



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**SalvaTutti: Innovación digital para combatir el desperdicio de alimentos y
promover el consumo responsable.**

Trabajo de Investigación Final

Autores:

Emilia Conte, n° de registro: 33149, emilia.conte@fce.uncu.edu.ar

Catalina Zogbi, n° de registro: 33165, catalina.zogbi@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Rafael Kemelmajer

Mendoza, 2025.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tendrá como objetivo desarrollar un modelo de negocio para una aplicación digital que permitirá a supermercados, restaurantes, panaderías y cafeterías comercializar productos en buen estado que, por cuestiones de vencimiento próximo o baja rotación, no podrán ser vendidos al día siguiente. La plataforma buscará generar valor tanto para los comercios, que podrán reducir pérdidas y optimizar su stock, como para los consumidores, que accederán a productos a precios más bajos.

El modelo contemplará dos modalidades operativas: por un lado, la posibilidad de cargar productos de forma individual con descuentos promocionales; y por otro, la opción de ofrecer los “Pack Salvi”, paquetes con contenido sorpresa armados por los comercios, ideales para resolver la logística en negocios de menor escala. Esta propuesta apuntará a digitalizar una práctica que ya existe en algunos supermercados, la góndola de productos por vencer, pero que hasta ahora no contaba con una herramienta de visibilidad anticipada, accesible y masiva.

Inspirada en modelos internacionales como Too Good To Go, y nacionales como Cheaf, esta aplicación buscará adaptarse al contexto argentino, promoviendo una economía más eficiente, accesible y sustentable. A lo largo del trabajo se analizarán antecedentes, se relevarán actores clave del ecosistema local, y se evaluará la viabilidad técnica, comercial y económica de la propuesta.

Palabras clave: Aplicación móvil, Productos por vencer, Supermercados, Comercios gastronómicos, Consumo consciente, Modelo de negocio sustentable.



Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1 - Presentación del Proyecto	7
1.1 Presentación de la empresa y sus antecedentes	7
1.2 Identificación de la oportunidad de negocio	8
1.3 Validación del problema.....	9
1.4 Propuesta de Negocio:	11
1.4.1 Concepto de marca: SalvaTutti	11
1.4.2 Misión, Visión y Valores	12
Capítulo 2 - Diagnóstico Estratégico	14
2.1 Análisis del Sector de Negocios.....	14
2.1.1 Análisis del Macroentorno (Modelo PEST).....	14
a) Entorno Político y Legal	14
b) Entorno Económico.....	15
c) Entorno Sociocultural	15
d) Entorno Tecnológico	16
2.1.2 Análisis del Microentorno	17
a) Amenaza de nuevos entrantes.....	17
b) Poder de negociación de los proveedores (los comercios).....	17
c) Poder de negociación de los clientes (usuarios finales)	17
d) Amenaza de productos sustitutos	18
e) Rivalidad entre competidores existentes	18
2.1.3 Análisis FODA.....	22
Capítulo 3 - Análisis del Mercado Objetivo.....	26
3.1 Segmentación del mercado	26
3.2 Público objetivo.....	27
3.3 Comportamiento del consumidor frente a productos por vencer	28



3.4 Resultados de la encuesta a consumidores.....	29
Capítulo 4 - Modelo de Negocios CANVAS.....	35
4.1 El problema	36
4.2 La propuesta de valor	36
4.3 Segmento de clientes	37
4.4 Relación con los clientes	37
a) Captación de nuevos clientes	37
b) Fidelización y mantenimiento.....	37
c) Ampliación de las ventas.....	38
4.5 Canales	38
a) Canales de comunicación	38
b) Canales de distribución.....	38
c) Canales de venta	39
4.6 Fuentes de ingresos	39
4.7 Actividades Clave	40
4.8 Recursos clave	40
4.9 Asociaciones clave	41
4.10 Estructura de costos	42
4.11 Impacto Socioambiental.....	43
Capítulo 5 - Estrategia comercial y de comunicación.....	44
5.1 Estrategia de marketing digital.....	45
1. Canales principales	45
3. Publicidad paga.....	48
4. Uso del personaje de marca: Salvi.....	49
5. Estrategia de crecimiento orgánico	51
5.2 Posicionamiento de marca.....	52
5.3 Alianzas estratégicas y fidelización de comercios.....	53



5.4 Capacitación y soporte para comercios adheridos.....	55
Capítulo 6 - Viabilidad Técnica y Operativa.....	56
6.1 Funcionamiento general de la aplicación	56
6.2 MVP y requerimientos funcionales básicos.....	57
6.3 Validación del MVP.....	60
6.4 Análisis de posibles riesgos y mitigación	62
Capítulo 7 - Análisis Económico y Financiero	65
7.1 Supuestos del Flujo de Fondos.....	65
7.2 Indicadores financieros por Escenario.....	66
Capítulo 8 - Impacto Social, Ambiental y Proyección Futura	69
8.1 Contribución a la Reducción del Descarte	69
8.2 Métricas proyectadas de impacto social y ambiental.....	70
8.3 Posibilidad de Expansión Regional o Nacional	71
8.4 Proyecciones a 3 y 5 años	72
Conclusiones.....	75
Limitaciones del proyecto	76
Anexos	78
Bibliografía.....	79

Introducción

Este trabajo plantea el desarrollo de un modelo de negocio para una aplicación digital orientada a la comercialización de productos próximos por vencer. La propuesta está dirigida principalmente a supermercados, pero también contempla la adhesión de panaderías, cafeterías y restaurantes que, al finalizar el día, suelen contar con alimentos que no podrán ofrecer al día siguiente. En lugar de desecharlos o asumir su pérdida como un costo hundido, la aplicación les permitirá generar ingresos, mejorar su imagen institucional y sumarse a un modelo de consumo más consciente.

Durante la carrera de Licenciatura en Administración se han abordado herramientas y enfoques que resultan fundamentales para este proyecto, como el análisis del entorno (PEST y las cinco fuerzas de Porter), la formulación estratégica (Matriz FODA), y el desarrollo de modelos de negocio centrados en la propuesta de valor (Modelo Canvas). Asimismo, se trabajaron conceptos de economía circular, sustentabilidad y responsabilidad social empresarial, todos ejes que atraviesan esta propuesta.

A lo largo del trabajo se realizará un relevamiento del entorno local, se analizarán los antecedentes más cercanos, como Too Good To Go a nivel internacional y CHEAF a nivel nacional, y se detallará la propuesta del modelo de negocio, sus fuentes de ingresos, su funcionamiento operativo y su viabilidad económica. Se propone, además, un enfoque dual para los comercios adheridos: ofrecer productos individuales con precios promocionales o armar "Pack Salvi".

Esta tesis tiene como objetivo demostrar que, mediante la digitalización de una práctica ya existente y una correcta adaptación al contexto argentino, es posible reducir el descarte de alimentos, generar beneficios económicos para los comercios y brindar al consumidor una opción accesible, inteligente y sustentable.

Para finalizar se establecerán las conclusiones obtenidas y viabilidad del negocio.

Capítulo 1 - Presentación del Proyecto

1.1 Presentación de la empresa y sus antecedentes

Este proyecto tiene como objetivo el desarrollo de una aplicación digital pensada para supermercados, panaderías, restaurantes y cafeterías que, al finalizar su jornada, cuentan con productos en buen estado que no podrán ofrecer al día siguiente. Se trata, principalmente, de alimentos envasados con vencimiento próximo o productos de elaboración diaria que pierden valor comercial con el paso de las horas. En lugar de descartarlos o asumirlos como pérdida, la aplicación móvil ofrece una alternativa: venderlos a precios reducidos y darles una segunda oportunidad, generando beneficios tanto económicos como reputacionales para el comercio.

La aplicación contempla dos modalidades de venta: la primera permite que los comercios carguen productos de forma individual, destacándolos con descuentos; y la segunda consiste en la creación de nuestro “Pack Salvi”, que simplifican la logística y agregan un componente lúdico para el consumidor. Esta estrategia dual apunta a adaptarse a las distintas capacidades operativas de los locales adheridos y al perfil del cliente argentino, que valora tanto el ahorro como la previsibilidad.

Al investigar la existencia de negocios similares, encontramos a nivel internacional uno de los antecedentes más fuertes, Too Good To Go, una aplicación nacida en Dinamarca que opera en más de 15 países, conectando consumidores con comercios que venden excedentes del día en packs sorpresa. El modelo ha demostrado su viabilidad económica y su impacto positivo en la reducción del descarte de alimentos.

En el plano local, CHEAF, desarrollada por una empresa mexicana, desembarcó recientemente en Argentina con un sistema similar basado también en Magic Boxes. Si bien representa un actor relevante, no ofrece la oportunidad de cargar productos individuales de forma detallada.

En base al análisis de estos antecedentes, el presente proyecto se posiciona como una adaptación local y sectorial, con una propuesta diferenciada tanto en su funcionalidad

como en su público objetivo. La aplicación busca digitalizar y escalar una práctica que ya existe, como la góndola de productos por vencer en supermercados, para convertirla en una herramienta accesible, masiva y alineada con principios de consumo responsable, eficiencia y sostenibilidad.

1.2 Identificación de la oportunidad de negocio

En el contexto actual, caracterizado por la inflación, el encarecimiento de la canasta básica y una mayor conciencia sobre el aprovechamiento de los recursos, tanto los consumidores como los comercios, buscan soluciones que les permitan ahorrar, optimizar sus recursos y reducir pérdidas. En este escenario, surge una oportunidad concreta: aprovechar aquellos productos próximos por vencer que, sin una estrategia específica, se transforman en pérdida o descarte.

Además, esta problemática no es menor: en Argentina se desperdician alrededor de 16 millones de toneladas de alimentos por año, lo que representa el 12,5% de la producción agroalimentaria nacional. Este dato, recuperado de estudios publicados por el Ministerio de Agricultura junto a la Universidad Nacional de Rosario y GS1 Argentina (2023), pone en evidencia la magnitud del desperdicio y refuerza la necesidad de buscar soluciones concretas que reduzcan el descarte y maximicen el aprovechamiento de los recursos existentes.

Durante el relevamiento realizado en esta tesis, a través de entrevistas con dueños de supermercados, panaderías, cafeterías y restaurantes, se identificó que, si bien muchos comercios logran controlar sus niveles de stock, existe un volumen significativo de productos que no se venden a tiempo. Algunos son productos envasados próximos a vencer; otros son elaboraciones diarias que no pueden ofrecerse al día siguiente. Estos productos representan un costo hundido para el comercio, y en muchos casos terminan siendo donados, repartidos entre empleados o simplemente desechados.

A nivel operativo, se identificó que varios supermercados ya cuentan con góndolas físicas de productos por vencer con descuentos, pero el impacto de estas acciones es limitado: sólo alcanzan a los clientes que ya se encuentran en el local. No existe en Argentina

una herramienta digital que permita anticipar estas promociones, visibilizarlas de forma amplia y facilitar la toma de decisiones de compra por parte de los consumidores.

En este marco, la oportunidad radica en desarrollar una plataforma digital que conecte comercios con usuarios, permitiendo a los primeros comercializar productos por vencer (o con baja rotación) a precios promocionales, y a los segundos acceder a productos de calidad a precios más accesibles. La aplicación contempla dos modalidades de carga: productos individuales con su descripción, precio y vencimiento; y nuestro "Pack Salvi", que simplifican la logística para el comercio.

En síntesis, la oportunidad de negocio radica en profesionalizar y escalar una práctica que ya existe de forma aislada (la venta de productos por vencer), dotándola de alcance, eficiencia, y valor agregado tanto para el consumidor como para el comercio.

1.3 Validación del problema

Para validar la existencia del problema que da origen a esta propuesta, se realizaron entrevistas a distintos actores clave del sector alimentario, logístico y social. Los testimonios obtenidos permiten confirmar que existe un volumen significativo de productos próximos por vencer, y que en muchos casos terminan siendo descartados o mal gestionados, generando pérdidas económicas y operativas para los comercios.

Uno de los aportes más relevantes fue el de Daniel Ortiz, referente del Banco de Alimentos de Mendoza y profesional vinculado a Coca Cola, quien explicó que en supermercados se genera un importante volumen de productos por vencer, especialmente alimentos envasados. Aunque algunos comercios han implementado sectores de ofertas dentro de sus locales, la visibilidad de esos productos es limitada y la rotación, baja. Además, Ortiz remarcó que estos productos representan una carga operativa para los supermercados, ya que ocupan espacio, entorpecen la organización del stock y deben ser gestionados bajo criterios diferentes. Desde su experiencia en CocaCola, también destacó que el proceso de destrucción de productos vencidos implica un costo adicional considerable, como la contratación de personal para romper envases, el transporte de residuos y el cumplimiento

de normativas, por lo que en muchos casos la donación resulta más rentable que el descarte.
(D. Ortiz, comunicación personal, marzo de 2025)

Por otro lado, Martina Driss, ex integrante de la empresa Mendelez, relató que durante su trabajo retiraba productos vencidos de supermercados para su descarte. Afirmó que eran miles de unidades por semana, en muchos casos aún en condiciones óptimas de consumo. Según su experiencia, los comercios no cuentan con herramientas efectivas para anticiparse a este vencimiento ni estructuras operativas para canalizar esa mercadería a tiempo (M. Driss, comunicación personal, abril de 2025).

