

OBSERVATORIO ESPAÑOL DE ECONOMÍA CIRCULAR

DESPERDICIO ALIMENTARIO

Del cumplimiento normativo a la transformación operativa en la cadena alimentaria española

Riesgo, eficiencia y competitividad en la cadena alimentaria

Análisis y principales conclusiones de la jornada multisectorial organizada por el Observatorio Español de Economía Circular del Club de Excelencia en Sostenibilidad sobre el nuevo marco empresarial del desperdicio alimentario en España

Autorías: Elena Galante · Melissa Guzmán
Mayo 2026

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Introducción y contexto	6
De la normativa a la práctica: buenas prácticas empresariales en la gestión del desperdicio alimentario	13
El caso de Nestlé España: la prevención del desperdicio como modelo de gestión industrial	13
Gobernanza y estructura de la gestión	14
Plan de acción y hoja de ruta (timeline)	15
Prevención en el origen - Operaciones industriales	15
Gestión interna del residuo - Alianzas con entidades sociales	16
Formación, sensibilización y extensión al consumidor	17
Aprovechamiento Alimentario-Alianzas con entidades sociales	18
Contexto ambiental más amplio - Indicadores EINF 2024	18
Síntesis del modelo	19
El caso Alcampo: prevenir, reaccionar, educar	20
Gobernanza y estructura de la gestión	21
Trayectoria histórica. Más de una década de acción previa a la ley	22
Prevención - actuar antes que el desperdicio aparezca	22
Reacción - cuando la prevención no es suficiente	23
Extensión al consumidor - Educar y habilitar	25
Síntesis del modelo	25
El caso de Grupo Selenta: estacionalidad, huéspedes y bandejas	28
Gobernanza y estructura de la gestión	29
Trayectoria histórica. Compromiso anterior a la ley	30
Prevención - actuar desde el origen	31
Reacción - cuando la prevención no es suficiente	32
Datos medioambientales clave (EINF 2024)	33
Síntesis del modelo	34
4 prácticas comunes de liderazgo en la gestión del desperdicio alimentario	35
La visión transversal de las asociaciones sectoriales	36
Yenxa	42
RexCatering	44
Nuevas soluciones empresariales	42
Conclusiones	46
El estado del sector: patrones, madurez y brechas	46
Aporte y límites de la ley	47
El desperdicio como variable de negocio y la inversión	48
Nuevos modelos operativos: circularidad y jerarquía de donación	49
Los habilitadores: tecnología, herramientas sectoriales y colaboración	50

Resumen Ejecutivo

El desperdicio alimentario ha dejado de ser una cuestión exclusivamente ambiental o reputacional para convertirse en una variable estratégica con impacto directo sobre la eficiencia operativa, la competitividad, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo de las empresas. Con impacto en la cuenta de resultados. La entrada en vigor de la [Ley 1/2025](#) de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario marca un cambio de paradigma en España: se pasa de un modelo basado principalmente en iniciativas voluntarias a un marco de obligaciones concretas para todos los agentes de la cadena alimentaria.

La dimensión del problema explica este cambio regulatorio. El desperdicio alimentario genera entre el 8 y el 10 % de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, moviliza en vano cerca del 30 % de las tierras agrícolas del planeta y supone pérdidas económicas superiores al billón de dólares anuales. En España, el desperdicio alimentario supera los 1.125 millones de kilos o litros al año, con un impacto económico estimado en torno a 11.000 millones de euros anuales para el conjunto de la cadena alimentaria.

El análisis realizado por el Observatorio Español de Economía Circular del Club de Excelencia en Sostenibilidad, a partir de la jornada celebrada con empresas, asociaciones sectoriales y entidades especializadas, permite extraer varias conclusiones estratégicas.

En primer lugar, existe un patrón común en todos los eslabones de la cadena alimentaria: el desperdicio se percibe cada vez más como un indicador de ineficiencia operativa. Las empresas más avanzadas ya habían integrado prácticas de prevención antes de la aprobación de la ley, impulsadas principalmente por razones de eficiencia económica, optimización de recursos y mejora de procesos.

Los casos analizados —Nestlé, Alcampo y Grupo Selenta— muestran que las organizaciones líderes comparten cuatro elementos diferenciales:

- gobernanza explícita y patrocinio al máximo nivel directivo,
- sistemas de medición y trazabilidad,
- ecosistemas integrados de prevención y aprovechamiento,
- y una trayectoria previa de más de una década trabajando sobre el problema.

Nestlé integra la prevención del desperdicio dentro de su modelo industrial, vinculándolo directamente con eficiencia operativa, economía circular y reducción del impacto climático. La compañía alcanzó en España el 0 % de residuos a vertedero y el 100 % de valorización de residuos, con sistemas certificados y datos verificados externamente.

Alcampo, desde la distribución, ha construido un modelo basado en prevención y reacción: inteligencia artificial para descuentos dinámicos, acuerdos estructurados de donación, herramientas digitales, venta a granel y sistemas de seguimiento por tienda. La compañía demuestra cómo la escala multiplica el impacto cuando las soluciones están integradas operativamente.

Grupo Selenta evidencia las particularidades del sector HORECA, donde el desperdicio depende de variables como ocupación hotelera, estacionalidad o perfil del huésped. La planificación mediante SAP, la gestión modular de buffets y la medición mediante “basuras inteligentes” muestran cómo la prevención puede adaptarse a modelos operativos complejos.

La jornada también permitió incorporar la visión transversal de las principales asociaciones sectoriales españolas: AECOC, FIAB y ASEDAS. Todas coinciden en una idea central: la Ley 1/2025 no inventa prácticas nuevas, sino que ordena, sistematiza y hace trazables muchas actuaciones que parte del sector ya venía desarrollando desde hace años.

AECOC está impulsando plataformas y herramientas específicas para facilitar la elaboración de planes de prevención y el cumplimiento normativo. FIAB está desarrollando metodologías técnicas y guías operativas para la industria alimentaria, mientras que ASEDAS trabaja especialmente sobre la complejidad operativa de aplicar la normativa en toda la red de distribución alimentaria española.

El documento identifica además tres grandes barreras estructurales para la implementación:

- la falta de cultura de medición y datos en buena parte del tejido empresarial,
- la heterogeneidad territorial y logística,
- y la necesidad de un cambio cultural profundo en un sistema históricamente construido sobre la lógica de la sobreabundancia.

La ley introduce cuatro elementos clave: medición obligatoria, planes de prevención, jerarquía de prioridades y acreditación documental. El principal cambio para muchas empresas no es operativo, sino de trazabilidad y demostración: pasar de “hacer cosas” a poder acreditarlas y medirlas.

Otro de los grandes aprendizajes del análisis es que la economía circular está redefiniendo el concepto de residuo dentro de la cadena alimentaria. Los excedentes dejan de verse como desechos inevitables para convertirse en recursos susceptibles de redistribución, reaprovechamiento o transformación en nuevos productos y modelos de negocio.

Finalmente, el informe concluye que el desperdicio alimentario ya ha entrado plenamente en la agenda ESG empresarial. La presión regulatoria, la exigencia de los inversores y la creciente sensibilidad del consumidor convierten la prevención del desperdicio en una variable de competitividad y gestión empresarial avanzada. Las empresas que mejor integren esta transición estarán mejor posicionadas ante un entorno regulatorio europeo cada vez más exigente y ante mercados que valoran cada vez más la eficiencia, la trazabilidad y la sostenibilidad operativa.

Introducción y contexto

El desperdicio alimentario ha sido tradicionalmente tratado como una externalidad inherente al funcionamiento del sistema alimentario, asumida dentro de los márgenes operativos y económicos de la cadena de producción, distribución y consumo de alimentos. Esta aproximación, basada en la aceptación implícita de determinadas pérdidas —generalmente bajo la clasificación de mermas—, ha permitido durante años que el problema se mantenga en un segundo plano dentro de la toma de decisiones empresariales realmente estratégicas. Sin embargo, la magnitud real del fenómeno hace cada vez más insostenible esa normalización: en 2022 el mundo desperdició 1.050 millones de toneladas de alimentos, equivalentes al 19 % de toda la producción disponible para los consumidores, a lo que se añade un 13 % adicional de pérdidas en la cadena de suministro desde la postcosecha hasta el punto de venta (UNEP, Food Waste Index Report 2024). Todo ello mientras 783 millones de personas padecían hambre ese mismo año (UNFCCC, 2024).

Las implicaciones van mucho más allá de lo ético. El desperdicio alimentario genera entre el 8 y el 10 % de las emisiones mundiales anuales de gases de efecto invernadero —casi cinco veces las del sector de la aviación—, supone el desaprovechamiento de 250 km³ de agua al año y moviliza en vano cerca del 30 % de las tierras agrícolas del planeta (UNEP, 2024; Poore & Nemecek, Science, 2018; FAO, 2019). Su coste económico directo asciende a más de un billón de dólares anuales (FAO; Banco Mundial). En España, el Informe del Desperdicio Alimentario 2024 del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación cifra el desperdicio anual en 1.125 millones de kilos o litros —24,38 kg por persona y año—, con los hogares como principal foco, responsables del 97,5 % del volumen total y con las frutas y las verduras como productos más afectados (MAPA, 2025). A pesar de la reducción acumulada del 19,5 % desde 2020 —la mayor desde que existen registros—, el coste económico en el conjunto de la cadena alimentaria española se estima en torno a 11.000 millones de euros anuales (Proyecto FUSIONS, UE, 2016).

EL IMPACTO DEL DESPERDICIO ALIMENTARIO

Un problema global con consecuencias ambientales, sociales y económicas

IMPACTO GLOBAL

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO



Genera entre el

8 y el 10 %

de las emisiones mundiales anuales de gases de efecto invernadero



Casi 5 veces más que el sector de la aviación

AGUA DESAPROVECHADA



Supone el desaprovechamiento de

250 km³

de agua al año

TIERRAS AGRÍCOLAS UTILIZADAS EN VANO



Moviliza en vano cerca del

30 %

de las tierras agrícolas del planeta

COSTE ECONÓMICO GLOBAL



Su coste económico directo asciende a

MÁS DE 1 BILLÓN

de dólares anuales

EL DESPERDICIO ALIMENTARIO EN ESPAÑA

¿CUÁNTO SE DESPERDICIA?



1.125

millones de kilos o litros de alimentos al año



24,38 kg

por persona y año

¿DÓNDE SE PRODUCE?



- Hogares: 97,5 %
- Resto de la cadena alimentaria: 2,5 %

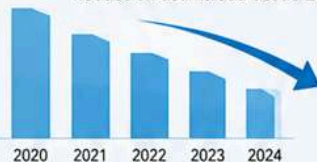
¿QUÉ ALIMENTOS SE DESPERDICIAN MÁS?



Las **frutas** y las **verduras** son los productos más afectados

EVOLUCIÓN POSITIVA

Reducción acumulada desde 2020



-19,5 %

la mayor reducción desde que existen registros

COSTE ECONÓMICO EN ESPAÑA

En torno a

11.000

millones de euros anuales en toda la cadena alimentaria española



Reducir el desperdicio alimentario es una oportunidad para cuidar el planeta, ahorrar recursos y construir un sistema alimentario más justo y sostenible.



