largo y medio plazo. Tienen que ser medibles, alcanzables y realistas.

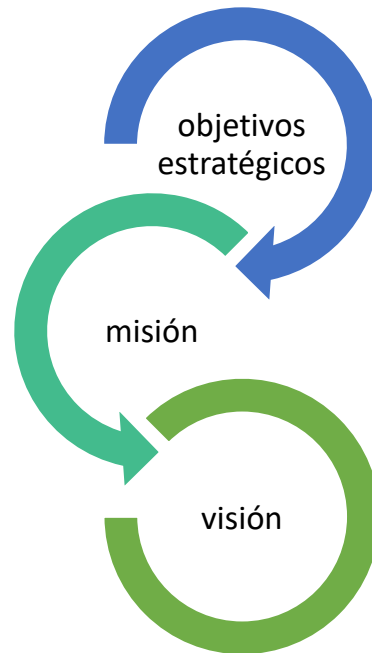


Figura 34: Relación objetivos estratégicos, misión y visión. Fuente: Elaboración propia

Las personas que componen la empresa son fundamentales para poder alcanzar todo lo mencionado anteriormente, son quienes lo desempeñan. El conjunto de estas personas se conoce como talento empresarial o talento humano, el cual es fundamental para llevar a cabo los proyectos, establecer los objetivos y alcanzar las metas.

Dentro de múltiples talentos, en Feedy se buscan personas con los valores de la organización de tal forma que estén comprometidas con la sociedad, tenga inquietud por las cosas bien hechas y por la mejora continua, y busquen lo mejor para la sociedad. El talento humano también hace referencia a la personalidad y los intereses de las personas, adquiriendo gran importancia a la hora de alcanzar un clima de trabajo agradable, que afecta de forma directa al rendimiento.

10. Conclusiones y discusión

El desperdicio de alimentos es un problema real en la sociedad actual. A pesar de los grandes avances en ciencia y tecnología, estas cifras unidas a las de pobreza siguen siendo alarmantes.

En solución a este problema, y siendo gestor de la logística de las pequeñas donaciones, Feedy se inicia como Startup social cuya oportunidad se reconoce en una situación de incertidumbre ante el panorama mundial. Feedy surge como solución al problema de los costes de la logística de las pequeñas donaciones, debido a que actualmente no hay ninguna empresa que gestione estos alimentos.

Mediante la concienciación ciudadana y gracias a la colaboración de todos, este proyecto puede salir adelante, con unas perspectivas de rentabilidad que al revertirse en el mismo proyecto redundará en un mayor beneficio social. Este proyecto presenta gran impacto en la sociedad, medido principalmente con los ODS 1,2,3,10 y 12.

Este trabajo no se limita únicamente a gestionar los costes y la logística de las pequeñas donaciones como solución a un problema real, sino que también permite ampliar el concepto de *Social Enterprise* e impulsar su desarrollo en España.

Algunas de las limitaciones que presenta el proyecto es que no se ha podido ejecutar aún su puesta en marcha, debido principalmente al soporte económico, y, por tanto, no se ha desarrollado la App. Al no haber ejercicio cerrado, los datos económicos se han estimado, según datos de actividades parecidas.

En cuanto a futuras líneas de investigación, una vez puesto en marcha y expandido su labor por España, el siguiente paso sería la expansión internacional, para solucionar este problema en otros países. También analizar el impacto que tiene y en que otros negocios puede desembocar.

En mi opinión el futuro del desperdicio de los alimentos está en nuestras manos, tanto como consumidores como colaboradores. Desde el punto de vista del consumidor, se puede ejercer presión, en calidad de cliente, para que las empresas ajusten los envases y reducir así el desperdicio. Son muchas las empresas del sector alimentación que han ajustado los formatos de sus productos, modificándolos en campañas puntuales. Partiendo de este dato, se concluye que las empresas son conscientes del cambio en los hábitos de consumo. Analizando el punto de vista del colaborador, tenemos que ser conscientes del problema real que hay en la sociedad con relación al desperdicio de alimentos y tomar medidas para solucionarlo; dentro de estas medidas aparece Feedy. Feedy se plantea como solución debido a que de forma directa no implica ningún cambio en los hábitos de consumo, es decir, no pauta qué hacer y cómo hacerlo, que a muchas personas le causa rechazo. Mediante la colaboración se va concienciando a las personas y poco a poco irán ellas mismas adaptando sus hábitos hacia un consumo de alimentos más responsable con su economía, con la sociedad y con el medio ambiente.