En diálogo con Fernando Barbera, empresario mendocino del rubro gastronómico, se confirmó que los restaurantes tradicionales no generan excedentes significativos, ya que trabajan bajo demanda. Sin embargo, identificó oportunidades en comercios como Frat, que venden productos congelados o semi-elaborados y que sí suelen tener stock con vencimiento cercano. Este tipo de negocios, aunque no sean restaurantes propiamente dichos, podrían beneficiarse al incorporar este tipo de soluciones. (F. Barbera, comunicación telefónica, marzo de 2025)

En el ámbito logístico, Ignacio David, integrante del equipo de Oscar David, explicó que anteriormente los supermercados podían devolver productos a los proveedores si no lograban venderlos una vez vencidos, sin generarles costo alguno. No obstante, actualmente los proveedores han dejado de aceptar devoluciones, lo que obliga a los comercios a hacerse cargo de los sobrantes. Como respuesta, muchos supermercados han empezado a implementar góndolas de promociones internas, pero estas no siempre logran la rotación deseada. Confirmó que contar con una herramienta digital anticipada y eficiente podría agilizar el proceso de venta, evitar pérdidas y mejorar la gestión del stock. (I. David, comunicación telefónica, abril de 2025)

Por último, se entrevistó a Giorgio Girardelli, un joven que desarrolló una propuesta similar como proyecto. Si bien su equipo no llegó a escalar el modelo, sí lograron lanzar un MVP (Producto Mínimo Viable) que fue validado con negocios reales y demostró ser útil para

los factibcomercios involucrados. Este antecedente resulta clave, ya que valida la factibilidad práctica de la propuesta y confirma que existe disposición por parte de los comercios a participar de este tipo de plataformas, siempre que se adapten a su realidad operativa. (G. Girardelli, comunicación telefónica, abril de 2025)

Estos testimonios permiten concluir que el problema identificado es real, frecuente y reconocido por quienes forman parte del sistema. Además, se evidencia que existe interés por parte de los comercios en implementar herramientas que les permitan anticiparse al vencimiento, reducir pérdidas y mejorar su eficiencia operativa, lo que valida la pertinencia y el potencial de SalvaTutti.

1.4 Propuesta de Negocio

Una aplicación móvil que conecta supermercados, panaderías, restaurantes y cafeterías con consumidores interesados en adquirir productos próximos a vencer, a precios promocionales, a través de una experiencia de compra práctica, geolocalizada y sustentable.

1.4.1 Concepto de marca: SalvaTutti.

SalvaTutti refleja una combinación lúdica y significativa que fusiona las dos ideas centrales del proyecto: por un lado, la acción de “salvar” productos que están en buen estado pero que de otro modo serían descartados, y por el otro, la expresión italiana “tutti”, que significa “todo”. De este modo, el nombre busca transmitir que la propuesta no solo salva alimentos, sino que también genera beneficios para todos los involucrados: el comerciante, el consumidor y el entorno.

El tono de la marca es positivo, accesible y amigable, buscando conectar emocionalmente con un público amplio que valora el consumo consciente, el ahorro y la practicidad. SalvaTutti apunta a ser una aplicación móvil cercana, fácil de recordar y con una identidad visual cálida, que se despegue de los discursos tradicionales de “desperdicio” para enfocarse en el valor de lo que todavía se puede aprovechar.

Desde una perspectiva estratégica, el nombre refuerza el diferencial del proyecto frente a otras iniciativas existentes en el mercado. Al mismo tiempo, su sonoridad y simpleza

lo hacen ideal para el entorno digital, adaptable tanto a interfaces móviles como a redes sociales, campañas y soportes gráficos.

Su slogan: *"Comé rico, pagá menos, salvá más"* refleja perfectamente la esencia de SalvaTutti, destacando tres pilares clave de nuestra propuesta: ofrecer productos de calidad a precios accesibles, fomentar el ahorro para el consumidor y, lo más importante, contribuir a la reducción del desperdicio de alimentos. La frase se convierte en un llamado directo y positivo a la acción, invitando a todos a unirse al cambio y aprovechar lo que de otro modo se perdería.

SalvaTutti no es solo una aplicación, es una marca que propone una nueva forma de consumir, más eficiente, más económica y más consciente, en un lenguaje directo, empático y optimista.

1.4.2 Misión, Visión y Valores.

Misión

Ofrecer a supermercados, panaderías, restaurantes y cafeterías una herramienta digital eficiente para comercializar productos por vencer o de baja rotación, brindando a los consumidores acceso a alimentos en buen estado a precios promocionales, y promoviendo así un modelo de consumo más accesible, sustentable y consciente.

Visión

Consolidarse como la aplicación líder en Argentina en la gestión inteligente de productos alimenticios próximos a vencer, integrando a pequeños y grandes comercios en una red colaborativa que contribuya activamente a la reducción del descarte de alimentos, el ahorro de los consumidores y la optimización de recursos en toda la cadena de valor.

Valores

- **Sustentabilidad:** creemos en el uso responsable de los recursos y en la reducción del descarte evitable.
- **Transparencia:** promovemos relaciones claras y honestas con usuarios y comercios.



- **Accesibilidad:** diseñamos una app simple y al alcance de todos.
- **Empatía:** entendemos las necesidades tanto del pequeño comerciante

como del consumidor cotidiano.

- **Innovación con propósito:** usamos la tecnología como medio
- **Cercanía:** se busca hablar el lenguaje de la gente, sin tecnicismos ni

solemnidades.

Capítulo 2 - Diagnóstico Estratégico

2.1 Análisis del Sector de Negocios

Para comprender el contexto en el que se desarrollará la propuesta de negocio, es necesario realizar un diagnóstico estratégico del sector. En esta sección se analizarán las condiciones generales del entorno (macroentorno) y las particularidades del entorno competitivo directo (microentorno), con el objetivo de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que puedan influir en la viabilidad del modelo de negocio.

2.1.1 Análisis del Macroentorno (Modelo PEST).

El análisis PEST, presentado por Ocaña (2012) en su libro Dirección Estratégica de los Negocios, es una herramienta que nos permite identificar qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.

El macroentorno está constituido por una serie de variables que ejercen influencia, no sólo sobre la empresa, sino también sobre el sector donde ésta desarrolla su proceso de negocios en forma estratégica. El entorno general de los negocios es sumamente variable. Las variables del macroentorno se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones.

a) Entorno Político y Legal

En Argentina, si bien no existe una legislación específica que regule la comercialización de productos por vender a través de plataformas digitales, el marco normativo vigente no impide dicha práctica, siempre que los alimentos estén en buen estado y cumplan con las exigencias del Código Alimentario Argentino en cuanto a rotulado, condiciones de conservación, manipulación e higiene.

Un antecedente legal clave es la Ley 25.989 de Régimen Especial para la Donación de Alimentos, también conocida como *Ley Donal*. Esta normativa establece que la responsabilidad por los productos donados recae exclusivamente en el donante (por ejemplo,

el comercio), y no en el intermediario o en quien recibe el alimento, siempre y cuando los productos hayan sido entregados en condiciones aptas para el consumo (Ley 25.989, 2014).

Si bien esta ley se aplica al ámbito de la donación y no a la venta, marca un precedente importante respecto al tratamiento legal de los alimentos excedentes y podría ser tomada como referencia para el desarrollo normativo de nuevas modalidades comerciales como la que propone esta aplicación.

Además, en los últimos años se observa un mayor interés desde organismos estatales y multilaterales por fomentar modelos de economía circular, reducción de desperdicios y responsabilidad social empresarial. Aunque todavía no existen incentivos fiscales ni políticas públicas específicas para la venta de productos por vencer, el panorama político se muestra receptivo a este tipo de propuestas sustentables, lo que representa una oportunidad de posicionamiento y articulación futura para iniciativas como SalvaTutti.

b) Entorno Económico

El contexto económico argentino presenta una alta inflación sostenida, pérdida de poder adquisitivo y cambios frecuentes en los hábitos de consumo. Estas condiciones impulsan a los consumidores a buscar constantemente ofertas, promociones y alternativas de compra más accesibles.

En este escenario, una aplicación como SalvaTutti representa una oportunidad tanto para los comercios, que pueden monetizar productos que antes descartaban, como para los consumidores, que acceden a alimentos de calidad a menor precio. Además, el modelo de suscripción y comisión puede sostenerse con bajos costos operativos, adaptándose a la dinámica del mercado local.

c) Entorno Sociocultural

A nivel social, se percibe una creciente sensibilidad hacia el desperdicio de alimentos y el consumo responsable, especialmente en segmentos jóvenes y urbanos. Al mismo tiempo, se fortalece la aceptación de prácticas como el consumo de productos en fecha límite o el uso de apps para acceder a promociones y oportunidades.

El concepto de “no tirar comida” está dejando de asociarse exclusivamente a la necesidad, para transformarse en una postura ética y responsable. Este cambio de paradigma cultural favorece la adopción de plataformas que ayuden a optimizar recursos sin resignar calidad.

Además, durante las entrevistas realizadas y la observación del mercado local, se identificó una barrera cultural importante: muchas personas en Argentina todavía no están familiarizadas con el formato de “caja sorpresa” o no se sienten cómodas comprando algo sin saber exactamente qué contiene. Esta resistencia, que puede estar vinculada a hábitos de consumo más tradicionales o a una necesidad de control sobre lo que se adquiere, representa un desafío para modelos como las Magic Boxes. Frente a esto, SalvaTutti propone una solución concreta: además de ofrecer los Pack Salvi, los comercios adheridos pueden subir productos de forma individual con descuentos, permitiendo que los consumidores vean qué están comprando, con descripción, precio y vencimiento aproximado. Esta funcionalidad aporta mayor transparencia y confianza, adaptándose mejor a las preferencias del público local.

d) Entorno Tecnológico

El uso de aplicaciones móviles está presente en la vida cotidiana argentina. Según el INDEC (2023), más del 89% de la población urbana accede a internet desde su celular, lo cual habilita un canal potente y directo para la implementación de soluciones digitales.

Además, los avances en geolocalización, medios de pago digitales y gestión en la nube facilitan el desarrollo de plataformas ágiles, seguras y escalables como la que propone este modelo de negocio. El desafío tecnológico no es la barrera, sino la capacidad de adaptarse a distintos niveles de digitalización entre los comercios adheridos.

2.1.2 Análisis del Microentorno.

Según Porter (2008) en Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, podemos analizar el sector en base a: amenaza de nuevos entrantes, amenaza

de los sustitutos, poder de los compradores, poder de los proveedores y rivalidad entre los competidores existentes.

a) Amenaza de nuevos entrantes

El mercado argentino aún no cuenta con una gran cantidad de aplicaciones especializadas en la comercialización de productos por vencer, lo cual representa una oportunidad. Sin embargo, la barrera de entrada tecnológica es relativamente baja: una nueva aplicación puede desarrollarse con inversión moderada. Lo que sí representa una ventaja competitiva para SalvaTutti es el conocimiento del contexto local, la cercanía con los comercios entrevistados y la dualidad de su modelo (productos individuales + Pack Salvi). A medida que el modelo gane visibilidad, podrían surgir nuevos competidores, por lo que será clave consolidar rápidamente alianzas estratégicas con supermercados y comercios gastronómicos.

b) Poder de negociación de los proveedores (los comercios)

En este modelo, los proveedores son los supermercados, panaderías, restaurantes y cafeterías que ofrecen sus productos a través de la aplicación. Al tratarse de un servicio que les permite monetizar lo que normalmente descartarían, el poder de negociación es moderado. La mayoría de los comercios entrevistados mostraron interés, siempre que la aplicación sea de uso simple, no implique costos altos y les permita tener control sobre qué, cuándo y cómo publicar. La clave estará en ofrecerles una solución adaptable y transparente, para que se perciba como un beneficio claro y no como una carga operativa adicional.

c) Poder de negociación de los clientes (usuarios finales)

El poder de negociación de los consumidores es relativamente bajo en este modelo. Al tratarse de productos limitados en cantidad, ofrecidos por tiempo reducido y con descuentos importantes, el usuario no tiene margen para exigir modificaciones sobre el contenido, el precio o la disponibilidad. La propuesta de valor se basa justamente en ofrecer oportunidades puntuales, y no en adaptar la oferta a la demanda individual.

Además, los consumidores acceden a estos productos bajo condiciones previamente informadas, como fechas de retiro y tipos de productos incluidos, por lo que la experiencia está pensada para ser rápida, simple y sin necesidad de negociación. La clave estará en brindar una comunicación clara, buena reputación de los comercios adheridos y una interfaz intuitiva, más que en adaptar cada oferta al gusto del usuario.

d) Amenaza de productos sustitutos

Existen alternativas indirectas tales como:

- Góndolas físicas con productos por vencer en supermercados.
- Ferias de descuento.