Fuentes: UNEP, 2024; Poore & Nemecek, Science, 2018; FAO, 2019; MAPA, 2025; Proyecto FUSIONS, UE, 2016; FAO; Banco Mundial.

Figura 1. Impacto del Desperdicio Alimentario en cifras. Elaboración propia.

El desperdicio alimentario es el resultado de múltiples decisiones, tensiones operativas y dinámicas de mercado que se producen a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde la producción hasta el consumo final.

En la fase de producción, buena parte del desperdicio no se genera por problemas de seguridad alimentaria, sino por criterios comerciales y de planificación. La volatilidad de la demanda, las previsiones de consumo, la necesidad de garantizar determinados volúmenes de suministro o los estándares estéticos impuestos por el mercado provocan que toneladas de alimentos perfectamente aptos para el consumo queden fuera del circuito comercial. Esto ocurre, por ejemplo, con frutas y verduras que no cumplen determinados requisitos de tamaño, color o forma, pese a mantener intactas sus propiedades nutricionales y sanitarias.

En distribución, el reto principal se centra en garantizar disponibilidad constante y diversidad de oferta. Supermercados y plataformas logísticas operan con elevados márgenes de seguridad para evitar roturas de stock y responder a una demanda cambiante. Sin embargo, esta lógica de disponibilidad permanente incrementa el riesgo de generar excedentes, especialmente en productos frescos y perecederos. El equilibrio entre eficiencia logística, disponibilidad y minimización de pérdidas constituye uno de los principales puntos de tensión del sistema alimentario actual.

Por su parte, el consumo final introduce dinámicas vinculadas a hábitos de compra, planificación doméstica y percepción del producto. La compra impulsiva, una gestión inadecuada de los alimentos en el hogar o la confusión entre fechas de “caducidad” y “consumo preferente” favorecen que grandes cantidades de alimentos terminen desechándose antes de ser consumidas. También influyen factores culturales y de percepción asociados a la apariencia visual de los productos o a la preferencia por lineales siempre llenos y con abundancia de opciones.

Todo ello evidencia que el desperdicio alimentario no responde a una única causa aislada, sino a un conjunto de factores interrelacionados que afectan a toda la cadena de valor. Comprender estas dinámicas resulta fundamental para diseñar soluciones eficaces orientadas a mejorar la eficiencia del sistema alimentario, reducir impactos ambientales y avanzar hacia modelos de producción y consumo más sostenibles. No obstante, las empresas pioneras de los sectores involucrados cuentan con una importante trayectoria de prevención de este desperdicio, que ha permitido que este enfoque sea progresivamente sustituido por una visión más estructurada en la que el desperdicio alimentario se integra como una variable crítica en la gestión empresarial. Este cambio responde a una mayor sensibilización ambiental, pero también a la identificación de ineficiencias operativas asociadas a la pérdida de recursos y a la creciente presión por parte de consumidores e inversores en materia de sostenibilidad.

FACTORES QUE GENERAN DESPERDICIO ALIMENTARIO



Figura 2. Principales factores generadores de desperdicio alimentario a lo largo de la cadena de valor. Elaboración propia.

La lucha contra el desperdicio alimentario ha evolucionado en los últimos años desde un enfoque basado en la concienciación hacia un marco regulatorio cada vez más estructurado y exigente, impulsado principalmente desde la Unión Europea. Este cambio se enmarca en el [Pacto Verde Europeo](#) (European Green Deal), que redefine el modelo económico europeo hacia uno climáticamente neutro, eficiente en el uso de los recursos y basado en principios de economía circular. En este contexto, el desperdicio alimentario deja de ser una cuestión periférica para convertirse en un elemento central de la política ambiental, económica y social.

La [Estrategia "De la Granja a la Mesa"](#) (Farm to Fork), como uno de los pilares del Pacto Verde, introduce por primera vez un enfoque integral sobre el sistema alimentario, estableciendo objetivos claros de reducción del desperdicio y poniendo el foco en toda la cadena de valor, desde la producción hasta el consumo. Este enfoque se complementa con la [Directiva Marco de Residuos](#), que obliga a los Estados miembros a medir, reportar y reducir los residuos alimentarios, y con los compromisos de la Agenda 2030, que fijan como meta reducir a la mitad el desperdicio alimentario per cápita para 2030.

En España, esta evolución se materializa en la aprobación de la [Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario](#) (BOE núm. 81, 2 de abril de 2025), que supone el paso definitivo de un modelo basado en iniciativas voluntarias a un modelo de cumplimiento normativo, con obligaciones concretas para todos los agentes de la cadena alimentaria. Los sectores más afectados son la industria alimentaria, la distribución (supermercados) y el sector HORECA (hostelería y restauración), aunque impacta también de forma indirecta a la producción primaria y a la logística y el transporte alimentario; y como veremos en las próximas líneas, impactará igualmente al tercer sector.

En conjunto, esta evolución refleja un cambio de paradigma: el desperdicio alimentario ya no se aborda únicamente como un problema ético o ambiental, sino como una cuestión de eficiencia del sistema, gestión de recursos y competitividad económica.

El nuevo modelo se articula en torno a cuatro elementos clave:

1. **Medición.** Las empresas están obligadas a cuantificar el desperdicio alimentario generado en sus operaciones, lo que implica desarrollar sistemas de recogida de datos y mecanismos de seguimiento que permitan identificar los puntos críticos dentro de la cadena.
2. **Planificación.** La normativa exige la elaboración de planes de prevención específicos, adaptados a la actividad empresarial, que contemplen medidas concretas para reducir las pérdidas.
3. **Jerarquía en la gestión.** Se establece un orden de prioridades que sitúa la prevención como primera opción, seguida de la redistribución de alimentos aptos para el consumo humano, el reaprovechamiento en otros procesos y, en

última instancia, la eliminación.

4. **Acreditación.** Las empresas deben demostrar la implementación efectiva de las medidas adoptadas, lo que introduce un componente de trazabilidad y control que refuerza la rendición de cuentas.

Esto se traduce en las siguientes obligaciones:



Figura 3. Principales obligaciones para las empresas, derivadas de la Ley 1/2025. Elaboración propia.

Este conjunto de obligaciones transforma el desperdicio alimentario en un asunto de cumplimiento normativo, con implicaciones directas en la gobernanza corporativa, la gestión de riesgos y la transparencia empresarial.

El Observatorio Español de Economía Circular del Club de Excelencia en Sostenibilidad, aborda este tema. Con el objetivo de aterrizar la legislación en ejemplos tangibles de buenas prácticas, analizar retos y oportunidades y valorar los avances del sector, se organiza una jornada sobre Desperdicio Alimentario con representantes de toda la cadena (ver programa completo al final del documento).

Este paper recoge las principales ideas de la jornada, esperando contribuir a la generación de conocimiento, desarrollando información que facilite la aplicación normativa y poniendo en valor los esfuerzos ya existentes en el sector privado.

De la normativa a la práctica: buenas prácticas empresariales en la gestión del desperdicio alimentario

El caso de Nestlé España: la prevención del desperdicio como modelo de gestión industrial

Nestlé España	
Empresa	Nestlé España S.A.
Sector	Industria alimentaria
Cifra de negocio (2024)	1.564 millones de euros
Empleados (2024)	4.029 personas (2.328 hombres + 1.701 mujeres)
Ámbito de la práctica	Gestión del desperdicio alimentario en fábricas
Alcance geográfico	10 fábricas en España: La Penilla, Girona, Reus, Miajadas, Pontecesures, Gijón, Sebares, Viladrau, Herrera del Duque y Castellbisbal
Marco normativo	Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario
Objetivo comprometido	Reducir el 20% el desperdicio en la cadena de valor para 2030 vs. 2020
Logro clave	Cero residuos a vertedero desde 2020 — confirmado en 2024: 0% residuos a vertedero, 100% valorización
Inversión medioambiental 2024	18,7 millones de euros en mejoras medioambientales (vs. 0,9M en 2023)
Fuentes	Presentación institucional Nestlé (Charo Romero, abril 2026); Estado de Información No Financiera 2024 (verificado por EY); Informe de Sostenibilidad 2023

Para Nestlé, reducir el desperdicio alimentario no es un objetivo ambiental aislado. Es parte de su compromiso con un sistema alimentario más sostenible, eficiente y solidario.

La gestión del desperdicio se integra en toda la cadena de valor —no solo en fábrica— y conecta directamente con tres ejes estratégicos:

- **Eficiencia operativa:** reducir pérdidas en origen equivale a mejorar el rendimiento industrial.
- **Economía circular:** valorización de residuos y segunda vida de materiales.
- **Reducción del impacto climático:** el desperdicio alimentario representa el 10% de las emisiones GEI globales.

El objetivo estructural es claro: evitar residuos en origen, maximizar la valorización de los que se generan y priorizar siempre el uso alimentario frente a cualquier otra alternativa.

En 2024, Nestlé España alcanzó una reducción del 19% en la producción de residuos respecto a 2014, con una intensidad de 83 kg de residuos por tonelada de producto fabricado.

Gobernanza y estructura de gestión

Nestlé ha creado una estructura interna específica para articular el cumplimiento de la Ley 1/2025, con implicación transversal de toda la organización:

Estructura de gobierno de Plan de Prevención

- Sponsor: Market Head (máximo nivel de responsabilidad ejecutiva)
- Project Manager: Sustainability Controller (coordinación operativa)
- Equipo multifuncional: Sustainability, Communication, Manufacturing, Demand & Supply Planning, Quality, Distribution Centers, Sales, Procurement, Legal y Factories
- Sistema de Gestión Ambiental certificado ISO 14001 en el 100% de los centros de trabajo de Nestlé España — auditado y verificado por Bureau Veritas

Este modelo de gobernanza garantiza que la gestión del desperdicio no recaer en un único departamento, sino que se integra en los procesos operativos de toda la compañía.

Plan de acción y hoja de ruta (timeline)

Nestlé siguió una hoja de ruta estructurada desde la aprobación de la Ley 1/2025 hasta la entrada en vigor de sus principales obligaciones:

Fecha	Hito
Abril 2025	Aprobación de la Ley 1/2025 de prevención de pérdidas y desperdicio alimentario
Julio 2025	Alineamiento interno, asignación de project managers y selección del equipo de trabajo
Septiembre 2025	Pre-alignment Meeting y Kick-off Meeting con todos los equipos
Octubre 2025 - Enero 2026	Reuniones de seguimiento periódicas para avance del Plan de Prevención
Febrero 2026	Finalización y entrega del Plan de Prevención del Desperdicio Alimentario
Marzo 2026	Revisión interna del Plan de Prevención
Abril 2026	Entrada en vigor: obligación legal de tener plan de prevención + acuerdos de donación activos

Prevención en origen — Operaciones industriales

Para Nestlé, la prevención es el punto de partida, con un objetivo claro: evitar que el desperdicio se genere a lo largo de todo el proceso productivo. En línea con la Ley 1/2025, que sitúa la prevención como prioridad en la jerarquía de actuación, el enfoque se centra en mejorar la eficiencia operativa —menos paradas y desviaciones— para reducir pérdidas desde el origen.