Bibliografía

- [1]. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021). *Cifras de las pérdidas y el desperdicio de alimentos*. <https://menosdesperdicio.es/definiciones-cifras/cifras#:~:text=El%20desperdicio%20alimentario%20en%20el,millones%20de%20toneladas%20al%20a%C3%B1o.>
- [2]. Delgado, A. (26 de Agosto de 2019). *Re: España es el séptimo país de la UE que más comida desperdicia, lo que equivale a tirar 3.000 millones anuales a la basura*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10053534/08/19/Espana-es-el-septimo-pais-de-la-UE-que-mas-comida-desperdicia-lo-que-equivale-a-tirar-3000-millones-anuales-a-la-basura.html>
- [3]. National Geographic (2014) Alimentación: Desperdicio de alimentos. *¿Cuánto cuesta desperdiciar los alimentos?* https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/grandes-reportajes/el-alto-coste-del-desperdicio-de-alimentos_8342/3
- [4]. Ministerio de derechos sociales y agenda 2030 (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible* <https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/home.htm>
- [5]. Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- [6]. Universidad Pontificia Comillas (2021). *Comillas, líder mundial en cumplimiento de los ODS*. <https://www.comillas.edu/noticias/17-comillas/2281-comillas-lider-mundial-en-cumplimiento-de-ods>
- [7]. Social Trades (2021). *What is a Social Enterprise?* <https://www.socialtraders.com.au/about-social-enterprise/what-is-a-social-enterprise/social-enterprise-definition/>
- [8]. Ayuda en Acción (2018). *Historia de las ONG*. <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>
- [9]. Social Enterprise (2021). *¿Qué es una Social Enterprise?* <https://socialenterprise.es/que-es-una-empresa-social/>
- [10]. Social Enterprise. (2019). *Noticias y actualidad sobre empresa sociales* <https://socialenterprise.es/noticias-empresas-sociales/>
- [11]. Marcuello. C, Díaz-Foncela. M (2012). *Las empresas sociales en España concepto y características*. [Archivo PDF]. <https://ojs.ehu.eus/index.php/gezki/article/download/12721/11521>

- [12]. Villarino,A. (30 enero 2019) *5 herramientas para medir el impacto social de las empresas*.
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/01/5-herramientas-para-medir-el-impacto-social-de-las-empresas/>
- [13]. Marcone.S, Granata. M. (6 septiembre 2019). *Las cooperativas italianas tras la crisis* [Archivo PDF]
<https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/32/18.pdf>
- [14]. Clúster impacto social. (2018). *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial* [Archivo PDF]
https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial-1.pdf
- [15]. BBVA (2019). *¿Qué es una empresa social?*
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-una-empresa-social/>
- [16]. Torregosa, J. IMF Blog corporativo. *¿Qué es el Social Business?*
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/marketing/que-es-el-social-business/#:~:text=El%20Social%20Business%20representa%20a,parte%20del%20desarrollo%20del%20negocio.>
- [17]. Socioeco (febrero 2013). *La Cooperativa Social italiana*.
http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2301_es.html
- [18]. Rodrigo, J. (abril 2019). *El emprendimiento social en España: una perspectiva de género*. [Archivo PDF]
https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32628/TFG_JaimeRodrigo201407836.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [19]. Manzano, J. (14 de julio de 2016). *25 empresas sociales demuestran que otra economía ya es posible en España*. Almaturo
<https://almanatura.com/2016/07/empresas-sociales-demuestran-otra-economia-posible/>
- [20]. Emprendimiento. (25 noviembre 2019). *Irisbond, tecnología para controlar dispositivos con la mirada*.
<https://www.123emprende.com/emprendimiento/irisbond-tecnologia-para-controlar-dispositivos-con-la-mirada/#:~:text=Irisbond%20Duo%20es%20un%20avanzado,de%20manera%20sencilla%20y%20precisa>

- [21]. Rodríguez, JC. (16 enero 2020). *Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf, el defensor de la moda eco*. Expansión
<https://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2020/01/16/5e0f1cf3468aeb0b278b4593.html>
- [22]. Nostoc Biotech (2014). *¿Qué hacemos?*
<https://www.nostoc.es/>
- [23]. Social Enterprise (2015). *Auara- El agua con valores*
<https://socialenterprise.es/programas/bebidas-alimentacion/auara/>
- [24]. Fundación Seres (2017). *Integración de los ODS en las empresas* [Archivo PDF]
<https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/171905%20ODS%20Hoja%20de%20ruta%20para%20empresas.pdf>
- [25]. La Lupa Digital (2019). *España entre los países pro del desarrollo sostenible*
<https://lalupadigital.com/espaa-entre-los-paises-en-pro-del-desarrollo-sostenible/>
- [26]. Guías Jurídicas (2015). *Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)*
<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkMjAwNTc7Wy1KLizPw8WyMDQ3MDE0MjkEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqANyPv2M1AAAAWKE>
- [27]. Guías Jurídicas (2015). *London Benchmarking Group (LBG)*
<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkMjAwMzS7Wy1KLizPw8WyMDQ3MDE0MjkEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAH9plZw1AAAAWKE>
- [28]. Bello, C. (25 de septiembre de 2019) *¿Qué es el Business Model Canvas y cómo funciona?*
<https://www.lead-innovation.com/es/blog/qu%C3%A9-es-business-model-canvas>
- [29]. Yun,T. *Segmentación de clientes*. Modelo Canvas
<https://modelocanvas.net/segmentacion-de-clientes/>
- [30]. Quiroga,C. (2 de junio de 2019). *Too Good To Go, el 'el Tupper digital? Que acaba con el desperdicio alimentario*. ABC Economía
https://www.abc.es/economia/abci-good-tupper-digital-acaba-desperdicio-alimentario-201906020221_noticia.html#:~:text=La%20aplicaci%C3%B3n%20Too%20Good%20To,lu char%20contra%20este%20problema%20mundial.&text=Por%20supuesto%2C%20hay%20un%20modelo,de%20comida%20que%20se%20vende