Sin embargo, ninguna de estas opciones ofrece la combinación de conveniencia digital, geolocalización, variedad de comercios y experiencia ordenada que propone SalvaTutti. Si bien hay sustitutos, el diferencial de la app está en la accesibilidad, el alcance y la experiencia de usuario.

e) Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, el principal competidor directo en Argentina es Cheaf, una aplicación de origen mexicano que opera bajo la lógica de packs sorpresa. Aunque tiene presencia en Buenos Aires, no está fuertemente posicionada en otras regiones como Mendoza, ni contempla la opción de cargar productos individuales. Esto posiciona a SalvaTutti como una alternativa local, más flexible y adaptada a los hábitos y necesidades del mercado argentino. La rivalidad podría intensificarse a futuro si ambos modelos escalan, pero hoy hay espacio para convivir y diferenciarse.

A continuación, se expone un cuadro comparativo entre las funcionalidades del principal competidor, Cheaf, y con la empresa referente de la idea, Too Good to Go:

Funcionalidad	SalvaTutti (propuesta)	Cheaf (principal competidor)	Too Good To Go (referente en Europa)
----------------------	-----------------------------------	---	---



Tipo de oferta	Productos individuales + Pack sorpresa personalizado	Solo paquete sorpresa con categorías (verduras, lácteos, panificados, etc.)	Solo Surprise Bag, contenido desconocido por el usuario
Descuentos estimados	Descuentos entre 30% y 70%	Descuentos entre 50 % y 65 %	Descuentos entre 25 % y 50 %
Adhesión de comercios	Modelo mixto: suscripción + comisión por venta	Modelo marketplace con comisión al comercio, alianza con cadenas como Cencosud en Argentina	Modelo mixto de suscripción + comisión por venta 160.000 negocios en múltiples países
Geolocalización / disponibilidad	Productos visibles según ubicación del usuario	Usuarios eligen ubicación pero el foco está en supermercados grandes en ciudades como Buenos Aires	Mapa interactivo con filtros por distancia, horario y tipo de comida
Estadísticas y seguimiento	Planillas simples y encuestas	Plataforma incluye panel para comercios con métricas de ventas e ingresos	Panel integrado para tiendas con informes periódicos y métricas de "bags" vendidos



Mecanismo de retiro	Retiro en local en horario fijo pactado	Retiro en local al momento acordado	Retiro por usuario en hora pactada; cancelación posible si no hay productos disponibles
Adaptación cultural/local	Opciones de compra individual para productos específicos, alineado a demanda local	Pack sorpresa general (no se puede elegir producto específico)	Pack sorpresa íntegro, modelo muy difundido culturalmente en Europa
Países/ciudades	Mendoza	México, Chile, Argentina, principalmente en Buenos Aires y futura expansión a otras provincias de Argentina	En diversos países de Europa y América del Norte

Para comprender el entorno de SalvaTutti de forma integral, resulta clave identificar a los actores que tienen algún grado de interés o influencia sobre el proyecto. Este mapa de stakeholders permite visualizar cómo se posicionan los distintos grupos en función de su nivel de poder e involucramiento con la iniciativa, facilitando así el diseño de estrategias específicas para gestionar su participación.

El gráfico a continuación clasifica a los principales stakeholders usuarios, comercios, reguladores, ONGs, competencia, entre otros, en una matriz de influencia e interés. Esta



herramienta permite anticipar posibles apoyos, resistencias o alianzas, y ajustar la comunicación y la toma de decisiones de forma más estratégica.

Actor	Interés en el proyecto	Nivel de influencia	Tipo de relación esperada
Usuarios (consumidores)	Acceder a productos de calidad a menor precio	Medio	Usuarios finales – uso de la app y difusión boca a boca
Comercios (supermercados, panaderías, etc.)	Reducir pérdidas y optimizar stock de productos próximos a vencer	Alto	Socios clave – proveedores de productos, aliados comerciales
ONGs y Banco de Alimentos	Reducir el desperdicio y canalizar excedentes no vendidos	Bajo/medio	Alianzas institucionales para reforzar impacto social
Municipios / Estado	Promover economía circular, apoyar proyectos de impacto local	Medio/alto	Alianzas institucionales – difusión, fondeo, legitimidad
Inversores / Programas públicos	Financiar proyectos con retorno económico y/o impacto social	Alto	Potenciales socios estratégicos para expansión y escalabilidad



Competencia (ej. Cheaf)	Retener mercado, limitar nuevos actores	Medio	Competidores directos – presión sobre estrategia y diferenciación
--------------------------------	---	-------	---

2.1.3 Análisis FODA

Tabla 1

Matriz FODA de la propuesta SalvaTutti

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo dual: Pack Salvi + productos individuales • Adaptación al mercado argentino • Propuesta alineada a la economía circular • Bajo costo operativo • Primera aplicación del rubro fuera de CABA 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente interés en consumo consciente • Inflación y búsqueda activa de promociones • Comercios dispuestos a reducir pérdidas • Tendencia digital consolidada en consumidores • Falta de aplicaciones similares fuera de CABA

Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa (Cheaf)



<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de comercios para generar stock • Requiere cambio de hábito en el consumidor • Escaso presupuesto inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial ingreso de aplicaciones internacionales • Incertidumbre económica general • Desconocimiento inicial del modelo por parte del consumidor • Falta de regulación específica: puede generar incertidumbre legal • Algunos negocios tienen bajo volumen de excedente
---	---

Tabla 2

Matriz FODA cruzada para estrategias combinadas en SalvaTutti

<p>FO (Fortalezas + Oportunidades)</p>
<p>FO1: Usar el modelo dual (Pack Salvi + productos individuales) para atraer diferentes tipos de comercios dispuestos a reducir pérdidas, desde grandes supermercados hasta cafeterías chicas.</p>
<p>FO2: Aprovechar la adaptación local al mercado argentino y el foco regional para posicionarse en zonas donde aún no opera la competencia.</p>



FO3: Enfatizar la sostenibilidad y el consumo consciente en la comunicación para conectar con un consumidor sensible a estas temáticas.

FO4: Capitalizar la tendencia digital consolidada en consumidores para naturalizar el uso de la app como canal de compra.

FA (Fortalezas + Amenazas)

FA1: Diferenciarse de Cheaf con funcionalidades más flexibles, foco en supermercados y propuesta más transparente (no solo Magic Box).

FA2: Planificar una implementación regional escalonada que minimice el impacto del alto costo de desarrollo inicial.

FA3: Generar confianza con términos y condiciones claros para los comercios, mostrando que la aplicación no asume responsabilidades directas sobre los productos.

FA4: Posicionarse como primera aplicación del interior del país, antes de que ingresen nuevas aplicaciones internacionales al segmento.

DO (Debilidades + Oportunidades)

DO1: Ofrecer beneficios iniciales y campañas de concientización para acelerar el cambio de hábito en los consumidores.

DO2: Aplicar estrategias de marketing de bajo costo pero alto impacto (como marketing de recomendación y redes locales).



DA (Debilidades + Amenazas)

DA1: Definir legalmente que la responsabilidad sobre los productos recaerá en el comercio, reduciendo las barreras de entrada.

DA2: Diversificar la base de comercios desde el inicio para no depender de cadenas grandes o rubros únicos.

DA3: Crear canales de retroalimentación para evitar malentendidos, reforzar la transparencia y generar confianza entre los primeros usuarios.

Capítulo 3 - Análisis del Mercado Objetivo

Este capítulo tiene como objetivo identificar, describir y analizar el público al que estará dirigida la aplicación SalvaTutti, entendiendo sus hábitos, motivaciones y comportamiento frente a la propuesta de valor. Para ello se analizarán distintos segmentos de mercado, se definirá el público objetivo principal y se presentarán los hallazgos obtenidos a partir de entrevistas realizadas durante la etapa de validación del proyecto.

Comprender en profundidad a los consumidores y a los comercios adherentes resulta clave para diseñar una solución efectiva, adaptable y alineada con las verdaderas necesidades de quienes participarán en el ecosistema de SalvaTutti.

3.1 Segmentación del mercado

El mercado al que se orienta SalvaTutti está compuesto por dos grandes grupos: los usuarios consumidores, que compran productos a través de la aplicación, y los comercios adherentes, que publican alimentos en buen estado próximos a vencer o con baja rotación. Para cada uno de ellos se realizó una segmentación específica, considerando variables como comportamiento, necesidades y nivel de digitalización.

Segmento consumidores

El público objetivo de la aplicación se compone principalmente de personas con alta sensibilidad al precio, familiaridad con la tecnología y afinidad con valores como la sostenibilidad y el consumo consciente. Entre ellos se destacan:

- Jóvenes urbanos conscientes, que suelen buscar descuentos y alternativas accesibles, y están dispuestos a cambiar hábitos de consumo.
- Familias con presupuesto ajustado, que priorizan el ahorro en la compra de alimentos sin resignar calidad.
- Consumidores digitales habituales, familiarizados con aplicaciones de comida o e-commerce.
- Personas ambientalmente comprometidas, que eligen opciones que reduzcan el desperdicio y promuevan el aprovechamiento de recursos.

Segmento comercios

Por el lado de los comercios, se segmenta en función del tipo de productos que manejan, el volumen de excedentes y su nivel de estructura operativa:

- Supermercados regionales, que cuentan con volumen de productos envasados por vencer y ya aplican promociones físicas.
- Cadenas de panaderías y cafeterías, con producción diaria.
- Restaurantes independientes, que pueden tener sobrantes según el día y muestran predisposición a adherirse si el sistema es simple.
- Minimercados de cercanía, que manejan alta rotación, pero carecen de planificación sobre su descarte.

Esta segmentación permite adaptar tanto la funcionalidad de la app como su estrategia de comunicación a las necesidades y realidades de cada perfil.

3.2 Público objetivo

A partir del análisis de segmentos, se define como público objetivo principal de la aplicación SalvaTutti a:

- Consumidores jóvenes-adultos (18 a 24 años), con alta sensibilidad al precio, familiarizados con el uso de aplicaciones móviles y con una actitud receptiva frente al consumo responsable. Este grupo busca ahorrar, acceder a promociones y probar alternativas digitales para resolver su compra cotidiana. Se concentran principalmente en zonas urbanas, con mayor conectividad e interés por modelos de consumo más sostenibles.
- Supermercados regionales y panaderías/cafeterías, con estructura operativa suficiente para gestionar stock y una necesidad concreta de rotar productos por vencer. En estos casos, suelen generarse excedentes diarios como panificados, medialunas, snacks o productos de góndola que no se pueden ofrecer al día siguiente, y que podrían ser aprovechados si existiera un canal digital que facilite su venta rápida.

Este público comparte una necesidad central: optimizar sus recursos. Desde los consumidores que buscan comprar más barato y con conciencia, hasta los comercios que desean reducir sus pérdidas y mejorar su eficiencia operativa, SalvaTutti responde a una lógica de beneficio mutuo.

3.3 Comportamiento del consumidor frente a productos por vencer

El comportamiento del consumidor ha cambiado notablemente en los últimos años, especialmente en contextos de alta inflación como el argentino. La búsqueda de promociones, el uso de aplicaciones móviles para la compra de alimentos, y la preocupación por el ahorro y la sostenibilidad se han convertido en factores clave que influyen en la decisión de compra.

En este marco, se observa una mayor predisposición a comprar productos próximos a vencer, siempre que estén en buen estado y a un precio considerablemente más bajo. Según un estudio realizado por Too Good To Go (2023), el 65% de los consumidores europeos estaría dispuesto a comprar alimentos por vencer si la información es clara, el precio accesible y la logística sencilla. Esta tendencia comienza a observarse también en América Latina, especialmente entre los consumidores jóvenes y urbanos.

Durante las entrevistas realizadas y la observación del mercado local, se identificaron varios elementos clave:

- **Sensibilidad al precio:** los consumidores priorizan el ahorro y están abiertos a nuevas formas de consumo si perciben un beneficio claro.
- **Desconfianza inicial:** en Argentina aún persisten dudas sobre la calidad de los productos por vencer, por lo que la comunicación clara, las condiciones de uso visibles y la reputación del comercio son determinantes.
- **Preferencia por productos “visibles”:** si bien las Magic Boxes resultan atractivas por el descuento, muchos usuarios valoran poder elegir qué están comprando. Por eso, el modelo mixto (Pack Salvi + productos individuales) responde a diferentes perfiles.

- Interés por el impacto positivo: muchos consumidores, sobre todo jóvenes, valoran marcas que proponen soluciones con impacto social o ambiental, lo que genera mayor adhesión y fidelidad a largo plazo.

En resumen, el consumidor argentino está dispuesto a cambiar su hábito de compra tradicional si encuentra una propuesta confiable, económica, clara y con un propósito. El desafío estará en lograr una experiencia de usuario intuitiva y transparente que genere confianza desde el primer uso.