El EINF 2024 confirma que este enfoque se basa en un diagnóstico integral de todos los eslabones operativos, analizando las medidas ya implantadas —en muchos casos desde hace años— y reforzándolas a través de un proceso continuo de mejora. Este análisis permite identificar nuevas oportunidades de optimización para seguir reduciendo pérdidas y prevenir el desperdicio alimentario de forma estructural.

Áreas incluidas en el diagnóstico inicial del Plan de Prevención:

- Fábricas (elemento central del diagnóstico: 10 centros de producción en España)

- Equipo de Demand & Supply Planning
- Equipo de Calidad
- Centros de distribución
- Equipo de Compras y Equipo de Ventas

Palancas operativas aplicadas en fábrica (acreditadas en el EINF 2024):

- Ejercicios de mejora continua y reuniones operacionales periódicas
- Optimización de la eficiencia de las líneas de producción
- Minimización de paros y consecuente reducción de pérdidas
- Gestión eficiente del inventario en toda la cadena de suministro

Reducir el desperdicio no empieza cuando aparece. Empieza antes. La prevención es la primera y más eficiente palanca del modelo.

Gestión interna del residuo — Modelo circular y datos verificados

El EINF 2024 —verificado externamente por EY— confirma y cuantifica los resultados del modelo de gestión circular de Nestlé España:

Indicador	Dato verificado (EINF 2024)
Total residuos generados (2024)	56.386 toneladas (74 peligrosos + 56.312 no peligrosos)
% Residuos valorizados	100%
% Residuos a vertedero	0% — cero residuos a vertedero desde 2020
Intensidad de residuos (2024)	83 kg por tonelada de producto fabricado
Intensidad de residuos (2023)	86 kg/tonelada — mejora del 3,5% en un año
Reducción de residuos vs 2014	-19% en producción de residuos
Inversión medioambiental 2024	18,7 M€ (vs 0,9M en 2023: multiplicada por 20)
Certificación ambiental	ISO 14001 en el 100% de los centros de trabajo

En 2024, Nestlé fue más allá de sus logros previos e inició un proyecto de colaboración para maximizar el potencial de reciclaje y valorización de los residuos de cartón, plástico y orgánicos. Se revisó todo el ciclo: áreas de generación, identificación, caracterización, señalización, segregación y almacenamiento. Se detectaron ineficiencias y se propusieron mejoras orientadas a la maximización de la valorización.

Logro clave — verificado externamente por EY

Cero residuos a vertedero desde 2020 en el 100% de las fábricas de Nestlé España. Confirmado en 2024: 0% residuos a vertedero, 100% de residuos valorizados.

Aprovechamiento alimentario — Alianzas con entidades sociales

El EINF 2024 documenta específicamente el procedimiento de donaciones como parte del sistema operativo de Nestlé España. La lógica es clara: existe producto que no puede comercializarse pero que es perfectamente apto para el consumo. Para este producto, la respuesta no es la destrucción: es la donación.

Entidades receptoras del sistema estructurado de donaciones:

- Bancos de Alimentos
- Cruz Roja Española
- Fundación Altius
- Fundación Ronald MacDonald

Condiciones de aplicación (documentadas en el EINF 2024): el procedimiento aplica a productos que no contienen defectos que puedan constituir un peligro para la seguridad y que son aptos y seguros para el consumo humano, pero que no son aptos para la comercialización.

Elemento diferencial:

- Existe un procedimiento definido y un canal estructurado (no es una acción puntual)
- La donación forma parte del sistema operativo, no de la acción voluntaria o de RSC
- Permite cumplir en la práctica la jerarquía de uso que establece la ley

Sin alianzas sociales, la jerarquía de uso de la ley no se puede cumplir en la práctica. Las entidades sociales son pieza estructural del modelo, no un actor accesorio.

Formación, sensibilización y extensión al consumidor

El modelo no se queda en la fábrica. Nestlé traslada parte de la responsabilidad aguas abajo, llegando también al consumidor final:

- Participación activa en la Semana Contra el Desperdicio (AECOC): 7ª y 8ª edición
- Plataforma [Nestlé Cocina](#)
- [Alimentación Sostenible](#)
- [Menú Planner](#): herramienta de planificación de menús semanales — documentada en el EINF 2024 como iniciativa pionera de Nestlé para reducir el desperdicio en el hogar
- Contenidos de divulgación: [recetas de aprovechamiento](#), [guías de conservación](#), [batch cooking...](#)

Contexto ambiental más amplio — Indicadores EINF 2024

El EINF 2024 ofrece una visión amplia del desempeño ambiental de las fábricas españolas, que contextualiza la gestión del desperdicio dentro de la estrategia de sostenibilidad global:

Área	Indicadores clave (EINF 2024)
Energía	100% de la electricidad comprada proviene de fuentes renovables. Reducción del 9% del consumo total de energía desde 2014.
Emisiones CO2	Reducción del 30% en alcance 1 y 2 vs. 2014. Reducción del 36% entre 2019 y 2023. Meta: cero emisiones netas en 2050.
Agua	Reducción del 29% en el uso de agua desde inicio de programa. Reducción del 6% adicional en 2024.
Residuos	Reducción del 19% desde 2014. 0% a vertedero. 100% valorización.
Certificaciones	ISO 14001 (100% de centros). Alliance for Water Stewardship (Viladrau, Herrera del Duque, Miajadas — nivel Platinum).
Inversión verde 2024	18,7 M€ destinados a mejoras medioambientales (cambio climático, economía circular, agua).

Síntesis del modelo

El modelo de Nestlé para la gestión del desperdicio alimentario tiene cuatro niveles de actuación que se refuerzan mutuamente:

Nivel	Descripción
Prevención (upstream)	Mejora de procesos industriales para evitar que el desperdicio se genere. Actúa antes del residuo.
Gestión circular (in-process)	Revisión sistemática del ciclo completo de residuos. Cero vertedero. 100% valorización. Confirmado en EINF 2024.
Aprovechamiento social (downstream)	Donación estructurada a entidades sociales del producto apto no comercializable. Jerarquía de uso operativa.
Extensión al consumidor	Herramientas y contenidos para reducir el desperdicio en los hogares. Menú Planner como iniciativa pionera.

El caso Alcampo: Prevenir, reaccionar, educar

ALCAMPO	
Empresa	Alcampo S.A. (filial española del Grupo ELO / Auchan Retail)
Sector	Distribución alimentaria (gran distribución)
Cifra de negocio (2024)	507 tiendas (80 hipermercados, 294 supermercados propios, 133 franquicias y 52 gasolineras)
Empleados (2024)	23.000 personas
Certificación RRHH	Top Employer 2024 (6º año consecutivo)
Grupo	ELO / Auchan Retail — cifra de negocios grupo: 32.000 millones de euros en 13 países
Marco de actuación	"Alcampo y tú, sin desperdicio" — www.alcampoytusindesperdicio.es Top Employer España 2026 por octavo año consecutivo en España y, por segundo año, como Top Employer Europa 2026, a nivel corporativo (Auchan Retail)
Visión corporativa	"Comer bien y vivir mejor, cuidando el planeta"
Marco normativo	Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario
Origen del programa	Plan de acción integral desde hace más de una década, anterior a la ley
Fuentes	Presentación Alcampo (Rafael Mata, Responsable Comunicación Externa); Informe de Sostenibilidad ELO 2024 (Anexo Alcampo S.A.)

Alcampo es el punto de venta, el lugar donde el producto llega al consumidor. Su modelo de gestión del desperdicio parte de esa realidad.

El marco que articula todas sus iniciativas tiene nombre propio: Alcampo y tú, sin

desperdicio. No es una campaña. Es el paraguas bajo el que se integran todos los programas, herramientas y alianzas de la compañía contra el desperdicio alimentario — desde la planificación de pedidos hasta la transformación creativa del producto no vendible.

La lógica estratégica se organiza en dos grandes palancas:

- **Prevención:** evitar que el desperdicio se genere actuando sobre pedidos, operativa en tienda, formación y decisiones de compra del consumidor.
- **Reacción:** dar una segunda vida al producto que, pese a las medidas preventivas, no ha podido venderse — a través de donaciones, soluciones de precio reducido, apps o transformación en nuevos productos.

***El desperdicio de Alcampo ocurre en el lineal, en el mostrador, en el almacén.
La solución es operativa y comercial.***

Gobernanza y estructura de gestión

El Grupo ELO integra la lucha contra el desperdicio alimentario como uno de los compromisos de sostenibilidad formalizados en su informe de 2024, reportados bajo estándares NEIS (normas europeas de información sobre sostenibilidad) y verificados externamente. Alcampo España es filial piloto del grupo junto a Francia y Polonia para la implantación de las mejores prácticas.

Estructura de gestión del desperdicio en Alcampo

- Coordinación a nivel de Grupo ELO/Auchan Retail con hoja de ruta global y reporting NEIS
- Alcampo identificada como filial piloto del grupo para mejores prácticas (junto a Francia y Polonia)
- Departamentos de RSC y Calidad de Alcampo como responsables de la aplicación de políticas
- Seguimiento mensual pormenorizado por tienda para indicadores de desperdicio
- Formación estructurada: 63% de la plantilla ya formada en materia de desperdicio alimentario
- Certificación Top Employer 2024 (6º año): reconoce el entorno y cultura organizativa
- 443.860 horas de formación impartidas en 2024 (todos los ámbitos)

El Informe de Sostenibilidad ELO 2024 clasifica el desperdicio alimentario como un riesgo material reputacional y económico (E5-14-RI), lo que eleva su gestión al nivel de riesgo corporativo gestionado activamente.

Trayectoria histórica. Más de una década de acción previa a la ley

Uno de los elementos más relevantes del caso Alcampo es la antigüedad del compromiso. Las iniciativas más importantes son muy anteriores a la Ley 1/2025:

Año	Hito
2012	Acuerdos con FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos) para donaciones desde el 100% de las tiendas
2012	Lanzamiento de la venta a granel para reducir el excedente de envase y ayudar al consumidor a comprar solo lo que necesita
2019	Alianza con Too Good To Go — packs sorpresa con producto próximo a caducidad
Anterior a 2025	Lanzamiento de Happy Box — cesta de frutas/verduras con atributos comerciales perdidos pero aptas para consumo
Anterior a 2025	Sistema Smartway (IA) para gestión automatizada de descuentos en producto próximo a caducidad
Anterior a 2025	Flash sales en e-commerce: descuentos automáticos del 30% en productos con fecha próxima
Anterior a 2025	Reto Desperdicio: iniciativa interna de reconocimiento por tienda (seguimiento mensual y premios anuales)
Abril 2025	Entrada en vigor de la Ley 1/2025 de prevención del desperdicio alimentario

Prevención — Actuar antes de que el desperdicio aparezca

El pilar de prevención de Alcampo actúa sobre cuatro ejes simultáneos:

4.1 Buenas prácticas operativas por sección

La prevención empieza en la planificación del pedido: el análisis del stock disponible y las entradas previstas determina cuánto se pide. Una vez en tienda, se aplican prácticas específicas por oficio y sección en todos los mostradores tradicionales y otros, diseñadas por expertos internos para evitar deterioros, mantener la frescura del producto y garantizar su máxima calidad.