- [31]. Emprende a conciencia (2019). *Lienzo de la oferta de valor*
<https://www.emprendeaconciencia.com/ficha-ytc#:~:text=El%20Canvas%20de%20la%20Oferta,un%20segmento%20de%20cliente%20concreto>
- [32]. Introducción a la estrategia
https://sifo.comillas.edu/pluginfile.php/2879675/mod_resource/content/1/CODE%202020%20-%201%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20estrategia.pdf
- [33]. Minarro, M. (14 mayo 2020). *Plan de Marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso.*
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- [34]. Social Innovation Lab (2013). *Social Business Model Canvas*
<https://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>
- [35]. Nuño, P. (15 mayo 2018) *Tipos de plan de Marketing*
<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-marketing.html>
- [36]. Pereda, T. (6 febrero 2019). *Marketing de contenidos: recursos y estrategias más populares*
<https://lemon.digital/marketing-contenidos-estrategias-recursos/>
- [37]. Inboundcycle (2019). *Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas.*
<https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>
- [38]. Álvarez, A. (14 agosto 2019). *7 recursos de marketing de contenido para empresas B2B.*
<https://blog.vernonproducciones.com/los-7-recursos-imprescindibles-de-marketing-de-contenido-para-empresas-b2b>
- [39]. Nager, E. (30 junio 2020). *¿Qué es el marketing digital o marketing online?*
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- [40]. Olivier, E. (13 septiembre 2019). *Marketing de productos: definición, claves y ejemplos.*
<https://es.semrush.com/blog/marketing-de-productos/>
- [41]. Sánchez, J (14 junio 2017). *Marketing de servicios*
<https://economipedia.com/definiciones/marketing-de-servicios.html>

- [42]. Marketing Co-creador. (16 de mayo 2017). *La naturaleza y las características de un servicio de Marketing*.
<https://marketingcocreador.wordpress.com/2017/05/16/la-naturaleza-y-las-caracteristicas-de-un-servicio-marketing/>
- [43]. Thompson, I. (22 noviembre 2011). *Características de los servicios*
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>
- [44]. Quiroga, M. (8 febrero 2021) *Análisis estratégico*
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20es%20un%20proceso%20que%20resulta,con%20las%20condiciones%20del%20entorno%20interno%20y%20externo.>
- [45]. Ortiz, S. (septiembre 2021). *Análisis estratégico, factores externos de la empresa*.
https://sifo.comillas.edu/pluginfile.php/2925263/mod_resource/content/1/CODE%202020%20-%203.1%20An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20-%20Factores%20externos.pdf
- [46]. ThePowerMBA. *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*.
<https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- [47]. Antentas, J, Vivas, E. (4 junio 2014). *Impacto de la crisis en el derecho a una alimentación sana y saludable. Informe SEPAS 2014*.
<https://gacetasanitaria.org/es-impacto-crisis-el-derecho-una-articulo-S0213911114001010>
- [48]. Torres, I. (23 marzo 2021). *Cómo realizar el análisis interno de una empresa*.
<https://iveconsultores.com/analisis-interno-de-una-empresa/>
- [49]. Espinosa, R. (29 julio 2013). *La matriz de análisis DAFO*
<https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- [50]. Ferrer, V. (15 febrero 2021). *¿Qué es y cómo hacer un estudio de mercado?*
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-estudio-de-mercado-marketing-digital/>
- [51]. Betancourt, D. F. (13 de junio de 2019). *7S de Mckinsey: Qué es y cómo se emplea*.
https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/#Para_que_sirve_el_modelo_de_Mckinsey
- [52]. Savkin, A. (enero 2011). *Esquema 7-S: Lista de verificación Avanzada con Iniciativas y Métricas* <https://bscdesigner.com/es/esquema-7-s.htm>