3.4 Resultados de la encuesta a consumidores

Con el objetivo de validar el interés real de los usuarios por la propuesta de SalvaTutti, se realizó una encuesta online a través de Google Forms a 142 personas. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

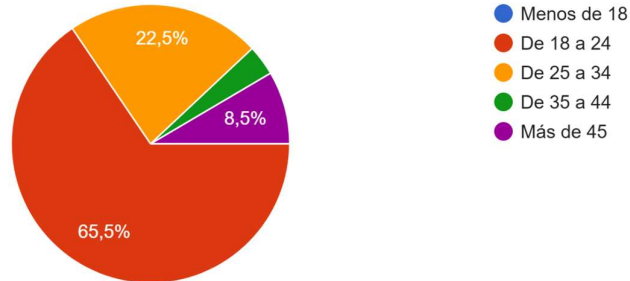
Perfil general del encuestado

La mayoría de los encuestados (65,5%) tienen entre 18 y 24 años, lo que coincide con el segmento objetivo de la app. Además, un 68% indicó que utiliza apps de comida al menos una vez por semana.

Figura 1: Edad de los encuestados

Edad

142 respuestas

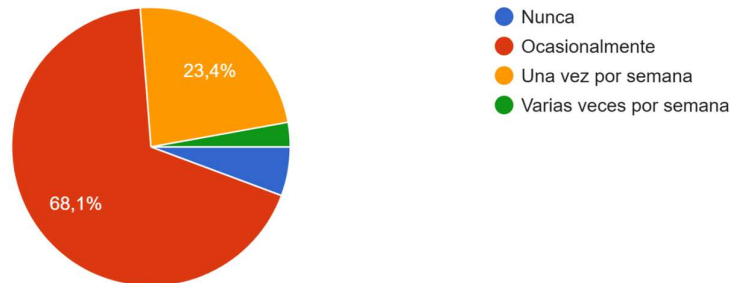


Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Frecuencia de uso de apps relacionadas

¿Con qué frecuencia usás apps para comprar comida o productos (PedidosYa, Rappi, apps de supermercados)?

141 respuestas



Fuente: Elaboración propia

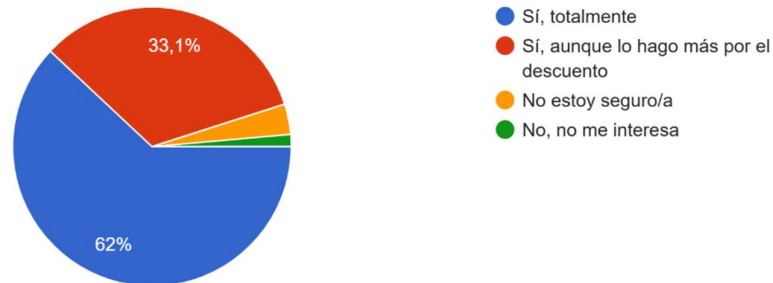
Interés por acceder a productos con descuento por estar próximos a vencer

El 62% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a comprar productos por vencer si eso ayuda a reducir el desperdicio de alimentos.

Figura 3: Interés por acceder a productos próximos a vencer

¿Estarías dispuesto/a a comprar productos por vencer si supieras que con eso ayudás a reducir el desperdicio de alimentos?

142 respuestas



Fuente: Elaboración propia

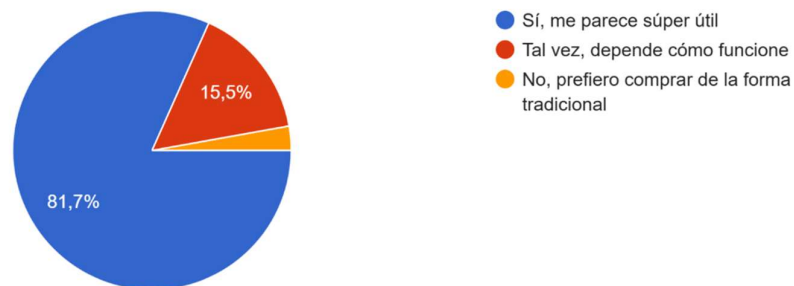
Preferencia por usar una aplicación para encontrar este tipo de productos

El 81,7% de los encuestados considera que sería “súper útil” contar con una aplicación que les permita visualizar estos productos con descuento cerca de su ubicación. Solo un 2,8% respondió que preferiría seguir comprando de forma tradicional.

Figura 4: Preferencia por el uso de la aplicación

¿Te gustaría que una app te muestre estos productos con descuentos cerca tuyo?

142 respuestas

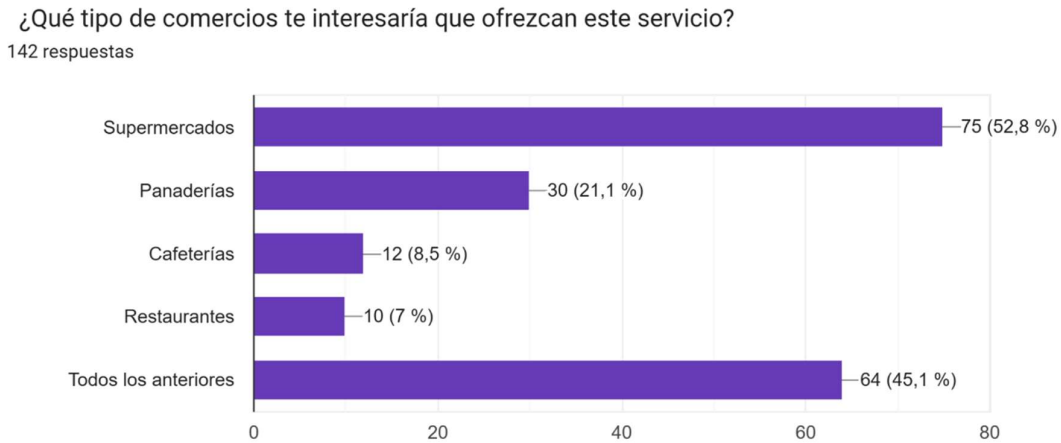


Fuente: Elaboración propia

Tipo de comercios en los que les interesaría que funcione este sistema

El 52,8% eligió supermercados como su primera opción, seguidos por panaderías (21,1%). Además, un 45,1% seleccionó “todos los anteriores”, lo cual indica una alta apertura hacia distintos tipos de comercios.

Figura 5: Comercios de interés



Fuente: Elaboración propia

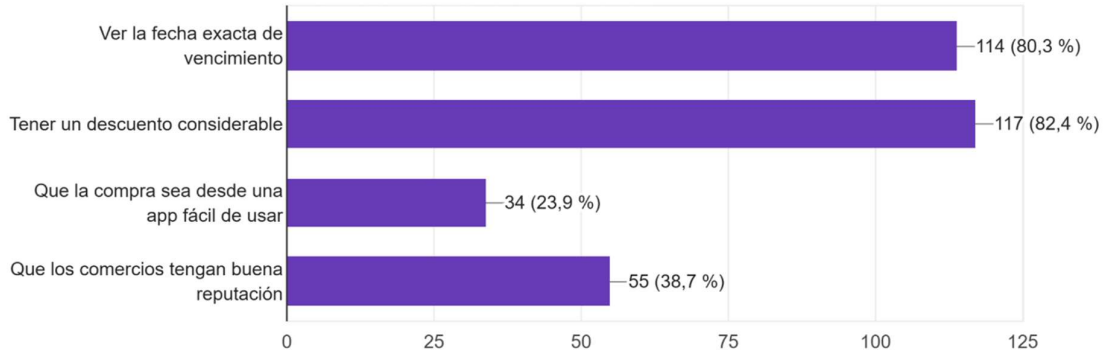
Factores que más valoran para sentirse cómodos comprando productos por vencer

Los dos factores más mencionados fueron: “tener un descuento considerable” (82,4%) y “ver la fecha exacta de vencimiento” (80,3%). Esto sugiere que la transparencia y el ahorro son los principales motivadores

Figura 6: Factores que más valoran a la hora de comprar productos por vencer

¿Qué factores te harían sentir cómodo/a al comprar productos por vencer? (podés elegir más de una)

142 respuestas



Fuente: Elaboración propia

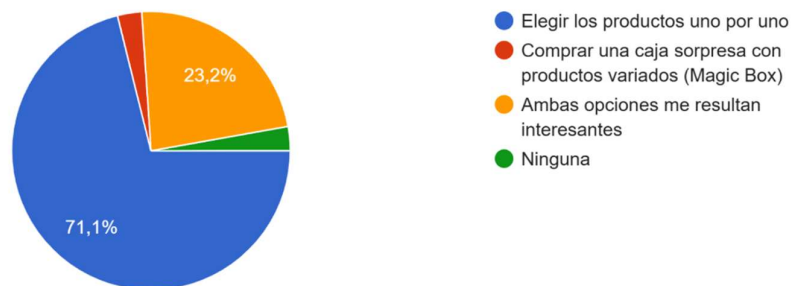
Preferencia de formato

El 71,1% de los encuestados manifestó que preferiría elegir los productos uno por uno, en lugar de adquirir cajas sorpresa. Esto valida la funcionalidad diferenciada que ofrece SalvaTutti frente a apps como Cheaf.

Figura 7: Preferencia de formato

¿Qué formato preferirías?

142 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a las 142 personas residentes en Mendoza permiten validar el interés y la apertura por parte de los consumidores

hacia modelos como SalvaTutti. Se observa que una gran parte de los encuestados ya está familiarizada con la noción de productos próximos a vencer, y que existe una alta predisposición a comprarlos si se garantizan condiciones claras de seguridad, precio accesible y comodidad en el acceso.

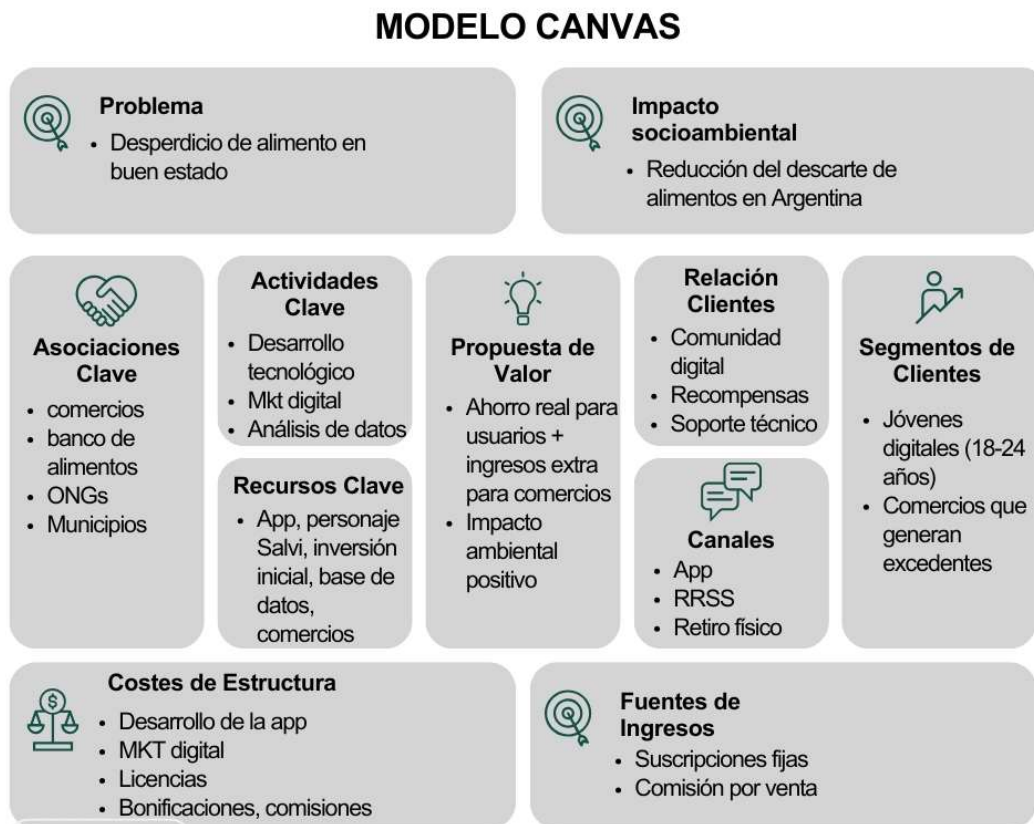
Además, el análisis evidencia que el canal digital es ampliamente aceptado como medio de compra, especialmente entre jóvenes adultos, y que la propuesta de una aplicación que combine ahorro y sustentabilidad es valorada positivamente. Estos datos refuerzan la pertinencia del modelo de negocio propuesto y su potencial de adopción dentro del público objetivo.

Capítulo 4 - Modelo de Negocios CANVAS

En este capítulo se desarrolla el modelo de negocio de SalvaTutti. A partir de las herramientas aprendidas en la carrera y tomando como base el modelo de negocios Canvas, se analizarán los elementos clave que componen esta propuesta. Este enfoque se fundamenta en lo planteado por Ocaña (2012), quien presenta al modelo Canvas como una herramienta integral para estructurar propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, fuentes de ingreso y demás componentes estratégicos de un negocio.

El objetivo de este capítulo es demostrar la coherencia interna del modelo, su viabilidad práctica en el contexto argentino, y su capacidad de generar impacto económico, social y ambiental positivo.