4.2 Sensibilización y formación interna

El 63% de la plantilla ha recibido formación en materia de desperdicio

alimentario. El formato se adapta a las necesidades detectadas: módulos online y sesiones presenciales para asegurar una experiencia flexible y efectiva. Sin personas formadas, ninguna medida técnica funciona de forma sostenida.

4.3 Reto Desperdicio — Cultura interna y gamificación

Cada mes se realiza un seguimiento pormenorizado por tienda, compartiendo resultados, evolución y buenas prácticas.

Al finalizar el año, las tiendas con mejor tasa de desperdicio lograda y la mayor reducción son premiadas económica y simbólicamente. No es solo una métrica: es un mecanismo de cultura organizativa que sitúa el desperdicio en el centro de la gestión cotidiana de cada equipo.

4.4 Venta a granel — Prevención desde la compra del consumidor

Desde 2012, Alcampo promueve la compra a granel para que los clientes adquieran solo la cantidad que necesitan.

Actualmente: más de 800 referencias a granel (café, cereales, té, frutos secos, alimentos para animales, productos veganos). Fruta y verdura a granel en 13 tiendas. También productos ecológicos y congelados a granel en algunas tiendas.

Reacción — Cuando la prevención no es suficiente

Cuando, pese a las medidas preventivas, el producto no ha podido venderse, Alcampo activa un ecosistema de soluciones reactivas con múltiples salidas posibles:

Solución reactiva	Descripción y datos clave
Smartway (IA)	Solución digital de inteligencia artificial para proponer descuentos óptimos en productos próximos a su fecha de caducidad. Implantada en España (Alcampo) y otras filiales del grupo. En 2024: Smartway evitó que se desperdiciaran 88 millones de productos en todas las filiales del grupo (datos ELO 2024).
Flash sales (e-commerce)	Sistema automatizado integrado en el canal online que ofrece descuentos del 30% en productos con fecha de caducidad próxima. Totalmente integrado en el proceso de compra online.

Solución reactiva	Descripción y datos clave
Precio rebajado en tienda — 'Aquí, la comida no se tira'	Sección física con producto a precio rebajado por fecha de consumo próxima, visible en tienda con señalización específica. Incentiva al consumidor a comprar producto perfectamente apto que de otro modo podría desperdiciarse.
Happy Box	Cesta de frutas y verduras en perfecto estado para el consumo pero que han perdido atributos comerciales habituales (tamaño, forma, color). Dos formatos: 5 kg en hipermercados (2,99€) y 2 kg en supermercados (0,99€). En 2025: ~200.000 cestas vendidas → 622 toneladas de frutas y verduras rescatadas de la basura.
Too Good To Go	Alianza desde 2019 con la app líder anti-desperdicio. Los usuarios adquieren packs sorpresa con productos cercanos a su fecha de consumo. Disponible en 402 tiendas Alcampo (hipermercados y supermercados). En 2025: casi 300.000 packs salvados → 807 toneladas de CO2 eq evitadas.
Donaciones a Bancos de Alimentos	Acuerdos con FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos) desde 2012. Donaciones desde el 100% de las tiendas a Bancos de Alimentos y organizaciones sociales locales. En 2023: donaciones de producto por valor de 2 millones de euros.
Reaprovechamiento en Bistrós	I+D culinario liderado por la chef ejecutiva Bárbara Buenache. Cada receta de los bistrós se diseña con la reducción del desperdicio como criterio prioritario. Transformación de producto no vendido en preparaciones culinarias de alto valor.
Productos circulares — Sr. Mendrugo	Colaboración con la cervecera artesanal Mica (Aranda del Duero): el pan que ya no puede comercializarse se transforma en cerveza artesana 'Sr. Mendrugo'. El bagazo de cebada resultante del proceso cervecero regresa al hipermercado como ingrediente para elaborar pan en los obradores. Economía circular completa.

Extensión al consumidor — Educar y habilitar

Alcampo es consciente de que el desperdicio en el hogar supone más de la mitad del total generado. Por eso, su estrategia incluye un pilar específico dirigido al consumidor:

- **Plataforma web** alcampoytusindesperdicio.es: compromiso de Alcampo, datos, recetas de aprovechamiento, trucos de conservación y almacenamiento
- **Contenidos educativos**: sección '¿Qué puedes hacer tú?' y 'Cocina de aprovechamiento'
- **Datos propios de contexto para sensibilizar**: 78% de la comida tirada en los hogares nunca llegó a cocinarse; 58% se tira por olvidarse de que estaba
- **Comunicación activa del impacto de las iniciativas**: en 2024, 78% de la comida tirada en los hogares y 1.100 millones de kg de alimentos desperdiciados

Solo el 32% de los consumidores conoce las iniciativas de su establecimiento contra el desperdicio. El 80% tendría interés en conocerlas y el 62% afirma que saberlas le influye en su elección de tienda. Este gap entre lo que se hace y lo que se comunica es la palanca de diferenciación que Alcampo trata de aprovechar.

Síntesis del modelo

El desperdicio en distribución ocurre en el lineal y en la trastienda. Las soluciones deben ser comerciales y operativas.

Alcampo lleva más de una década construyendo su sistema. Cuando llegó la ley tenía una trayectoria sólida al respecto. El modelo prevención/reacción de Alcampo es un sistema integrado de soluciones escalables: cada tienda más que incorpora Happy Box, Too Good To Go o Smartway multiplica el impacto.

La escala es el principal reto de Alcampo como distribuidor. Gestionar el desperdicio en 396 establecimientos propios (80 hipermercados + 316 supermercados) con 23.298 personas implica que cada mejora de proceso multiplicada por el número de tiendas tiene un impacto enorme. Los datos lo demuestran: 200.000 cestas Happy Box vendidas, 300.000 packs Too Good To Go salvados, donaciones en el 100% de los establecimientos.

La ley viene a reforzar y a ordenar lo que ya se hacía. Los acuerdos con FESBAL son de 2012. La venta a granel también. Too Good To Go lleva en marcha desde 2019. La Happy Box, el Reto Desperdicio, el Smartway: todo es anterior a la Ley 1/2025. Lo que hace la ley es poner nombre y jerarquía a prácticas que Alcampo ya ejecutaba. El Plan de Prevención exigido formaliza y hace exigible lo que ya era parte de la operativa diaria. Y, en ese sentido, también obliga a sistematizar y a documentar, lo que es una oportunidad para identificar gaps y mejorar la trazabilidad de los resultados.

La adaptación de Alcampo a la ley ha sido principalmente de formalización y documentación. El Plan de Prevención exigido por la ley estructura lo que ya existía en distintos programas y departamentos. La novedad operativa más relevante es la sistematización del seguimiento: el Reto Desperdicio ya medía resultados por tienda mensualmente, y ese modelo de seguimiento es exactamente el tipo de trazabilidad que la ley demanda. Lo que sí exige la ley de manera más nueva para la distribución es la formalización de los convenios de donación —con FESBAL y otras entidades— que en Alcampo funcionaban de facto desde 2012 pero que ahora deben formalizarse contractualmente y reportarse. Las entidades sociales locales son el cierre del ciclo.

Nivel	Descripción
Prevención operativa	Planificación de pedidos, buenas prácticas por sección, formación del 63% de la plantilla y Reto Desperdicio mensual.
Prevención en compra	Más de 800 referencias a granel desde 2012. La venta a granel es una palanca de prevención upstream que actúa antes de que el producto entre en el hogar del consumidor.
Reacción — precio reducido	Smartway (IA), flash sales e-commerce, 'Aquí la comida no se tira'. Herramientas para dar salida a producto próximo a caducidad antes de que caduque.
Reacción — segunda vida	Happy Box (622 t salvadas en 2025), Too Good To Go (300.000 packs / 807 t CO2 evitadas en 2025), Bistrós I+D, Sr. Mendrugo.
Reacción — donación	FESBAL desde 2012. 100% de tiendas. 2 millones de euros en donaciones en 2023. Cumplimiento estricto de la jerarquía de uso.
Extensión al consumidor	Web alcampoytusindesperdicio.es , recetas desaprovechamiento, sensibilización sobre el desperdicio doméstico.

La ley no cambió el qué. Cambió el cómo se demuestra. Para Alcampo, pasar de 'hacerlo' a 'poder acreditarlo y medirlo' es el verdadero cambio que trae la normativa.

La donación desde el 100% de las tiendas con organizaciones locales convierte la jerarquía de uso de la ley en algo que se practica, tienda por tienda, todos los días.

El caso de Grupo Selenta: Estacionalidad, huéspedes y bandejas

GRUPO SELENTA	
Empresa	Selenta Hospitality Holdco, S.L.U. y Sociedades Dependientes (Grupo Selenta)
Sector	Hotelería y restauración
Red España (2024)	6 hoteles y 2 restaurantes: Hotel Moxy Barcelona, Hotel Don Carlos Resort, Hotel Benalma Costa del Sol, Mare Nostrum Resort (Sir Anthony, Mediterranean Palace, Cleopatra Palace), Hard Rock Café Tenerife, Nikki Beach Marbella
Empleados (2024)	794 personas a cierre (plantilla media: 936). 49% mujeres / 51% hombres
Certificación RRHH	Biosphere Sustainable (Hotel Moxy Barcelona). AERCE Gestión de Compras Sostenibles (ISO 20400). Top Employer 2024
Grupo	Accionista mayoritario: Alexandrite Luna SeniorCo S.a.r.l. Ingresos 2024: 98 M€
Marco de actuación	Modelo de prevención del desperdicio desde el origen: planificación de pedidos, gestión de buffets y aprovechamiento interno
Visión corporativa	Ser una referencia en la transformación del sector hotelero y de restauración hacia un modelo sostenible
Marco normativo	Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario
Origen del programa	Declaraciones Grupo Selenta; Estado de Información No Financiera Consolidado 2024 (verificado por Deloitte, NIEA 3000)
Fuentes	Selenta Hospitality Holdco, S.L.U. y Sociedades Dependientes (Grupo Selenta)

El desperdicio en hotelería ocurre en el buffet, en la cocina y en los eventos. La solución es operativa, logística y basada en datos.

Grupo Selenta es un operador hotelero cuyo modelo de negocio combina la gestión de establecimientos de alta gama con servicios de restauración.

El desperdicio alimentario se produce en un contexto muy diferente al de la distribución o la industria: ocurre en el buffet, en la cocina del hotel y en los eventos. La filosofía de Selenta parte de una premisa clara: la mejor manera de luchar contra el desperdicio es actuar desde el origen, optimizando el flujo de aprovisionamiento desde el inicio. Esto se traduce en un modelo de prevención upstream que actúa antes de que el excedente se genere, apoyado en herramientas de gestión como SAP y en el conocimiento operativo del sector.

La lógica estratégica se organiza en tres palancas:

- **Prevención logística:** pedidos just in time con SAP según ocupación y perfil del huésped, almacenes dimensionados al mínimo y red de proveedores ágil.
- **Prevención operativa:** gestión de buffets por franjas horarias, adaptación de bandejas al aforo y reposición progresiva.
- **Reacción y aprovechamiento:** reaprovechamiento interno (comedor de personal), donación a entidades sociales y medición con basuras inteligentes.