- [53]. La Alimentación no tiene desperdicio. (2021). *¡Salva la comida! Las mejores Apps para reducir el desperdicio de alimentos.*
<https://www.alimentacionsindesperdicio.com/actualidad/p/salva-la-comida-las-mejores-apps-para-reducir-el-desperdicio-de-alimentos/>
- [54]. Agencia EFE. (13 enero 2020). *La app Too Good to Go se expande a estados Unidos*
<https://www.efe.com/efe/espana/efeemprende/la-app-too-good-to-go-se-expande-a-estados-unidos/50000911-4148945>
- [55]. Encantado de comerte. (2021). *Salva alimentos a precios insuperables.*
<https://encantadodecomerte.es/>
- [56]. Too Good To Go. (2021). *Preguntas frecuentes*
<https://toogoodto.go.es/es/movement/education/Preguntas-frecuentes-FAQ>
- [57]. Bermejo, D (3 mayo 2019). *Too Good To Go: la App para comprar comida que tiran en los restaurantes.*
<https://www.elmundo.es/f5/comparte/2019/05/03/5ccb28a3fc6c8357528b4645.html>
- [58]. Yo no desperdicio. (2019). <https://yonodesperdicio.org/>
- [59]. Statista. (2020). *Productos adquiridos a través de internet por los consumidores online en España durante 2020, por categoría.*
<https://es.statista.com/estadisticas/499435/productos-online-comprados-online-espana/>
- [60]. Fernández, M. (10 julio 2019). *Tendencias y consumo: Los temas que más interés despiertan.*
<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-consumo-temas-mas-interes/>
- [61]. Quiroga, M. (2 junio 2015). Globalización.
<https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>
- [62]. Federación Española de Industrias de Alimentación y bebidas. (diciembre 2020). *El sector en cifras.*
<https://fiab.es/sector/>
- [63]. Jodar, C. (9 enero 2021). *Las 5 tendencias en alimentación para 2021.*
<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentacion-2021/>
- [64]. Vilaplana, M. (abril 2003). *La alimentación como signo de cultura.*
<https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-la-alimentacion-como-signo-cultura-13046056>

- [65]. Fernández, E. (6 febrero 2018). *6 Tips para realizar con éxito una segmentación de clientes*.
<https://artyco.com/como-realizar-segmentacion-de-clientes-exito/>
- [66]. Jáuregui, A. (18 septiembre 2001). *Guía para realizar un plan de investigación de mercados*.
<https://www.gestiopolis.com/guia-realizar-plan-investigacion-mercados/>
- [67]. Plan financiero
<https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/plan-financiero/>
- [68]. Carazo, J. (22 noviembre 2017). *Plan económico-financiero*
<https://economipedia.com/manual/elaborar-un-plan-de-negocios-8.html>
- [69]. Actualícese. (27 abril 2020). *Análisis de estructura de capital de una entidad*.
<https://actualicese.com/analisis-de-la-estructura-de-capital-de-una-entidad/>
- [70]. Emprendedores. (16 mayo 2016). *10 tipos de financiación para empresas, pymes y autónomos*.
<https://rincondelemprendedor.es/tipos-de-financiacion-para-empresas-y-emprendedores/>
- [71]. Montero, M. (7 septiembre 2017). *Estructura de costes*.
<https://www.emprendepyme.net/estructura-de-costes.html>
- [72]. Escuela de negocios y dirección. (7 enero 2016). *Cómo realizar una previsión de ventas*.
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/prevision-de-ventas/>
- [73]. González, P. (25 marzo 2021). *¿Qué es la cuenta de pérdidas y ganancias?*
<https://www.billin.net/glosario/definicion-cuenta-de-perdidas-y-ganancias/>
- [74]. Albornoz, A. (15 junio 2018). *Descubre las metodologías de proyectos más eficaz utilizadas para una gestión eficaz*
<https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/metodologias-de-proyectos>
- [75]. Codeglia, A. (5 mayo 2018). *Metodología lean: ¿qué es y cómo aplicarla en tu negocio?*
<https://blog.hotmart.com/es/metodologia-lean/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20lean%2C%20o%20tambi%C3%A9n,y%20desarrollo%20de%20una%20empresa.&text=De%20hecho%2C%20el%20m%C3%A9todo%20lean,los%20empresarios%20en%20Silicon%20Valley.>

- [76]. Ortiz, S. (septiembre 2020). Innovación y el método Lean Startup
https://sifo.comillas.edu/pluginfile.php/2914578/mod_resource/content/1/CODE%202020-%2020Innovaci%C3%B3n%20y%20el%20M%C3%A9todo%20Lean%20Start%20up.pdf
- [77]. Gutiérrez, I. (28 mayo 2021). *Estructura de capital. Qué es, importancia y ejemplos.*
<http://www.muyfinanciero.com/conceptos/estructura-de-capital/>
- [78]. Coll, F. (21 marzo 2020). *Fundación*
<https://economipedia.com/definiciones/fundacion.html>