Figura 8: Cuadro Canvas



Fuente: Elaboración propia

A continuación, serán desarrollados cada uno de los puntos de nuestro modelo CANVAS:

4.1 El problema

En la actualidad, miles de productos alimenticios en buen estado no logran venderse a tiempo y terminan siendo descartados, generando pérdidas económicas para los comercios y un impacto ambiental significativo. Este problema afecta principalmente a supermercados, panaderías y cafeterías, que, debido a las características de sus productos (vencimiento próximo, fresca diaria o baja rotación), no siempre cuentan con herramientas ágiles para gestionarlos. Si bien algunos comercios ya intentan solucionarlo con promociones internas o donaciones, estas acciones son limitadas en alcance y poco eficientes desde el punto de vista operativo y económico. Al mismo tiempo, los consumidores, en un contexto de inflación y pérdida de poder adquisitivo, buscan formas de ahorrar, pero no tienen visibilidad ni acceso organizado a estos productos. El desperdicio de alimentos en Argentina alcanza cifras alarmantes: se estiman 16 millones de toneladas por año, lo que representa el 12,5% de la producción agroalimentaria nacional (Ministerio de Agricultura, Universidad Nacional de Rosario & GS1 Argentina, 2023).

4.2 La propuesta de valor

Para supermercados, panaderías y cafeterías que al final del día enfrentan el problema de no poder vender ciertos productos alimenticios antes de su vencimiento, y que actualmente deben donarlos o desecharlos, y asumir el costo que esto conlleva, SalvaTutti es una plataforma digital que les permite transformar esas pérdidas en ingresos, de forma simple, rápida y accesible.

Por el otro lado, para consumidores urbanos entre 18 y 24 años, acostumbrados a buscar promociones y con hábitos digitales consolidados, SalvaTutti ofrece la posibilidad de acceder a alimentos en buen estado a precios promocionales, generando ahorro real, sin resignar calidad, y con la satisfacción de estar participando de un modelo de consumo más sustentable.

4.3 Segmento de clientes

SalvaTutti tiene dos grandes grupos de clientes:

- **Usuarios consumidores:** personas entre 18 y 24 años, con hábitos digitales, sensibilidad al precio y afinidad con propuestas de consumo consciente.
- **Comercios adheridos:** supermercados regionales, panaderías y cafeterías que generan excedentes con regularidad, y que buscan reducir pérdidas y mejorar su imagen sustentable.

4.4 Relación con los clientes

La estrategia de SalvaTutti para relacionarse con sus usuarios está diseñada con una lógica centrada en la cercanía, la confianza y la experiencia positiva, tanto para los consumidores como para los comercios adheridos. El objetivo no es solo captar usuarios, sino también construir una comunidad y generar vínculos duraderos.

a) Captación de nuevos clientes

Para atraer a nuevos consumidores, utilizaremos:

- Campañas en redes sociales (Instagram y TikTok) con contenido visual, educativo y emocional, acompañado del personaje Salvi para generar identificación.
- Publicidad paga geolocalizada en plataformas como Meta Ads, orientada a personas con hábitos digitales y sensibilidad al precio.
- Marketing de recomendación (“Invita a un amigo y obtén descuentos”) que incentive el boca en boca.
- Alianzas con influencers locales, especialmente en la etapa de lanzamiento, para generar visibilidad y confianza.

b) Fidelización y mantenimiento

Para mantener a los usuarios activos en el tiempo:

- Se implementará un sistema de recompensas para consumidores frecuentes (por ejemplo, cada 5 compras, un descuento especial).

- Se ofrecerá soporte técnico ágil y humano, especialmente para comercios, para que se sientan acompañados en todo momento.

- Se reforzará el sentido de comunidad a través de testimonios, desafíos, participación en redes.

c) Ampliación de las ventas

A futuro, podría explorarse la incorporación de productos de otras categorías (por ejemplo, productos de higiene próximos a vencer) como expansión del modelo bajo la misma lógica de aprovechamiento.

4.5 Canales

SalvaTutti se apoya en una estrategia de omnicanalidad, basada en canales digitales y físicos que permiten comunicar la propuesta de valor, gestionar las transacciones y fortalecer la relación con usuarios y comercios.

Se combinan tres tipos de canales: de comunicación, de distribución y de venta, todos enfocados en maximizar la visibilidad y facilitar el acceso a productos por vencer.

a) Canales de comunicación

- Redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok): son los principales medios para generar comunidad, informar sobre el desperdicio de alimentos y visibilizar oportunidades disponibles en comercios cercanos. El contenido se centra en educación, humor, experiencias de usuarios y participación del personaje Salvi.

- Página web: la web incluirá un blog informativo que promueve la educación alimentaria y el consumo consciente, reforzando la transparencia de la marca.

b) Canales de distribución

La aplicación funciona como canal principal de búsqueda, reserva y pago, pero no incluye un sistema propio de distribución. El retiro del pedido queda a cargo del usuario, en el horario que define el comercio. Esta decisión permite reducir

significativamente los costos operativos y facilitar la escalabilidad, ya que SalvaTutti no asume riesgos logísticos ni requiere infraestructura de reparto.

c) Canales de venta

La aplicación SalvaTutti es el canal de venta principal, con medios de pago integrados, categorización de productos y opción de “Pack Salvi” o selección individual.

4.6 Fuentes de ingresos

El modelo de negocio de SalvaTutti contempla dos principales fuentes de ingresos que permiten garantizar su sostenibilidad económica y escalabilidad. La estrategia se basa en un esquema mixto que combina ingresos fijos por adhesión de comercios y variables por volumen de ventas realizadas a través de la plataforma.

Los comercios adheridos abonarán una cuota mensual fija por el uso de la plataforma. Este abono tendrá distintas categorías (por ejemplo: básico, intermedio y premium) según el volumen de productos que deseen cargar, las funcionalidades adicionales (estadísticas, personalización del perfil, asistencia personalizada), y el grado de exposición dentro de la aplicación móvil.

Por otro lado, por cada producto o Pack Salvi vendido a través de la aplicación, SalvaTutti retendrá un pequeño porcentaje del monto de la venta. Esta comisión es similar a la aplicada por otras plataformas del rubro y representa una fuente de ingresos variable, que escala según el crecimiento de usuarios y comercios activos.

Inspirado en modelos como Cheaf, el cobro a los consumidores se realiza al momento de la reserva, mientras que el pago al comercio se realiza a fin de mes. Esto genera un flujo de capital temporal, que puede ser gestionado estratégicamente para generar rendimiento financiero a través de inversiones de bajo riesgo, siempre dentro del marco legal correspondiente.

4.7 Actividades Clave

Las actividades clave de SalvaTutti son aquellas que hacen posible la entrega de su propuesta de valor, la gestión de relaciones con clientes y la generación de ingresos. En este modelo, que se basa en la intermediación entre comercios y consumidores mediante una plataforma digital, se identifican como más representativas las siguientes:

Plataforma / Red: La gestión, mantenimiento y mejora constante de la aplicación y del ecosistema digital (web, app, backoffice de comercios) es el corazón del negocio. Esta actividad abarca: Desarrollo técnico de la aplicación, optimización de la experiencia de usuario, soporte técnico y mejoras funcionales y análisis de datos para la toma de decisiones.

Marketing y ventas: La captación de usuarios y comercios, así como la construcción de una comunidad activa, se logra mediante una estrategia de marketing digital creativa, cercana y con contenido de valor, la cual incluye:

- Creación y publicación de contenido en redes sociales.
- Uso del personaje Salvi como puente emocional.
- Publicidad segmentada en canales digitales.
- Activaciones con comercios e influencers locales.
- Sistema de referidos y campañas promocionales.

Resolución de problemas: SalvaTutti brinda una solución real y práctica a comercios que enfrentan pérdidas por productos no vendidos a tiempo.

4.8 Recursos clave

Los recursos clave son los activos fundamentales que SalvaTutti necesita para poder ejecutar su propuesta de valor, gestionar sus canales y relaciones con clientes, y sostener sus fuentes de ingresos. Según la tipología teórica, estos recursos se dividen en:

Recursos económicos

Para el funcionamiento inicial del negocio, se requiere:

- Inversión económica para el desarrollo de la aplicación, su mantenimiento, marketing digital y atención al cliente.

- Capital operativo mensual para cubrir costos fijos.

Recursos intelectuales

SalvaTutti se apoya fuertemente en activos intangibles tales como su marca y su identidad visual, el personaje Salvi, que constituye un diferencial comunicacional emocional, la base de datos de usuarios y comercios adheridos, clave para la operatividad y mejora continua del modelo.

4.9 Asociaciones clave

Para que el modelo de SalvaTutti funcione y pueda escalar de forma sostenible, es fundamental establecer alianzas con actores estratégicos que aporten valor desde lo operativo, lo institucional y lo tecnológico. Estas asociaciones permiten optimizar recursos, aumentar la visibilidad y mejorar la experiencia tanto para los comercios como para los usuarios. Dentro de estos actores clave encontramos:

Comercios adheridos: Los supermercados, panaderías y cafeterías que se suman a la plataforma son aliados clave, ya que permiten generar stock de productos disponibles y validan la propuesta ante el usuario final. Su rol es central no solo como proveedores de los productos, sino también como puntos de contacto físico con los consumidores.

Banco de Alimentos y ONGs vinculadas al desperdicio: Estas organizaciones pueden actuar como aliados institucionales, reforzando la legitimidad del proyecto desde una perspectiva social y ambiental. También pueden servir como canal de donación para productos no vendidos, ofreciendo una alternativa concreta para el comercio.

Proveedores tecnológicos: Incluyen a las pasarelas de pago (como Mercado Pago) y herramientas digitales que permiten que la aplicación funcione correctamente y con seguridad.

Además de los vínculos con comercios y ONGs, SalvaTutti podría verse fortalecida mediante alianzas con el sector público, tanto a nivel municipal como nacional. Estas asociaciones permitirían sumar legitimidad institucional, ampliar el alcance territorial del

proyecto, y facilitar el acceso a líneas de fondeo relevantes para emprendimientos con impacto social y ambiental.

Existen programas concretos que podrían aplicarse al modelo. Por ejemplo, el Fondo Semilla Impacto, impulsado por la Subsecretaría de Emprendedores del Ministerio de Economía, ofrece créditos a tasa cero para proyectos de triple impacto en etapa temprana. A nivel local, varios municipios cuentan con áreas de desarrollo económico o economía circular que promueven emprendimientos con impacto y podrían brindar apoyo en etapas iniciales, ya sea con difusión, logística o postulaciones conjuntas a programas nacionales.

A su vez, estos vínculos con el sector público no solo permitirían acceder a recursos, sino también posicionar a SalvaTutti como una herramienta confiable y alineada con políticas públicas de sustentabilidad y reducción del desperdicio, generando mayor aceptación entre comercios y usuarios.

4.10 Estructura de costos

La creación y entrega de valor, así como el mantenimiento de relaciones con comercios y consumidores, implican una serie de costos fundamentales para el funcionamiento de SalvaTutti. Si bien se trata de un modelo digital de bajo costo estructural, existen inversiones iniciales importantes y costos operativos a considerar.

Costos fijos

Estos son los costos que se mantienen constantes independientemente del nivel de actividad:

- Mantenimiento de la aplicación, gastos de publicidad y marketing, de administración, entre otros.
- Gastos legales.

Costos variables

Fluctúan según el volumen de transacciones, la cantidad de comercios adheridos y el nivel de actividad, por ejemplo:

- Comisiones de medios de pago (ej: Mercado Pago).

Inversiones iniciales

Además de los costos mensuales, el modelo requiere una inversión inicial para:

- Investigación y diseño de un Producto Mínimo Viable (MVP).
- Identidad de marca (branding, personaje, manual visual).

SalvaTutti se ubica dentro de un modelo de economía de escala, donde los costos fijos son relativamente altos al principio (tecnología y estructura), pero decrecen proporcionalmente a medida que crece el volumen de comercios y usuarios. Por eso, minimizar la estructura al comienzo y escalar gradualmente es clave para la sustentabilidad del negocio.

4.11 Impacto Socioambiental

El modelo de SalvaTutti, como ya se ha mencionado anteriormente, tiene un potencial impacto en la reducción del descarte de alimentos en Argentina, una problemática que afecta tanto a la economía como al medio ambiente.

SalvaTutti propone una solución concreta y escalable a esta problemática, permitiendo que productos próximos por vencer, se reinserten en el circuito de consumo a través de promociones digitales accesibles y geolocalizadas. Esto permite evitar que esos productos sean descartados, sin necesidad de cambiar la estructura operativa del comercio.

Capítulo 5 - Estrategia comercial y de comunicación

Este capítulo tiene como objetivo definir cómo será la estrategia comercial y de comunicación de SalvaTutti para posicionarse en el mercado, atraer tanto a los comercios como a los consumidores, y poder llegar a construir una identidad de marca sólida, coherente y cercana.

La estrategia estará centrada en medios digitales, aprovechando las herramientas del marketing de contenidos, la comunicación directa en redes sociales, y la creación de vínculos auténticos con los usuarios. Al mismo tiempo, se establecerán acciones específicas para generar alianzas con comercios locales, incentivar su permanencia y asegurar la rotación de productos desde el primer momento.