Gobernanza y estructura de gestión

Grupo Selenta ha formalizado su compromiso con la sostenibilidad en el Estado de Información No Financiera Consolidado 2024, verificado externamente por Deloitte bajo la norma NIEA 3000. El informe, elaborado conforme a estándares GRI y a la Ley 11/2018, clasifica la gestión de los residuos y el desperdicio alimentario como aspectos materiales.

El Grupo cuenta con un Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-2028 que define más de 70 proyectos e iniciativas con objetivos específicos clasificados por año de ejecución, articulados en tres pilares: medio ambiente, sociedad y gobierno corporativo.

La estructura de gobernanza incluye un Comité ESG (3 miembros) encargado de impulsar la integración de los criterios ESG en la estrategia de negocio, un Comité Ético (6 miembros) y un Canal de Denuncias operativo desde 2022.

Estructura de gestión de la sostenibilidad en Grupo Selenta

- EINF 2024 verificado por Deloitte (NIEA 3000) con estándares GRI
- Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-2028 con +70 proyectos clasificados por año
- Comité ESG, Comité Ético, Comité de Protección de Datos
- Política corporativa ESG como marco de referencia común para todas las filiales
- Control exhaustivo del inventario para minimización del desperdicio alimentario
- Certificado AERCE de Gestión de Compras Sostenibles (ISO 20400)

Trayectoria histórica. Compromiso anterior a la ley

Grupo Selenta opera desde 1976 y ha incorporado de forma progresiva prácticas de sostenibilidad y eficiencia operativa que, en muchos casos, son anteriores a la Ley 1/2025. El sector hotelero, por su propia naturaleza, ha prestado históricamente atención a la merma y el aprovechamiento, porque cualquier ineficiencia impacta directamente en la cuenta de resultados.

Año	Hito
1976	Fundación de Grupo Selenta
2003	Sistema de desalinización de agua de mar por ósmosis en Mare Nostrum Resort, reduciendo el impacto hídrico de la zona
2009	Inicio de programas de reducción del consumo energético como prioridad estratégica del Grupo
2012	Inicio de prácticas de donación de excedentes alimentarios a entidades sociales
2020	Proyecto de protección de halcones peregrinos en Hotel Don Carlos Resort
2024	Certificado Biosphere Sustainable para Hotel Moxy Barcelona. Certificado AERCE de Gestión de Compras Sostenibles (ISO 20400). Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-2028 con +70 proyectos
Abril 2025	Entrada en vigor de la Ley 1/2025 de prevención del desperdicio alimentario

Prevención — Actuar desde el origen

El pilar de prevención de Selenta se articula sobre la premisa de que la mejor lucha contra el desperdicio es evitar que se genere. El modelo se apoya en tres ejes simultáneos:

- **Gestión de buffets por franjas.** En el buffet, que es el principal punto de generación de excedentes en hotelería, Selenta adapta la medida y el tamaño de las bandejas a los diferentes momentos del servicio, los horarios y el aforo esperado. La reposición se realiza de forma progresiva — bandejas grandes al inicio del servicio, más pequeñas conforme se acerca el cierre — para minimizar excedentes sin afectar la experiencia del cliente. Además, el perfil del huésped (nacionalidad, hábitos) se tiene en cuenta para ajustar la oferta.
- **Planificación de pedidos con SAP Just in time.** El modelo de Selenta se apoya en sistemas de gestión como SAP, que permiten realizar pedidos en función de la ocupación prevista e incluso del país de origen del huésped, algo especialmente relevante en hotelería. Los almacenes están muy dimensionados para evitar stock innecesario, y la red de proveedores de confianza permite operar con flujos ágiles y flexibles. Es un modelo de just in time adaptado al sector hotelero.
- **Reducción de consumo de materiales y recursos.** El EINF 2024 reporta medidas concretas de reducción del consumo de materias primas: sustitución de amenities individuales por dispensadores en habitaciones, compra de productos en gran formato para desayunos, dosificadores para productos de limpieza en lavandería, pisos y áreas comunes. Estas medidas contribuyen a reducir tanto el desperdicio alimentario como el de materiales.

Reacción — Cuando la prevención no es suficiente

Cuando, pese a las medidas preventivas, se generan excedentes, Selenta activa un circuito de aprovechamiento que sigue la jerarquía de uso establecida por la Ley 1/2025:

Medida	Descripción y datos clave
Gestión de buffets por franjas	Adaptación del tamaño y número de bandejas en función del momento del servicio, el aforo previsto y la nacionalidad del huésped. Reposición progresiva para minimizar excedentes sin afectar la experiencia del cliente.
Just in time con SAP	Pedidos calculados según ocupación prevista y perfil del huésped mediante SAP. Almacenes dimensionados al mínimo para evitar stock innecesario, apoyándose en una red de proveedores sólida y ágil.

Medida	Descripción y datos clave
Basuras inteligentes	Sistemas de medición del desperdicio alimentario implantados en los hoteles. Coste aproximado: 6.000 € anuales por hotel. Permite cuantificar el desperdicio y tomar decisiones basadas en datos.
Donación de excedentes	Todos los hoteles cuentan con convenios con asociaciones y ONG para la donación de excedentes, bajo criterios estrictos de seguridad alimentaria y trazabilidad.
Reaprovechamiento interno	En eventos, el sobrante no salido a sala se destina al comedor de personal, priorizando el aprovechamiento interno antes de cualquier otra vía.
Dispensadores y gran formato	Sustitución de amenities individuales por dispensadores en habitaciones. Compra en gran formato para desayunos. Dosificadores en lavandería, pisos y áreas comunes.

Datos medioambientales clave (EINF 2024)

Indicador	2024	2023
Consumo total de agua (m³)	256.225	283.883
Consumo total de energía (kWh)	23.408.993	26.807.279
Energía de fuentes renovables (%)	61,62%	55,16%
Emisiones GEI totales (Tn CO₂e)	5.229	6.582
Residuos totales (kg)	1.321.049	1.250.456
Residuos valorizados (kg)	277.828	243.766
Gasto en proveedores locales	85%	93%
Inversión en formación (€)	152.269	67.928

Tabla: Datos cuantitativos del desempeño medioambiental del grupo Selenta. Fuente: elaboración propia a partir de datos de EINF 2024 del grupo.

Nota: la variación en los datos responde en parte a que en 2024 ha habido hoteles cerrados durante parte del ejercicio (Hotel Don Carlos Resort cerrado todo el año, reaperturas de Hotel Moxy Barcelona y Hotel Mediterranean Palace).

Síntesis del modelo

Nivel	Descripción
Prevención operativa	Planificación de pedidos con SAP según ocupación y perfil del huésped. Almacenes just in time. Gestión de buffets por franjas y reposición progresiva.
Prevención en compra	Dispensadores en lugar de amenities individuales. Gran formato para desayunos. Dosificadores en lavandería y áreas comunes.
Medición y datos	Basuras inteligentes (6.000 €/hotel/año) para cuantificar el desperdicio y tomar decisiones basadas en evidencia.
Reacción — aprovechamiento interno	Sobrantes de eventos no salidos a sala se destinan al comedor de personal como primera vía de aprovechamiento.
Reacción — donación	Convenios con asociaciones y ONG en todos los hoteles. Criterios estrictos de seguridad alimentaria y trazabilidad.
Gestión medioambiental	Certificado Biosphere Sustainable (Hotel Moxy Barcelona). Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-2028 con +70 proyectos. Energía eléctrica 100% renovable (Garantía de Origen). Reducción del 20% en emisiones GEI (5.229 vs 6.582 Tn CO2e).

El caso Selenta tiene una lectura sectorial relevante por su estacionalidad extrema, perfiles de huésped cambiantes por nacionalidad y cultura, y un modelo de servicio (el buffet) que por definición produce excedentes. Gestionar el desperdicio en ese contexto requiere herramientas específicas: SAP ajustado a la ocupación, basuras inteligentes, buffets modulares. La Ley 1/2025 establece el marco; la operativa hotelera define cómo se cumple.

El aporte más significativo para el grupo Selenta de la entrada en vigor de la Ley, ha sido a nivel operativo, por la incorporación de sistemas de medición: basuras inteligentes que permiten cuantificar con precisión el desperdicio alimentario, con un coste de unos 6.000 euros anuales por hotel.

Además, Selenta llegó a la ley con prácticas de donación ya operativas, con sistemas de gestión consolidados, pero la nueva normativa aporta un respaldo jurídico que potencia y ordena todavía más estas prácticas.

La ley introduce una mayor exigencia en términos de documentación, actualización y demostración de los movimientos, lo que añade un componente más burocrático a lo que ya se venía haciendo, pero también aporta mayor robustez y seguridad a todo el circuito. Para Selenta, la ley viene a formalizar y dar seguridad jurídica a un modelo que ya funcionaba.

Actualmente todos los hoteles del grupo cuentan con convenios con asociaciones u ONG para la donación de excedentes, siempre bajo criterios muy claros de seguridad alimentaria y trazabilidad. Pero antes de la donación, Selenta prioriza el aprovechamiento interno: en eventos, cuando el servicio lo permite, el sobrante no salido a sala se destina al comedor de personal. Este orden — aprovechamiento interno primero, donación después — refleja la jerarquía de uso de la ley y es la práctica más eficiente desde el punto de vista operativo y económico.

La formalización de los convenios de donación y la sistematización de la trazabilidad documental son las adaptaciones principales. El sistema SAP ya proporcionaba la base de gestión necesaria; lo que la ley exige es que esa información se documente y se pueda acreditar.

La ley no cambió la operativa. Aportó seguridad jurídica y obligó a documentar. Para Selenta, pasar de la práctica informal a la trazabilidad formal es el verdadero cambio que trae la normativa.

Primero el buffet se ajusta. Después el sobrante va al comedor de personal. Solo entonces, si queda excedente, se activa la donación. La jerarquía de uso de la ley coincide con la lógica operativa del hotelero.



*Xavier Felguera, Corporate Procurement Director,
Grupo Selenta
Charo Romero, Corporate Affairs, Nestlé España*



*Rafael Mata, Responsable de comunicación
externa, Alcampo
Elena Galante, Directora del Observatorio de
Economía Circular*

4 prácticas comunes de liderazgo en la gestión del desperdicio alimentario

Gobernanza explícita: Las empresas más maduras no delegan el desperdicio en el departamento de RSC; lo clasifican como riesgo corporativo gestionado activamente, con sponsors al máximo nivel directivo y seguimiento periódico por centro de trabajo.

Medición verificada externamente: Sin dato verificado no hay gestión posible. Las empresas avanzadas publican indicadores de desperdicio en sus estados de información no financiera, auditados por firmas independientes.

Sistemas integrados, no acciones sueltas: Lo que diferencia a los líderes no es tener una buena práctica, sino tener un ecosistema de soluciones que se refuerzan mutuamente — prevención, reacción, donación, sensibilización — funcionando como un sistema, no como acciones aisladas.

Antigüedad del compromiso: Las empresas que mejor han absorbido la ley llevaban más de una década trabajando en prevención, donación y aprovechamiento. La ley les pilló con los deberes hechos.