El enfoque se basará en transmitir con claridad los valores diferenciales del modelo: ahorro, practicidad y consumo consciente, acompañando el lanzamiento de la aplicación con campañas educativas que derriben mitos sobre los productos por vencer y refuercen la confianza en el uso de esta herramienta.

A lo largo del capítulo se abordarán las principales acciones previstas en el plan de marketing, el posicionamiento de marca, las estrategias de lanzamiento, y los mecanismos previstos para fomentar la fidelización de los actores clave del ecosistema SalvaTutti.

5.1 Estrategia de marketing digital

La estrategia de marketing digital de SalvaTutti estará centrada en construir una comunidad que se identifique con la propuesta de valor: ahorro, consumo consciente y practicidad. Para eso, se utilizarán canales digitales de bajo costo, contenidos relevantes, comunicación con propósito y herramientas visuales que permitan educar, entretener y fidelizar tanto a consumidores como a comercios.

1. Canales principales

La comunicación se llevará a cabo principalmente a través de:

- Instagram: para construir comunidad, publicar contenido educativo y visual, mostrar historias reales y promover campañas interactivas.

- TikTok: para llegar a un público joven con humor, contenido cotidiano y detrás de escena del funcionamiento de la aplicación.
- Página web: SalvaTutti contará con una página web institucional que funcionará como centro de información clave, diseñada para transmitir confianza y claridad tanto a usuarios como a comercios. A continuación, proponemos un diseño tentativo de la landing page de la misma, la cual incluye: una descripción general de SalvaTutti, el impacto, los beneficios de ser usuarios de la misma, y los llamados a la acción que se proponen:

Figura 9: Página principal landing page



Coffee beans from organic garden



Environmentally friendly materials



Recycled materials equipment

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Segunda página landing page



¿QUÉ HACEMOS?

En SalvaTutti conectamos a comercios que tienen alimentos próximos a vencer o que no vendieron al final del día, con personas que quieren ahorrar y consumir de forma más consciente

-  Ahorro real para los usuarios
-  Alimentos en perfecto estado
-  Apoyo a comercios locales

Consumo con impacto positivo

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Tercera página landing page



NUESTRO IMPACTO

En SalvaTutti no venimos a contarte el drama, venimos a hacer algo al respecto. Cada vez que alguien compra un producto por vencer desde nuestra app, estamos evitando que termine en la basura, ahorrando recursos valiosos como agua, energía y suelo cultivable. Reducimos emisiones, frenamos el desperdicio y le damos una segunda oportunidad a productos que siguen estando perfectos. Mientras más comercios se suman y más personas salvan comida, más grande es el cambio que logramos juntos. Porque sí, el impacto es colectivo... pero empieza con un simple "lo llevo".

8.222.555 kg	10.22.658 kg	20
DE ALIMENTO SALVADO	DE GASES DE EFECTO INVERNADERO EVITADOS	CIUDADES

Fuente: Elaboración propia



Figura 12: Cuarta página landing page



Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Quinta página landing page



Fuente: Elaboración propia

2. Tipos de contenido

- Reels explicativos sobre qué es un producto por vencer, por qué es seguro consumirlo, y cómo usar la aplicación.
- Historias de ahorro real, destacando cuánto puede ahorrar un usuario promedio con SalvaTutti.
- Contenido de los comercios adheridos, mostrando su compromiso con la sustentabilidad.
- Tips de consumo consciente: “cómo armar un menú con lo que hay”, “cómo aprovechar tu Pack Salvi”.

3. Publicidad paga

Se prevé una campaña inicial de Meta Ads (Instagram/Facebook) con segmentación geográfica y demográfica, especialmente en zonas urbanas de Mendoza. El objetivo será generar descargas de la aplicación, aumentar el conocimiento de marca y dirigir tráfico a los comercios aliados.

4. Uso del personaje de marca: Salvi

Salvi es el personaje central y distintivo de la identidad visual de SalvaTutti. Se trata de un sanguchito con capa de superhéroe, que encarna de forma cercana, simpática y memorable la misión de la marca: salvar alimentos que todavía están en buen estado antes de que se desperdicien.

Estilo visual y características

- Forma general: Cuadrado, con cuerpo de pan de molde (tipo sándwich americano), de bordes suaves y redondeados.
- Relleno visible: Lechuga de un verde vibrante, que asoma por debajo del pan. Es el único ingrediente visible, lo cual simplifica su diseño y facilita su reproducción en diferentes formatos.
- Rostro: Tiene ojos grandes y expresivos, cejas móviles para transmitir emoción, y una gran sonrisa con boca abierta que comunica energía y simpatía.

- **Extremidades:** Piernas y brazos delgados, con guantes y zapatillas deportivas rojas. Está en movimiento, con una postura de caminata activa o trote, lo que refuerza su dinamismo.
- **Accesorios:** Lleva una capa roja, tipo superhéroe, que flamea hacia atrás y simboliza su “poder” de salvar alimentos.
- **Bolsa de compras verde** en la mano, con el símbolo de “-50%” y productos visibles (una baguette, una zanahoria y hojas verdes), transmitiendo la idea de rescate de comida buena a precio promocional.
- **Fondo del logo:** Verde pleno, alineado con los valores de sustentabilidad y frescura de la marca.

Tono y personalidad

Salvi es un personaje alegre, valiente y humano. No es solemne ni infantil: su tono combina humor liviano, ternura y conciencia social. Habla como un amigo con el que podés confiar. Usa frases simples, graciosas y humanas, buscando generar cercanía. Tiene un lenguaje emocional, algo irónico, pero siempre tierno.

Frases tipo:

- “No estoy para tirar... ¡Estoy para compartir!”
- “Conmigo ahorrarás, comés rico y salvás el planeta. ¿Algo más?”
- “Soy Salvi. Conmigo, lo bueno no se desperdicia.”
- “A mí me quedaban dos días... y vos me salvaste. Gracias.”



→ “Soy Salvi. Me vas a encontrar en la app con descuento, pero con dignidad.”

Figura 14: Personificación



Fuente: Elaboración propia

Aplicaciones del personaje

- Sticker para redes, historias y WhatsApp
- Animaciones breves para Reels y onboarding en la app
- Aparece en campañas como cara visible del mensaje educativo
- Puede tener su propia sección como “tips de Salvi” o “diario de un sándwich salvado”

Colores oficiales del personaje

Figura 15: Paleta de colores



Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia de crecimiento orgánico

- Implementación de un sistema de referidos: “invitá a un amigo y ganen descuentos”.
- Incentivos por reseñas positivas.
- Espacios para que los usuarios compartan experiencias, fotos y recomendaciones.

5.2 Posicionamiento de marca

SalvaTutti busca posicionarse como una marca cercana, útil y con propósito, que transforma una problemática cotidiana, el descarte de alimentos, en una oportunidad para ahorrar, consumir mejor y generar impacto positivo.

A diferencia de otras aplicaciones del rubro, SalvaTutti no comunica desde el descarte ni desde la urgencia, sino desde el valor de lo que aún tiene vida útil y merece ser aprovechado. El nombre en sí, ya anticipa una lógica inclusiva y optimista: una aplicación que salva comida, dinero y el planeta en sí.

Tono de comunicación

El tono de SalvaTutti es:

- Amigable y accesible, sin ser infantil.
- Directo, claro y visual.
- Gracioso cuando puede, reflexivo cuando hace falta.
- Empático, sin juzgar ni imponer.

Diferenciación frente a la competencia

Mientras otras aplicaciones similares, como Cheaf, se enfocan únicamente en el formato de Magic Boxes, SalvaTutti incorpora también la posibilidad de cargar productos individuales con descuentos. Esta funcionalidad adicional brinda a los comercios mayor control sobre lo que ofrecen y, al mismo tiempo, otorga mayor claridad y confianza al consumidor al saber exactamente qué está comprando.

Por otro lado, el uso del personaje Salvi le da a la marca una identidad única, emocional y fácilmente recordable, que contribuye a la construcción de una relación cercana con el usuario. A diferencia de otras propuestas que priorizan el rubro gastronómico, SalvaTutti pone el foco principalmente en los supermercados, lo cual permite trabajar con un mayor volumen de productos y mejorar la rentabilidad del modelo. Finalmente, el hecho de que la aplicación haya sido pensada y desarrollada desde y para el interior del país, con un lanzamiento inicial en Mendoza, refuerza su capacidad de adaptación al contexto local y la diferencia de plataformas más genéricas.

5.3 Alianzas estratégicas y fidelización de comercios

El éxito de SalvaTutti depende en gran parte de la construcción de relaciones sólidas y transparentes con los comercios adheridos. Estos aliados no solo son el motor de la oferta dentro de la aplicación móvil, sino que también son quienes determinan la calidad, disponibilidad y variedad de los productos ofrecidos. Por esta razón, se plantea una estrategia de vinculación y fidelización a largo plazo, basada en la confianza mutua, el acompañamiento operativo y una comunicación clara desde el primer contacto.

La propuesta de SalvaTutti se apoya en alianzas estratégicas fuertes con comercios locales, especialmente supermercados, panaderías y cafeterías con alto volumen de producción.

Estos aliados no sólo son quienes permiten que la aplicación funcione, sino también quienes obtienen un doble beneficio de esta alianza: por un lado, el económico, al poder recuperar parte del valor de los productos que no lograrían vender por los canales habituales; por otro, el posicionamiento como una marca comprometida con el consumo responsable y la sustentabilidad, aspecto que cada vez está cobrando mayor importancia en la sociedad.

La estrategia contempla dos niveles de acción:

- **Alianzas estratégicas iniciales:** se priorizará la incorporación de comercios que cuenten con una política activa de manejo de stock, iniciativas de RSE o interés en modelos de economía circular. Estos serán los primeros casos de éxito, a partir de los cuales se generará contenido real, medible y replicable para motivar nuevas adhesiones. Supermercados, panaderías y cafés con alto volumen de producción serán los principales socios objetivo.

- **Mecanismos de fidelización:** se establecerá un sistema de beneficios para los comercios más comprometidos, como posicionamiento destacado dentro de la aplicación, acceso prioritario a campañas promocionales, y análisis de métricas personalizadas sobre comportamiento de los usuarios y rotación de productos. Además, se ofrecerá soporte técnico y asesoramiento constante para la mejora de su desempeño dentro de la plataforma.

SalvaTutti busca construir una red de comercios conscientes y comprometidos, en la que cada actor entienda que no se trata solo de liquidar productos, sino de formar parte de una solución innovadora, eficiente y con impacto real. La transparencia en los términos, el acompañamiento cercano y el enfoque colaborativo serán claves para sostener estas relaciones en el tiempo.

Por último, nos es importante remarcar que, para garantizar una relación transparente y profesional, los comercios interesados deberán firmar un contrato de adhesión en el que:

- Declaran que los productos ofrecidos cumplen con los requisitos del Código Alimentario Argentino (CAA).
- Se comprometen a ofrecer únicamente productos dentro de su fecha de vencimiento y en condiciones aptas para el consumo.
- Aceptan que la responsabilidad por el estado y la entrega de los productos recaerá exclusivamente sobre el comercio, no sobre la aplicación móvil.

Así, SalvaTutti no solo busca adherentes, sino aliados conscientes, que comprendan que vender un producto por vencer es mucho más que liquidar un stock: es sumarse a una solución colaborativa, eficiente y de impacto social real.

5.4 Capacitación y soporte para comercios adheridos

Uno de los pilares para garantizar el buen funcionamiento de SalvaTutti será el acompañamiento a los comercios que se sumen a la plataforma, no solo al momento de adherirse, sino también posterior a esto. Dado que no todos cuentan con experiencia en el uso de herramientas digitales, se brindará un esquema de capacitación ágil, accesible y continuo.

Este acompañamiento incluirá:

- **Materiales de bienvenida:** videos cortos explicativos, tutoriales paso a paso y manuales simples en PDF, donde se detalla cómo cargar productos, modificar precios, gestionar pedidos y revisar estadísticas.
- **Atención personalizada:** se dispondrá de un canal de contacto directo para consultas, a través de un chat integrado en la aplicación.
- **Soporte técnico y comercial:** en caso de inconvenientes con la plataforma o dudas respecto al uso estratégico, el equipo de SalvaTutti estará disponible para asistir a los comercios.

Este esquema busca asegurar que los locales adheridos no solo usen correctamente la aplicación, sino que también le saquen el máximo provecho posible, optimizando la rotación de sus productos y fortaleciendo su compromiso con el consumo responsable.

Capítulo 6 - Viabilidad Técnica y Operativa

Este capítulo analiza cómo se llevará a cabo el desarrollo y funcionamiento del modelo de negocio desde una perspectiva técnica y operativa. Para que SalvaTutti pueda concretar su propuesta de valor y escalar sosteniblemente, es fundamental contar con una estructura operativa eficiente y un soporte tecnológico que garantice una experiencia de usuario simple, segura y efectiva.

6.1 Funcionamiento general de la aplicación

SalvaTutti funciona como un puente entre comercios que tienen productos próximos a vencer o con baja rotación, y personas interesadas en acceder a alimentos a menor precio. La aplicación cuenta con tres tipos de usuarios: el administrador general, los comercios adheridos y los consumidores.

Desde su perfil, cada comercio podrá cargar productos individuales los "Pack Salvi" con fecha y horario disponibles para ser retirados. Podrán indicar el precio promocional, el stock y el vencimiento estimado. Los consumidores, por su parte, podrán filtrar opciones según su ubicación, ver los productos disponibles en tiempo real, reservarlos y pagarlos directamente desde la aplicación. La compra se retira luego presencialmente en el local, en el horario establecido.

Figura 16: Aplicación SalvaTutti



Fuente: Elaboración propia

Una vez confirmada la venta, el comercio recibe una notificación con los datos del pedido para su preparación. A fin de mes, SalvaTutti transfiere el monto correspondiente a cada comercio, descontando previamente la comisión acordada.

Este sistema permite a los comercios reducir pérdidas, liberar espacio en góndola y posicionarse como sustentables. Al mismo tiempo, los usuarios acceden a alimentos en buen estado a precios más accesibles, generando un modelo de consumo más consciente y colaborativo.

6.2 MVP y requerimientos funcionales básicos

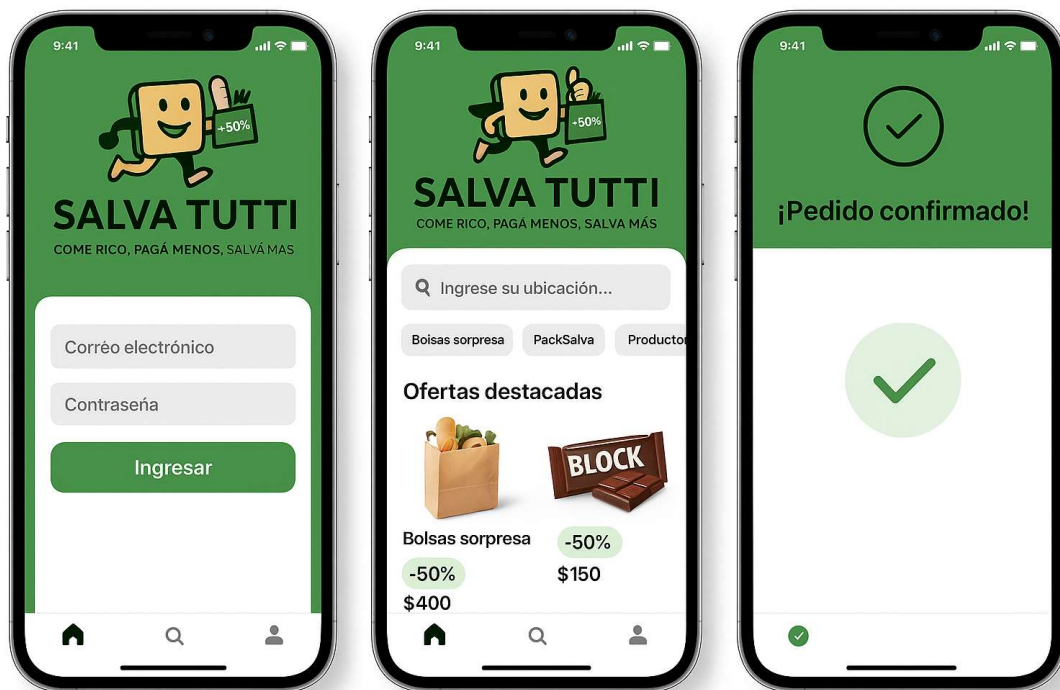
En esta etapa inicial, el objetivo no es desarrollar una aplicación con todas las funcionalidades posibles, sino construir un Producto Mínimo Viable (MVP) que permita testear rápidamente la propuesta de valor, validar el modelo de negocio y comenzar a generar tracción con los primeros comercios y usuarios.

El MVP de SalvaTutti incluirá las siguientes funciones esenciales:

Para el usuario final:

- Registro e inicio de sesión.
- Ingreso de ubicación para visualizar productos disponibles cerca.
- Filtro por categoría (productos individuales o Pack Salvi).
- Visualización de productos por vender con imagen, descripción, precio y vencimiento aproximado.
- Opción de reservar y pagar a través de la app.
- Confirmación del comercio y elección de franja horaria para retiro.

Figura 17: Aplicación desde el punto de vista del usuario final



Fuente: Elaboración propia

Para los comercios adheridos:

- Registro del comercio con datos básicos.
- Carga de productos individuales o Pack Salvi.
- Definición de horarios de retiro.
- Visualización de reservas y confirmación del armado del pedido.
- Acceso a estadísticas básicas (ventas, reservas, productos cargados).

Figura 18: Aplicación desde el punto de vista del comercio



Fuente: Elaboración propia

Para el administrador (backoffice de la aplicación móvil):

- Gestión de usuarios y comercios.
- Control de transacciones y cobros.
- Asistencia y soporte técnico.

Figura 19: Aplicación desde el punto de vista del administrador



Fuente: Elaboración propia

Este MVP permitirá poner en marcha SalvaTutti con un equipo técnico reducido y una inversión inicial controlada, manteniendo el foco en la validación del problema, la adopción de comercios y la experiencia del usuario.

6.3 Validación del MVP

Antes de avanzar con el lanzamiento comercial del modelo, se llevará a cabo una instancia de validación del Producto Mínimo Viable (MVP), que permitirá testear la propuesta con usuarios y comercios reales. Esta etapa tendrá una duración estimada de entre 4 y 6 semanas, y se desarrollará de forma previa a la implementación oficial del negocio, como parte de la inversión inicial contemplada en el proyecto. El objetivo será observar el

comportamiento real dentro de la aplicación, identificar oportunidades de mejora y ajustar la experiencia antes de lanzar la versión definitiva.

La prueba piloto se realizará con los primeros 2 comercios adheridos, priorizando aquellos que ya hayan mostrado interés durante la etapa de entrevistas. Se buscará que estos comercios cuenten con productos próximos a vencer de forma frecuente, lo que facilitará la generación de contenido para la app y permitirá relevar datos significativos sin modificar la lógica económica proyectada.

Durante el proceso se recopilarán distintas métricas:

- cantidad de productos cargados por comercio
- proporción de productos vendidos respecto al total publicado
- cantidad de usuarios activos semanales
- tiempo promedio entre la publicación de productos y la reserva
- tasa de recompra
- nivel de satisfacción de usuarios
- nivel de satisfacción de comercios

Para hacerlo, se utilizarán herramientas simples como planillas compartidas, formularios de seguimiento y encuestas breves enviadas por WhatsApp o Google Forms, tanto a comercios como a consumidores.

Esta etapa permitirá validar los aspectos centrales del modelo antes de avanzar con el desarrollo completo de la aplicación y su implementación comercial. Luego de este periodo de validación y ajuste, se dará inicio a la operación proyectada en el flujo de fondos, donde se estima alcanzar el primer resultado positivo en el mes 6 y recuperar la inversión inicial en el mes 17. En ese escenario, el modelo prevee la incorporación de dos nuevos comercios por mes y una venta promedio de tres boxes diarios por comercio. Si bien estos valores se sostienen como objetivos iniciales, la información obtenida durante la validación será clave para confirmar o ajustar dichos supuestos antes de su puesta en marcha.

Para evaluar si la propuesta funciona como se espera durante la validación del MVP, se definieron tres objetivos SMART que permitirán medir con claridad si el modelo avanza en línea con lo planteado. Cada uno se asocia a un KPI específico que servirá como referencia para tomar decisiones, ajustar la estrategia y valorar el impacto real de la plataforma.

Objetivo 1: *“Alcanzar una tasa de reserva de al menos el 70 % sobre los productos cargados en la aplicación durante el mes 6 de operación.”*

- KPI asociado: Porcentaje de productos reservados en un mes / Total de productos publicados en un mes

Objetivo 2: *“Lograr que cada comercio adherido genere al menos USD 500 de ventas mensuales dentro de la plataforma al finalizar el mes 6.”*

- KPI asociado: Ventas promedio por comercio en un mes, calculadas en base al total de ventas registradas / la cantidad de comercios activos en un mes.

Objetivo 3: *“Llegar a un mínimo de 150 usuarios activos mensuales utilizando la aplicación durante el mes 6.”*

- KPI asociado: Usuarios activos mensuales, entendidos como personas que hayan realizado al menos una acción dentro de la aplicación en ese período.

6.4 Análisis de posibles riesgos y mitigación

Con el objetivo de anticipar posibles escenarios que puedan afectar la implementación y sostenibilidad del modelo, se presenta a continuación un análisis de riesgos asociados al proyecto SalvaTutti. Este análisis contempla dimensiones legales, operativas, reputacionales y tecnológicas, identificando puntos críticos y proponiendo estrategias realistas de mitigación. Si bien algunos factores no pueden preverse en su totalidad, contar con un esquema preventivo permite reducir la incertidumbre y tomar decisiones informadas durante el desarrollo y crecimiento del negocio.

Tipo de riesgo	Descripción	Estrategia de mitigación
----------------	-------------	--------------------------



Legal	Ausencia de regulación específica sobre la venta de productos por vencer, especialmente no envasados. Puede generar dudas en los comercios sobre su responsabilidad legal.	Incluir cláusulas claras en el contrato de adhesión que indiquen que la responsabilidad sobre el estado de los productos recae en el comercio. Promover el cumplimiento del Código Alimentario Argentino.
Operativo	Baja disponibilidad de stock en comercios pequeños o problemas de carga de productos por falta de tiempo del personal.	Ofrecer soporte y capacitación simple para el uso de la app. Priorizar comercios con flujo constante de excedentes. Incluir la opción de "Pack Salvi" para facilitar la logística.
Reputacional	Mala experiencia de usuario (producto en mal estado, retiro complicado, errores en el pedido) que afecte la percepción de la app.	Establecer un canal de soporte postventa para usuarios. Solicitar reseñas internas. Dar de baja a comercios con reiteradas quejas o incumplimientos.
Tecnológico	Fallas en el sistema (errores de carga, bugs, problemas de pago o geolocalización).	Desarrollar un MVP funcional y testearlo con pocos usuarios antes del lanzamiento. Establecer un sistema de mantenimiento periódico y soporte técnico ágil.



Cultural/social	Resistencia a la compra de packs sorpresa o desconfianza hacia productos próximos a vencer.	Enfocar la comunicación en la transparencia, el ahorro y el propósito del modelo. Ofrecer productos individuales además del pack sorpresa para mayor control del usuario.
------------------------	---	---

Capítulo 7 - Análisis Económico y Financiero

Este capítulo presenta el análisis económico-financiero de la aplicación SalvaTutti, con el objetivo de evaluar su viabilidad, rentabilidad esperada y posibles riesgos en diferentes escenarios. Para ello se desarrolló un flujo de fondos proyectado a 36 meses que contempla ingresos, egresos, inversiones y principales indicadores clave de desempeño (KPIs). La estimación se basa en los supuestos definidos en el modelo de negocio, incluyendo los ritmos de adhesión de comercios, ventas diarias promedio, precio promedio por pack, y estructura de costos operativos.

Además del escenario base, se plantearon dos escenarios alternativos, pesimista y optimista, para analizar la sensibilidad del proyecto frente a variaciones en sus variables más relevantes. Esta herramienta permite anticipar posibles desvíos y preparar estrategias de respuesta ante eventuales dificultades o aceleraciones del crecimiento.

El análisis se completa con indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período estimado de recupero de la inversión inicial, fundamentales para evaluar el atractivo del proyecto desde el punto de vista del inversor.

7.1 Supuestos del Flujo de Fondos

El modelo financiero se construyó sobre los siguientes supuestos:

Precio de venta: cada pack Salvi se comercializa al usuario final a un valor promedio de 8 dólares. Este valor representa el precio pagado por el consumidor, no el ingreso neto de la empresa. En esta etapa del modelo, se consideró que SalvaTutti retiene una comisión del 25% por cada box vendido.

Adhesión de comercios: se estima una incorporación progresiva de dos comercios por mes. Esto implica que, al finalizar el primer año, la plataforma contaría con aproximadamente 24 comercios activos.

Volumen de ventas por comercio: se proyecta que cada comercio venderá, en promedio, tres boxes por día. Este número se mantuvo constante para facilitar el análisis.

Gastos operativos: se contemplaron costos mensuales asociados al mantenimiento de la plataforma, marketing digital, personal mínimo, y otros gastos generales.

Inversión inicial: incluye el desarrollo de la aplicación móvil, diseño, estrategia de marketing para el lanzamiento, y los costos operativos de los primeros meses de funcionamiento.

En base a estos supuestos, se elaboró un flujo de fondos mensual que contempla ingresos, egresos, flujo neto y acumulado, lo cual permitió calcular los indicadores clave del proyecto.

7.2 Indicadores Financieros por Escenario

A continuación, se presenta el cuadro resumen con los principales indicadores financieros proyectados para los tres escenarios contemplados: base, pesimista y optimista. Este resumen permite comparar cómo varía la rentabilidad esperada del proyecto SalvaTutti en función de distintos niveles de desempeño comercial y operativo.