GOBERNANZA



MEDICIÓN



SISTEMA INTEGRADO



EXPERIENCIA Y COMPROMISO



MENOS DESPERDICIO,
MÁS IMPACTO

La visión transversal de las asociaciones sectoriales

La experiencia de la visión sectorial aporta datos objetivos de la realidad empresarial. Por eso se recoge la información aportada por algunos de los principales actores de la cadena alimentaria española, los cuales analizaron durante la jornada cómo está afrontando el sector el reto de la prevención y reducción del desperdicio alimentario en el nuevo contexto normativo.

En el diálogo participaron representantes de [AECOC](#) (Asociación de Fabricantes y Distribuidores), entidad que agrupa a empresas de la industria, distribución, retail y logística del gran consumo, [FIAB](#) (Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas, patronal que representa a la industria alimentaria española) y [ASEDAS](#) (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados), principal organización representativa de las cadenas de supermercados y distribución alimentaria en España.



De izquierda a derecha: Nuria Cardoso, Directora de Comunicación, ASEDAS; Diego Florez, Técnico de Sostenibilidad, FIAB; Nuria Pedraza, Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales, AECOC; Elena Galante, Directora del Observatorio de Economía Circular.

La participación de estas tres organizaciones permitió incorporar una visión transversal de toda la cadena de valor alimentaria, integrando las perspectivas de producción industrial, distribución, comercialización y consumo.

Las intervenciones pusieron de manifiesto que el desperdicio alimentario ya no se percibe únicamente como una cuestión ambiental o reputacional, sino como un desafío operativo, económico y de eficiencia que afecta a toda la cadena de valor. La conversación permitió identificar cómo la nueva Ley 1/2025 está actuando como

elemento de ordenación y aceleración de prácticas que, en muchos casos, el sector ya venía desarrollando desde hace años, especialmente en ámbitos como la prevención en origen, la optimización logística, la donación alimentaria y la valorización de excedentes.

Asimismo, se evidenció la importancia de avanzar hacia modelos de colaboración más integrados entre industria, distribución, administraciones públicas y entidades sociales, entendiendo que la reducción del desperdicio alimentario requiere necesariamente una visión sistémica y coordinada.

Las conclusiones extraídas durante la mesa redonda reflejan una idea común compartida por todos los participantes: reducir el desperdicio alimentario no depende únicamente de gestionar residuos, sino de mejorar procesos, planificación, eficiencia operativa y toma de decisiones a lo largo de toda la cadena alimentaria.

Además, **AECOC presentó su plataforma para a Prevención Desperdicio Alimentario** <https://www.aecocprevencionda.es> para ayudar a las empresas de la cadena alimentaria a adaptarse a las nuevas obligaciones derivadas de la Ley 1/2025 de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario.

La plataforma está orientada principalmente a fabricantes, distribución, retail, logística, hostelería y otras empresas del sector alimentario que deben elaborar e implantar planes de prevención del desperdicio alimentario. Su objetivo es facilitar el cumplimiento normativo, mejorar la gestión operativa y ayudar a las organizaciones a reducir pérdidas de forma estructurada y sistemática.

Entre las funcionalidades y servicios que ofrece destacan:

- Diagnóstico inicial gratuito para evaluar cómo afecta la ley a cada organización.
- Elaboración y gestión de planes de prevención del desperdicio alimentario.
- Definición de medidas, procedimientos y compromisos de reducción.
- Herramientas de seguimiento y control.
- Área privada para gestión documental y actualización de planes.
- Soporte técnico y acompañamiento especializado.

La plataforma se enmarca dentro de la iniciativa “La alimentación no tiene desperdicio”, impulsada por AECOC desde hace años para promover buenas prácticas de prevención, redistribución y aprovechamiento alimentario en toda la cadena de valor. Esta iniciativa reúne a cientos de empresas, operadores logísticos, asociaciones empresariales, instituciones y entidades sociales vinculadas al sector alimentario español. Además, AECOC cuenta con un Comité de Prevención del Desperdicio Alimentario en el que participan grandes empresas del sector —como Nestlé, Carrefour, Mercadona, Lidl, Danone, Eroski o Alcampo— junto con entidades sociales, administraciones públicas y organizaciones sectoriales, con el objetivo de compartir buenas prácticas, desarrollar herramientas comunes y avanzar hacia modelos más eficientes y sostenibles.

Por su parte FIAB (Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas) está desempeñando un papel relevante en la adaptación del sector alimentario español al nuevo marco normativo derivado de la Ley 1/2025 de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario.

Desde un enfoque claramente operativo e industrial, FIAB ha impulsado el desarrollo de herramientas técnicas orientadas a facilitar la implantación práctica de planes de prevención del desperdicio alimentario en las empresas del sector. En colaboración con el Instituto Cerdá y con apoyo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), la organización ha elaborado distintas [guías metodológicas](#) dirigidas a ayudar a las compañías a identificar puntos críticos de generación de pérdidas, establecer objetivos de reducción, definir medidas preventivas y estructurar sistemas de seguimiento y mejora continua.

Uno de los aspectos más relevantes del enfoque de FIAB es que sitúa el desperdicio alimentario no únicamente como una cuestión ambiental o reputacional, sino como un reto directamente vinculado con la eficiencia operativa, la optimización de recursos, la competitividad y la mejora de procesos industriales. Sus documentos insisten en la necesidad de integrar la prevención dentro de la gestión ordinaria de las operaciones, trasladando la lógica de la mejora continua al ámbito del desperdicio alimentario.

Las guías desarrolladas por FIAB incluyen metodologías de autodiagnóstico, análisis de excedentes, identificación de medidas correctoras y preventivas, indicadores de seguimiento y recomendaciones para implantar procedimientos documentados y trazables dentro de las organizaciones. La federación define el Plan de Prevención del Desperdicio Alimentario como un “documento estratégico” orientado a prevenir, reducir y valorizar pérdidas a lo largo de toda la cadena de valor.

FIAB también está promoviendo activamente la aplicación práctica de la jerarquía de prioridades establecida en la ley, priorizando la prevención en origen y el aprovechamiento alimentario frente a otras alternativas de gestión.

En este contexto, la organización subraya la importancia de que las donaciones alimentarias se desarrollen mediante sistemas estructurados, seguros, trazables y plenamente integrados en la operativa empresarial, evitando que se perciban únicamente como acciones puntuales de responsabilidad social corporativa.

Otro elemento destacado de su trabajo es la defensa de una visión sistémica y colaborativa del problema. FIAB insiste en que la reducción efectiva del desperdicio alimentario requiere coordinación entre todos los agentes de la cadena alimentaria —industria, distribución, logística, administraciones públicas, entidades sociales y consumidores—, entendiendo que se trata de una responsabilidad compartida que debe abordarse de manera transversal.

Asimismo, la federación vincula directamente la prevención del desperdicio con los objetivos de sostenibilidad, economía circular y descarbonización, destacando que reducir pérdidas alimentarias permite disminuir emisiones de gases de efecto invernadero, optimizar el uso de agua, energía y materias primas, y mejorar simultáneamente la eficiencia económica de las organizaciones.

ASEDAS (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados) está desempeñando un papel clave en la adaptación del sector de la distribución alimentaria al nuevo marco normativo. Como organización representativa de gran parte de las cadenas de supermercados y distribución alimentaria en España, ASEDAS está trabajando especialmente en trasladar las nuevas obligaciones legales a la realidad operativa de los establecimientos comerciales, poniendo el foco en la prevención, la gestión eficiente de excedentes y la viabilidad operativa de las medidas exigidas por la normativa.

Uno de los principales mensajes trasladados por ASEDAS es que buena parte del sector ya venía desarrollando prácticas de reducción y aprovechamiento alimentario antes de la entrada en vigor de la ley. Desde la organización se defiende que la nueva normativa actúa principalmente como un marco de armonización y sistematización de prácticas que muchas empresas ya tenían integradas, especialmente en materia de donación de excedentes, descuentos a productos próximos a caducidad y optimización de stocks y logística.

ASEDAS ha insistido especialmente en la complejidad operativa que supone aplicar de forma homogénea determinadas obligaciones en toda la red comercial española, especialmente en zonas rurales o municipios pequeños donde existen limitaciones logísticas y menor capacidad operativa de entidades receptoras para gestionar donaciones alimentarias. La organización subraya que el principal reto no es únicamente normativo, sino también operativo y territorial.

En este contexto, **ASEDAS está promoviendo un enfoque muy centrado en la eficiencia operativa y la mejora de procesos dentro de los supermercados**, destacando medidas como:

- optimización de inventarios y previsión de demanda,
- descuentos a productos cercanos a fecha de consumo preferente,
- mejora de la trazabilidad,
- acuerdos estructurados de donación,
- y sensibilización al consumidor sobre el aprovechamiento alimentario.

Asimismo, la asociación participa activamente en espacios de colaboración sectorial vinculados al desperdicio alimentario y mantiene relación con bancos de alimentos, entidades sociales y otras organizaciones de la cadena alimentaria para facilitar la debe abordarse de manera transversal.

Asimismo, la federación vincula directamente la prevención del desperdicio con los objetivos de sostenibilidad, economía circular y descarbonización, destacando que reducir pérdidas alimentarias permite disminuir emisiones de gases de efecto invernadero, optimizar el uso de agua, energía y materias primas, y mejorar simultáneamente la eficiencia económica de las organizaciones.

ASEDAS (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados) está desempeñando un papel clave en la adaptación del sector de la distribución alimentaria al nuevo marco normativo. Como organización representativa de gran parte de las cadenas de supermercados y distribución alimentaria en España, ASEDAS está trabajando especialmente en trasladar las nuevas obligaciones legales a la realidad operativa de los establecimientos comerciales, poniendo el foco en la prevención, la gestión eficiente de excedentes y la viabilidad operativa de las medidas exigidas por la normativa.

Uno de los principales mensajes trasladados por ASEDAS es que buena parte del sector ya venía desarrollando prácticas de reducción y aprovechamiento alimentario antes de la entrada en vigor de la ley. Desde la organización se defiende que la nueva normativa actúa principalmente como un marco de armonización y sistematización de prácticas que muchas empresas ya tenían integradas, especialmente en materia de donación de excedentes, descuentos a productos próximos a caducidad y optimización de stocks y logística.

ASEDAS ha insistido especialmente en la complejidad operativa que supone aplicar de forma homogénea determinadas obligaciones en toda la red comercial española, especialmente en zonas rurales o municipios pequeños donde existen limitaciones logísticas y menor capacidad operativa de entidades receptoras para gestionar donaciones alimentarias. La organización subraya que el principal reto no es únicamente normativo, sino también operativo y territorial.

En este contexto, **ASEDAS está promoviendo un enfoque muy centrado en la eficiencia operativa y la mejora de procesos dentro de los supermercados**, destacando medidas como:

- optimización de inventarios y previsión de demanda,
- descuentos a productos cercanos a fecha de consumo preferente,
- mejora de la trazabilidad,
- acuerdos estructurados de donación,
- y sensibilización al consumidor sobre el aprovechamiento alimentario.

Asimismo, la asociación participa activamente en espacios de colaboración sectorial vinculados al desperdicio alimentario y mantiene relación con bancos de alimentos, entidades sociales y otras organizaciones de la cadena alimentaria para facilitar la

aplicación práctica de la jerarquía de prioridades establecida en la ley. Entre los temas recurrentes en sus intervenciones destacan la necesidad de reforzar infraestructuras logísticas para la redistribución alimentaria y la importancia de encontrar soluciones adaptadas a las distintas realidades territoriales del país.

El posicionamiento de ASEDAS refleja una visión claramente operativa del desperdicio alimentario, entendiendo que su reducción depende en gran medida de la capacidad de mejorar planificación, gestión de inventarios, coordinación logística y colaboración entre todos los actores de la cadena alimentaria. Desde esta perspectiva, la prevención del desperdicio no se aborda únicamente como una obligación ambiental o social, sino también como una cuestión de eficiencia económica y optimización de recursos dentro de la distribución comercial

Nuevas soluciones empresariales

Yenxa

Yenxa nace para resolver un problema que raramente ocupa el centro del debate sobre el desperdicio alimentario, pero cuyo impacto ambiental es enorme: el vertido incontrolado de aceite de cocina usado. En España se generan más de 60 millones de litros de aceite doméstico usado al año, buena parte de los cuales acaba por los desagües, contaminando acuíferos y colapsando sistemas de depuración. Un solo litro de aceite puede inutilizar hasta un millón de litros de agua. El problema no es de escasez de puntos de recogida, sino de comportamiento: la mayoría de hogares y pequeños operadores no llegan a esos puntos.

La respuesta de Yenxa es actuar en el origen mismo del problema. A través de un pequeño electrodoméstico de diseño —desarrollado por su empresa matriz Almotech, con patente internacional PCT/ES2020/070557— el aceite usado se transforma directamente en jabón de uso doméstico mediante un kit de cápsulas biodegradables. El proceso es automático, intuitivo y no requiere desplazamiento: el residuo se valoriza en casa, en el momento en que se genera. El usuario no solo evita contaminar; obtiene a cambio un producto útil. Es economía circular en su expresión más inmediata.

Este punto de partida doméstico es, al mismo tiempo, la palanca de escalado hacia mercados de mayor volumen. La tecnología Almotech se extiende al canal HORECA —restaurantes, hoteles, cafeterías—, a colectividades como hospitales, residencias, colegios y colivings, y a puntos limpios y ayuntamientos. En estos entornos, el aceite se genera de forma sistemática y en volúmenes predecibles, el coste de su gestión como residuo es real y cuantificable, y la motivación para adoptar una solución que lo valore en origen no es solo ambiental sino también operativa y económica. En ese sentido, Yenxa opera como solución B2C en el hogar y como propuesta B2B en el ámbito institucional y de restauración.

Su encaje con la Ley 1/2025 es indirecto pero coherente. La normativa no regula específicamente el aceite de cocina usado, pero refuerza la lógica que articula toda la propuesta de Yenxa: prevenir y valorizar en origen antes de que el residuo se genere, siguiendo la jerarquía circular que la ley establece. Para el sector HORECA y las colectividades —directamente obligados por la normativa—, Yenxa puede integrarse como una herramienta complementaria dentro de un plan de prevención más amplio, contribuyendo a la trazabilidad ambiental y al reporting de sostenibilidad que la ley exige. La presión regulatoria sobre la gestión de residuos en ayuntamientos y puntos limpios refuerza también el atractivo de sus soluciones institucionales.

El impacto de Yenxa se alinea directamente con cuatro ODS: agua limpia y

saneamiento, producción y consumo responsables, acción por el clima e infraestructuras sostenibles. Ha sido reconocida como una de las startups de economía circular más prometedoras de España en 2024, y su presencia en foros como la jornada del Observatorio Español de Economía Circular del Club de Excelencia en Sostenibilidad evidencia su posicionamiento en el ecosistema empresarial de la sostenibilidad.

El mayor potencial de crecimiento está precisamente en el B2B: en entornos donde el aceite se genera de forma constante, la solución se integra en un proceso productivo ya existente y el retorno es medible desde el primer día. Sin embargo, la escalabilidad enfrenta retos reales. El precio del electrodoméstico y el coste recurrente de las cápsulas pueden ser una barrera para el consumidor doméstico si no percibe el valor más allá del argumento ambiental.

La integración en entornos B2B requiere adaptar la solución a flujos operativos distintos y gestionar una curva de adopción en el personal de cocina. Y el reto más profundo es cultural: el aceite usado no se percibe como un problema urgente por la mayoría de hogares y operadores, lo que dificulta generar demanda activa. A ello se suma que los sistemas municipales de recogida de aceite ya funcionan en muchas ciudades, lo que desplaza la propuesta de valor de Yenxa hacia los segmentos B2B donde su diferenciación es más nítida y donde la lógica económica refuerza la ambiental.



Ana Martínez, CEO & Co-Founder, Yenxa

RexCatering

Rexcatering aborda uno de los focos de desperdicio alimentario más estructurales y menos visibles del sistema: el excedente inevitable que se genera en cocinas centrales y comedores colectivos. Hospitales, colegios, residencias de mayores, centros de trabajo: todos ellos cocinan para colectivos grandes, con menús planificados y cantidades predefinidas, y todos generan sistemáticamente un porcentaje de sobrante que, pese a estar en perfectas condiciones para el consumo humano, acababa convirtiéndose en residuo orgánico. La Fundación Residuo Cero, impulsora del proyecto, identificó ese foco y decidió actuar sobre él con una lógica de servicio integral: no limitarse a recoger el excedente, sino construir todo el proceso que hace posible su recuperación segura.

El modelo funciona así: la Fundación realiza primero un diagnóstico y un plan de prevención del desperdicio en el comedor, forma al personal de cocina en el proceso higiénico-sanitario, y le proporciona el equipamiento necesario para envasar, termosellar, etiquetar y enfriar los alimentos sobrantes con las garantías requeridas. A partir de ahí, los excedentes recuperados se distribuyen a través de las llamadas Zero Zabor Hozkailuak —las Neveras Residuo Cero—, máquinas de vending ubicadas en espacios públicos donde cualquier ciudadano puede acceder a los alimentos de forma gratuita o por un precio simbólico de un euro. Todo el proceso está monitorizado por una herramienta informática de gestión propia, que garantiza la trazabilidad, la calidad y la sostenibilidad del circuito.

El encaje con la Ley 1/2025 es directo y potencialmente muy valioso para el crecimiento del proyecto. La normativa obliga a los comedores colectivos —integrados en el sector HORECA a efectos legales— a elaborar planes de prevención del desperdicio alimentario y a implementar medidas de reducción y aprovechamiento. Rexcatering ofrece exactamente eso: el diagnóstico, el plan y el mecanismo operativo para cumplir con la jerarquía de uso que la ley establece. Para muchos centros educativos, sanitarios o residenciales que no tienen capacidad interna para diseñar su propio sistema, Rexcatering funciona como el habilitador externo que convierte una obligación legal en una solución operativa real. La normativa no solo no dificulta su entrada al mercado: genera una demanda estructural nueva que antes no existía como obligación jurídica.

El proyecto nació como piloto en la comarca vasca de Debabarrena, donde la Mancomunidad encargó a la Fundación Residuo Cero un estudio sobre el desperdicio en tres comedores colectivos —el Hospital de Mendaro, el centro escolar J.A. Mogel Ikastola y el Centro Egogain de Eibar—. Los datos confirmaron que, incluso en comedores con buenas prácticas de gestión, el excedente inevitable existe y puede recuperarse de forma segura. Desde la inauguración oficial del proyecto en julio de 2024 en Eibar, la red ha seguido creciendo: en enero de 2025, Bellver de Cerdanya se convirtió en el primer municipio catalán en unirse,

extendiendo el modelo fuera del País Vasco por primera vez. El proyecto ha recibido el respaldo del Gobierno Vasco e Innobasque, y ha sido reconocido en múltiples ocasiones como referente de economía social y circular.

La ventaja estructural de Rexcatering en términos de escalabilidad es clara: mientras existan comedores colectivos, habrá excedente inevitable. La demanda es previsible, recurrente y geográficamente distribuida por todo el territorio. Sin embargo, el modelo enfrenta retos que condicionan la velocidad de ese crecimiento. El primero es la dependencia de financiación pública: dado que los alimentos son gratuitos o casi gratuitos para el usuario final, el modelo requiere que sean las administraciones —ayuntamientos, diputaciones, mancomunidades— quienes sufraguen la instalación y el mantenimiento. Esto subordina la expansión a los ciclos y prioridades presupuestarias de la administración local, que no siempre son rápidos. El segundo reto es operativo: el proceso de envasado y transporte de los alimentos exige formación y compromiso del personal de cocina, que habitualmente ya opera con una carga elevada, y un control riguroso de temperaturas que no admite margen de error. Cualquier fallo en ese proceso tiene consecuencias no solo sobre el alimento sino sobre la reputación y la responsabilidad legal de la entidad gestora. Por último, la expansión fuera del País Vasco —donde la Fundación tiene mayor arraigo institucional— requiere construir alianzas locales equivalentes y convencer a administraciones que aún no conocen el modelo, lo que implica un esfuerzo de difusión y evangelización que consume tiempo y recursos antes de que el proyecto genere resultados visibles.



Álvaro Saiz, Director, RexCatering

Conclusiones

El desperdicio alimentario ha dejado de ser una externalidad tolerada para convertirse en un vector de riesgo y de oportunidad. No responde a fallos puntuales ni a actores aislados, sino a una lógica sistémica que durante décadas ha priorizado la abundancia frente a la eficiencia en el uso de los recursos. La normativa es el punto de partida, no el destino. Las empresas que únicamente gestionen el desperdicio como un requisito de cumplimiento perderán la ventaja competitiva que ofrece su correcta integración estratégica. Las que lo gestionen con rigor, visión sistémica y vocación de mejora continua no solo cumplirán con la ley: estarán mejor posicionadas para competir en un entorno en el que la eficiencia en el uso de los recursos es, cada vez más, una ventaja real.

El análisis desarrollado a lo largo de este documento permite extraer un conjunto de conclusiones que trascienden el plano normativo para alcanzar una dimensión estratégica y organizativa de mayor calado.

El estado del sector: patrones, madurez y brecha

1. Existen patrones comunes en todos los eslabones de la cadena alimentaria

En los tres eslabones de la cadena alimentaria — industria, distribución y HORECA — el desperdicio se percibe cada vez menos como un problema ambiental aislado y más como un indicador de ineficiencia operativa con impacto directo en cuenta de resultados. Las empresas más avanzadas habían integrado prácticas anti-desperdicio antes de la ley, impulsadas más por lógica económica que por presión regulatoria.

2. Madurez de las grande del sector vs los retos de la PYME

El tejido empresarial presenta una distribución bimodal de madurez. Las grandes empresas — las que participan en comités sectoriales, reportan información no financiera verificada y cuentan con gobernanza ESG — operan ya con sistemas estructurados. Pero hay un amplio tejido de empresas medianas y pequeñas, especialmente en HORECA y en distribución territorial, donde el desperdicio ni siquiera se mide. Gran parte del desperdicio permanece invisible porque nunca ha sido cuantificado. La mayoría de empresas están en fase de medir por primera vez, no de optimizar.

3. Cada eslabón tiene su propio punto de dolor

La misma ley se implementa de formas radicalmente distintas según el eslabón de la cadena. La industria trabaja con eficiencia de líneas de producción, minimización de paros y gestión de inventario en fábricas. La distribución trabaja con IA para descuentos, gamificación por tienda y economía circular con productos terminados en cientos de establecimientos. La hotelería trabaja con planificación ajustada a la

ocupación, buffets modulares y estacionalidad extrema. Las variables son completamente distintas: la industria gestiona volúmenes predecibles; la distribución gestiona diversidad de producto y caducidades; la hotelería gestiona nacionalidad del huésped y un modelo de servicio que por definición produce excedentes. Cualquier política que no tenga en cuenta esta heterogeneidad de implementación será insuficiente.

Aporte y límites de la ley

4. La ley aporta estructura

La ley supone un suelo de obligaciones comunes que iguala el terreno de juego: medición, planificación, jerarquía de gestión y acreditación. Antes, hacer las cosas bien era voluntario y ahora, no hacerlas tiene consecuencias.

Para las empresas que ya operaban con buenas prácticas, el cambio principal no es operativo sino documental. La ley cambia el cómo se demuestra lo que se hace, por lo que es necesario pasar de la práctica informal a la trazabilidad formal. Además, la ley da visibilidad institucional a prácticas que existían pero no llegaban al cliente. Ese gap entre acción y percepción es una oportunidad comercial, ya que solo el 32% de los consumidores conoce las iniciativas de su establecimiento contra el desperdicio, pero el 62% dice que saberlo influiría en su elección de tienda.

5. El marco europeo es el acelerador y define el horizonte

La Ley 1/2025 se enmarca dentro de un contexto regulatorio europeo que solo va a endurecerse. España es el tercer país de Europa con ley estatal dedicada a este problema. Las empresas que se adapten bien estarán mejor posicionadas para un escenario regulatorio europeo cada vez más exigente, y el conocimiento generado aquí tiene potencial de exportación dentro de los grupos multinacionales, donde las filiales españolas ya operan como pilotos para la implantación de mejores prácticas.

6. Datos, territorialidad y cultura. Tres barreras importantes

Hay tres cuellos de botella que se refuerzan mutuamente.

La medición es una barrera de entrada. Sin dato no hay gestión y la mayoría de empresas nunca ha cuantificado su desperdicio. La ley les obliga a hacerlo por primera vez, y muchas no tienen ni las herramientas ni la cultura de datos para ello. Por otra parte, aplicar obligaciones homogéneas en toda la red comercial es especialmente complejo en zonas rurales o municipios pequeños, donde las entidades receptoras de donaciones tienen capacidad logística limitada. El cuello de botella no es solo normativo: es territorial y de infraestructura.

Además, es necesario trabajar la cultura contra el desperdicio. La heterogeneidad en la capacidad de adaptación y la complejidad normativa son obstáculos reales pero superables con recursos y tiempo. El cambio cultural es estructuralmente más lento y más profundo: implica revisar la normalización del desperdicio que ha

construido décadas de mercado basado en la sobreabundancia. La industria alimentaria ha operado durante décadas con la abundancia como valor — lineales siempre llenos, buffets generosos, márgenes de seguridad en stock. Cambiar esa lógica es un proceso que no se resuelve con una ley.

El desperdicio como variable de negocio y de inversión

7. Cuando una empresa reduce su desperdicio, además de gestionar la sostenibilidad: recuperan margen

El coste económico del desperdicio alimentario en la cadena alimentaria española se estima en torno a 11.000 millones de euros anuales. A escala global, supera el billón de dólares. Esto significa que el desperdicio no es un problema marginal que se resuelve con campañas de concienciación: es una fuga masiva de valor que afecta a la competitividad de toda la cadena.

Las empresas más avanzadas están multiplicando su inversión medioambiental de forma exponencial. Esto indica que el desperdicio alimentario está dejando de ser un centro de coste para convertirse en un capítulo de inversión con retorno esperado. Desplegar inteligencia artificial para optimizar descuentos, instalar sistemas de medición inteligente o certificar toda la red de centros en normas ambientales son inversiones productivas, no gasto social.

8. El desperdicio como variable ESG con impacto en inversores

La presión no viene solo del regulador y del consumidor: viene también de los inversores. La creciente exigencia en materia de sostenibilidad por parte de fondos e inversores institucionales convierte el desperdicio alimentario en una variable de valoración empresarial. Cuando las empresas clasifican el desperdicio como riesgo material bajo estándares europeos de reporting, o cuando multiplican su inversión medioambiental, están hablando el lenguaje de los mercados de capitales. El desperdicio alimentario ha entrado en el radar ESG, y las organizaciones que no lo gestionen con rigor se expondrán a riesgos de financiación y valoración.

9. La brecha de comunicación como oportunidad competitiva

Solo el 32% de los consumidores conoce las iniciativas de su establecimiento contra el desperdicio, pero el 80% tendría interés en conocerlas y el 62% afirma que saberlo influiría en su elección de tienda. Este gap define una oportunidad enorme. Para la distribución y la hostelería, cerrar esa brecha no es solo comunicación: es diferenciación comercial medible. La ley, al dar visibilidad institucional al problema, crea un contexto en el que comunicar bien las prácticas anti-desperdicio deja de ser marketing y se convierte en ventaja competitiva.

Nuevos modelos operativos: circularidad, jerarquía y donación

10. La economía circular redefine qué es un residuo

Desde el enfoque de economía circular, el desperdicio no es un resultado inevitable sino una señal de ineficiencia que el sistema no ha sabido resolver. Cuando una empresa alcanza el 0% de residuos a vertedero y el 100% de valorización, o cuando convierte pan no vendible en cerveza artesana y el subproducto cervecero regresa como ingrediente para nuevos panes, la frontera entre residuo y recurso desaparece. La redistribución, el reaprovechamiento y la transformación de excedentes no son medidas compensatorias: son parte de un nuevo modelo de generación de valor que obliga a replantear flujos, relaciones con proveedores y lógicas de planificación.

11. La jerarquía de uso como lógica económica, no solo legal

La Ley 1/2025 establece una jerarquía: prevención → redistribución para consumo humano → reaprovechamiento → eliminación. Lo relevante es que las empresas más avanzadas ya operaban con esa secuencia antes de que existiera la ley, porque es la que tiene más sentido económico. Primero se intenta vender (con descuento, en formato alternativo, en canal digital). Después se reutiliza internamente (comedor de personal, transformación en nuevos productos). Solo entonces se activa la donación. La ley formaliza una lógica que la eficiencia operativa ya imponía.

12. La donación alimentaria como sistema operativo, no como filantropía

La donación ha evolucionado de acto puntual de generosidad a canal estructurado con procedimientos definidos, entidades receptoras estables, criterios de seguridad alimentaria y trazabilidad documental. Las empresas avanzadas documentan en sus informes no financieros las condiciones exactas bajo las cuales un producto entra en el canal de donación. Donan desde el 100% de sus centros, con organizaciones del entorno local de cada establecimiento. Las donaciones deben desarrollarse mediante sistemas estructurados, seguros, trazables y plenamente integrados en la operativa empresarial, evitando que se perciban como acciones puntuales de responsabilidad social corporativa. La ley exige ahora formalizar contractualmente estos convenios, lo que eleva la donación de práctica voluntaria a obligación documentada.

13. El tercer sector es un eslabón crítico y potencialmente frágil

La ley genera nuevas obligaciones de donación para miles de empresas, pero la capacidad logística de las entidades receptoras — bancos de alimentos, ONG — no se ha escalado al mismo ritmo. La complejidad de gestionar donaciones en zonas rurales o municipios pequeños, donde las entidades tienen capacidad limitada, es un reto que trasciende lo normativo. El papel de las organizaciones sociales locales pasa de ser complementario a ser estructural para el cumplimiento de la ley, pero su capacidad de absorción, almacenamiento y distribución no siempre está dimensionada para el volumen que el nuevo marco normativo puede generar.

Los habilitadores: tecnología, herramientas sectoriales y colaboración

14. La importancia de las herramientas y estándares que impulsan las asociaciones sectoriales

Las principales organizaciones del sector alimentario español están desplegando un ecosistema de herramientas para facilitar la adaptación:

- Plataformas digitales de cumplimiento normativo que ofrecen diagnóstico inicial, elaboración y gestión de planes de prevención, definición de medidas y compromisos, herramientas de seguimiento y control, área privada para gestión documental y soporte técnico especializado. Orientadas a fabricantes, distribución, retail, logística y HORECA.
- Comités sectoriales de prevención del desperdicio donde participan grandes empresas de industria y distribución junto con entidades sociales y administraciones públicas, con el objetivo de compartir buenas prácticas, desarrollar herramientas comunes y avanzar hacia modelos más eficientes.
- Guías metodológicas desarrolladas en colaboración con centros de investigación y el Ministerio de Agricultura, que incluyen metodologías de autodiagnóstico, análisis de excedentes, identificadores de medidas correctoras y preventivas, indicadores de seguimiento y recomendaciones para implantar procedimientos documentados y trazables. El Plan de Prevención se define como un "documento estratégico", no como un trámite.
- Barómetros de consumidor que aportan datos sobre hábitos de desperdicio en los hogares, permitiendo a las empresas diseñar estrategias de comunicación y sensibilización basadas en evidencia.
- Campañas sectoriales consolidadas (ya en su 8ª edición) que reúnen a cientos de empresas, operadores logísticos, asociaciones e instituciones.

15. La tecnología al servicio de la gestión es una pieza más, pero no la única

El abanico de soluciones tecnológicas desplegadas es amplio: sistemas ERP para planificación de pedidos, inteligencia artificial para descuentos dinámicos, basuras inteligentes para medición, automatización de descuentos en e-commerce, sistemas de trazabilidad y reporting. Pero la tecnología es un habilitador, no una solución por sí misma. Sin la cultura organizativa, la formación del personal, la gobernanza adecuada y los procesos operativos correctos, las herramientas tecnológicas no generan resultados. Las empresas que invierten solo en tecnología sin transformar procesos y cultura obtendrán rendimientos decrecientes.

16. La colaboración sectorial es una condición estructural

Ningún actor puede resolver el desperdicio de forma unilateral. El problema se genera en la producción, se amplifica en la distribución, se consolida en el consumo y se gestiona con la participación de entidades sociales, administraciones y operadores logísticos. La colaboración entre empresas, administraciones y organizaciones sectoriales no es una opción deseable: es una condición de efectividad. Los modelos de gobernanza colaborativa que ya existen — comités

sectoriales, guías metodológicas compartidas, plataformas de cumplimiento — son los que permiten avanzar. Las empresas que solo miren hacia dentro perderán la visión sistémica que el problema exige.

17. El consumidor es el generador principal y el destinatario de la solución

Los hogares son responsables del 97,5% del volumen total de desperdicio alimentario en España. El 78% de la comida tirada en los hogares nunca llegó a cocinarse. El 58% se tira por olvido. Las empresas más avanzadas extienden su estrategia aguas abajo con herramientas de planificación de menús, plataformas de recetas de aprovechamiento y contenidos de sensibilización. Pero la escala del problema doméstico sugiere que las acciones empresariales, por ambiciosas que sean, solo rascarán la superficie sin una transformación profunda de los hábitos de compra y consumo.