Figura 20: Cuadro resumen

	FF	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
VAN	23.174,01	-1.527,11	46.897,52
TIR	6,67%	1,43%	9,49%
Período de rec	mes 17	mes 29	mes 13
Índice de Rentabilidad	3,90	0,81	6,10

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior permite visualizar de forma integrada los principales indicadores financieros obtenidos a partir del desarrollo del flujo de fondos mensual del proyecto SalvaTutti, considerando tres escenarios: base, pesimista y optimista. Esta tabla sintetiza métricas clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período estimado de recupero de la inversión inicial y el índice de rentabilidad.

Los resultados fueron calculados a partir de un análisis financiero proyectado a 36 meses, donde se definió un modelo de ingresos en función de las ventas diarias promedio por comercio adherido a la aplicación. En este sentido, el escenario base parte del supuesto de que cada comercio vende, en promedio, tres boxes por día. Este número se definió como

objetivo mínimo viable, en base a entrevistas realizadas con actores del sector, experiencias de plataformas similares y una estimación conservadora del comportamiento del usuario argentino. A partir de este punto de partida, se plantearon dos escenarios alternativos para realizar un análisis de sensibilidad:

En el escenario pesimista, se asumió que cada comercio vende dos boxes diarios, lo cual representa un nivel bajo de rotación, posiblemente derivado de una menor adopción por parte de los usuarios o una carga poco constante de productos por parte de los negocios.

En el escenario optimista, se proyectó un promedio de cuatro boxes por día por comercio, basado en una buena penetración en el mercado, acompañamiento estratégico a los comercios y una adecuada comunicación con los consumidores finales.

Los resultados muestran que en el escenario base, el proyecto genera un VAN positivo de USD 23.174,01 y una TIR mensual de 6,67%, con un período de recupero de la inversión inicial estimado en el mes 17. Estos indicadores reflejan una viabilidad económica realista y alcanzable, considerando que aún se trata de una etapa inicial de desarrollo del negocio.

En el escenario optimista, el VAN asciende a USD 46.897,52 y la TIR sube a 9,49%, reduciendo el período de recupero al mes 13. Este resultado evidencia que el modelo tiene un alto potencial de escalabilidad, siempre y cuando se logre incentivar un mayor volumen de ventas por comercio y se fortalezcan las estrategias de marketing, retención y carga de productos.

En contraste, el escenario pesimista presenta un VAN negativo de USD -1.527,11, una TIR marginal de 1,43% y un período de recupero que se extiende hasta el mes 29. Este escenario opera como una alerta sobre los riesgos del proyecto si no se logra una masa crítica de operaciones diaria por comercio, y refuerza la necesidad de implementar acciones concretas para garantizar una rotación mínima y una experiencia de usuario que promueva la recompra.

En síntesis, este análisis no solo permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto, sino que también ofrece información estratégica para la toma de decisiones en términos de

planificación, objetivos de ventas, definición de métricas clave, acompañamiento a los comercios y ajustes del modelo. A través de esta comparación de escenarios, se reafirma que la sostenibilidad del proyecto dependerá directamente del nivel de participación activa de los comercios adheridos y de la consolidación de una comunidad de usuarios comprometida con la misión de SalvaTutti.

Capítulo 8 - Impacto Social, Ambiental y Proyección Futura

Este capítulo aborda el impacto que busca generar SalvaTutti más allá de lo económico. Como modelo de negocio con orientación al triple impacto, su objetivo no es solo ser rentable, sino también generar beneficios sociales, ambientales y proyectarse como una herramienta escalable y transformadora en el largo plazo.

Se analizará su contribución a la reducción del desperdicio de alimentos, el ahorro para los consumidores, su capacidad de expansión regional y nacional, y las proyecciones de crecimiento estimadas a tres y cinco años. A través de estos ejes se reafirma que SalvaTutti no es únicamente una app, sino una solución con potencial real para generar cambios positivos en los hábitos de consumo y en la lógica comercial de los alimentos.

8.1 Contribución a la Reducción del Descarte

Uno de los principales impactos positivos que genera SalvaTutti es su contribución concreta a la reducción del descarte de alimentos en buen estado. Esta problemática afecta no solo a los comercios, que enfrentan pérdidas económicas, sino también al ambiente y al sistema alimentario en general.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2021), en Argentina se desperdician anualmente cerca de 16 millones de toneladas de alimentos, lo que representa aproximadamente el 12,5 % de la producción agroalimentaria nacional. Una parte considerable de este descarte se produce durante las etapas de distribución y comercialización, donde productos aún aptos para el consumo son descartados por su proximidad al vencimiento o por presentar baja rotación en la góndola.

SalvaTutti busca intervenir en este punto crítico, ofreciendo una herramienta digital que permita visibilizar productos antes de que pierdan valor comercial, con el objetivo de reducir el descarte

Además de evitar pérdidas económicas, la reducción del descarte también implicaría, por un lado, la disminución de residuos orgánicos que terminan en basurales, por otro lado, la reducción del uso innecesario de recursos naturales que se utilizan para producir alimentos

que no serán consumidos, y por último, permite una menor emisión de gases de efecto invernadero, ya que los alimentos desechados generan metano durante su descomposición.

Desde el punto de vista del usuario, la aplicación móvil también contribuye a un consumo más consciente, promoviendo la idea de que aprovechar un producto por vencer no solo es más económico, sino también una acción positiva para el planeta.

8.2 Métricas proyectadas de impacto social y ambiental

Además, resulta fundamental estimar el impacto que SalvaTutti podría generar a nivel social y ambiental durante su primer año de operación. A partir de los datos definidos en el flujo de fondos y en el modelo de negocio, se proyectan los siguientes indicadores:

Impacto ambiental esperado

- **Alimentos salvados:** Se estima rescatar al menos 2 toneladas de alimentos en el primer año, lo que equivale a aproximadamente 4.000 packs Salvi de 500 gramos cada uno.
- **Emisiones evitadas:** Según datos de la FAO (2022), cada kilo de alimento salvado evita la emisión de aproximadamente 2,5 kilogramos de CO₂ equivalente. En base a esta relación, la reducción proyectada es de aproximadamente 5 toneladas de CO₂e en el primer año.
- **Reducción de residuos:** Se prevé que más del 80% de los packs cargados en la aplicación sean efectivamente retirados por los usuarios, evitando su descarte prematuro.

Impacto social esperado

- **Ahorro económico para los usuarios:** Teniendo en cuenta que cada pack se venderá con un 50% de descuento, y considerando un promedio de 6 dólares por unidad, el ahorro acumulado para los consumidores se estima en alrededor de 12.000 dólares anuales.

- Accesibilidad en contextos de inflación: La propuesta facilita el acceso a alimentos en buen estado a precios promocionales, especialmente en contextos urbanos afectados por la pérdida de poder adquisitivo.

- Sensibilización y participación ciudadana: A través de campañas educativas y la figura del personaje Salvi, se espera fomentar prácticas de consumo responsable. Se proyecta alcanzar un mínimo de 5.000 interacciones mensuales en contenidos educativos vinculados al desperdicio de alimentos (visualizaciones, comentarios, compartidos, guardados).

Estas métricas constituyen una primera línea base para medir el impacto del modelo en sus etapas iniciales y podrán ser ajustadas en función del desarrollo real del proyecto.

8.3 Posibilidad de Expansión Regional o Nacional

El modelo de SalvaTutti fue diseñado desde su origen con una lógica escalable y adaptable, pensada para replicarse en otras ciudades y provincias sin que ello implique un aumento significativo de costos estructurales. Al tratarse de una plataforma 100% digital, la expansión territorial depende más de la captación de comercios y usuarios que de una infraestructura física.

Una vez validado el modelo en Mendoza, se podría proyectar su crecimiento hacia otras provincias del país que compartan características similares: gran cantidad de comercios alimenticios, población urbana conectada digitalmente y una conciencia creciente sobre el ahorro y el consumo responsable.

Las claves para la expansión son:

- Tecnología reutilizable: no se requiere una nueva aplicación móvil por cada zona. Solo se adapta la geolocalización de los productos y se activan comercios según la ciudad.

- Costos operativos similares: el costo marginal de operar en una nueva provincia es bajo, ya que gran parte del soporte puede centralizarse.

- Alianzas locales: se buscarán referentes comerciales y comunicacionales en cada ciudad (ej: influencers, universidades, ONGs o eventos relacionados con la sustentabilidad) para posicionar la marca a nivel local.

A futuro, si se consolida el modelo en el país, también puede evaluarse una expansión a nivel regional (Latinoamérica), donde problemáticas similares de desperdicio de alimentos y aumento del costo de vida abren oportunidades para propuestas de valor como SalvaTutti.

8.4 Proyecciones a 3 y 5 años

La naturaleza digital, escalable y de triple impacto de SalvaTutti permite plantear una visión de potencial crecimiento, si bien el modelo se encuentra en su etapa inicial, se proyecta una evolución sostenida tanto en cantidad de comercios adheridos como en usuarios activos y volumen de transacciones.

Proyección a 3 años

En un horizonte de tres años, se espera que SalvaTutti logre consolidarse como una plataforma líder en Mendoza y expandirse a otras provincias estratégicas como Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, priorizando ciudades medianas y grandes con fuerte presencia de cadenas regionales de supermercados y comercios gastronómicos.

Las metas operativas y comerciales incluyen:

- Alcanzar al menos 72 comercios adheridos activos.
- Superar los 25.000 usuarios registrados, con al menos un 20% de ellos activos mensualmente.
- Incorporar nuevas funcionalidades dentro de la aplicación (programas de fidelización, métricas internas para comercios, sistema de alertas).
- Establecer alianzas institucionales con ONGs (como por ejemplo el Banco de Alimentos o Alimendar) y gobiernos locales para reforzar el impacto socioambiental.

Desde lo financiero, el objetivo es alcanzar un punto de rentabilidad estable, con ingresos mensuales que superen ampliamente los costos operativos y permitan reinvertir en mejoras tecnológicas, marketing y expansión.

Proyección a 5 años

A cinco años, se proyecta que SalvaTutti opere a nivel nacional, con presencia en las principales ciudades del país y una red de comercios diversificada. El modelo podría incluir:

- Extensión a nuevas categorías de productos, como higiene personal, limpieza o artículos de temporada próximos a vencerse.
- Incorporación de grandes cadenas y distribuidores como actores estratégicos.
- Alianzas con plataformas de e-commerce o billeteras digitales para integrar servicios.
- Posible internacionalización del modelo hacia países de la región con problemáticas similares (Chile, Uruguay, Paraguay).

Estas proyecciones no se plantean como resultados garantizados, sino como objetivos posibles basados en la lógica del modelo, los aprendizajes recogidos durante su desarrollo, y las oportunidades que ofrece el contexto actual.

Si bien la implementación inicial está pensada para Mendoza, el modelo de SalvaTutti contempla un crecimiento gradual hacia otras regiones del país. Esta expansión se plantea en fases progresivas, considerando tanto el aprendizaje operativo como la capacidad del equipo para sostener cada etapa.

Fase 1: Mendoza (Mes 0 a Mes 12)

Durante los primeros seis meses, el foco estará puesto en la validación del modelo en Mendoza. Se trabajará con un grupo de comercios manejable para ajustar la experiencia, medir resultados clave (ventas, reservas, usuarios activos) y construir una base sólida de funcionamiento.

Fase 2: Córdoba y Rosario (Mes 12 en adelante)

Una vez consolidada la operación local y superado el primer año, se buscará replicar el modelo en dos plazas estratégicas del interior: Córdoba y Rosario. La expansión se haría con gestión remota, alianzas locales con comercios gastronómicos y supermercados, y estrategias de difusión regional. En esta etapa se prioriza que la estructura tecnológica y operativa ya probada se adapte sin necesidad de un equipo presencial permanente.

Fase 3: CABA y AMBA (Mes 18 en adelante)

El ingreso a Buenos Aires se prevé en una etapa posterior, cuando el modelo haya demostrado consistencia en ciudades medianas. Esta fase implica desafíos mayores en términos de logística, densidad de comercios y competencia, por lo que se evaluará abrir una unidad operativa o comercial específica para la región. También será clave ajustar la comunicación y segmentar al público de forma más precisa.

Fase 4: Otras ciudades medianas (Mes 24 en adelante)

A partir del segundo año, y dependiendo del rendimiento y los recursos disponibles, se podrá explorar la expansión hacia ciudades intermedias como Mar del Plata, Santa Fe, Salta o Neuquén. Esta etapa podría llevarse a cabo a través de convenios con actores regionales o incluso mediante un modelo de franquicia o licencias operativas.

Conclusiones

A lo largo de esta tesis se logró desarrollar un modelo de negocio viable, innovador y contextualizado para la comercialización de productos alimenticios por vencer o de baja rotación, a través de una aplicación digital diseñada especialmente para el mercado argentino. SalvaTutti surge como respuesta a una problemática real y significativa: el desperdicio de alimentos en buen estado que, sin una herramienta adecuada, terminan representando pérdidas económicas para los comercios y un daño ambiental evitable.

El modelo propuesto no solo fue fundamentado teóricamente, sino también validado mediante entrevistas a actores clave del ecosistema, encuestas a consumidores y el análisis de antecedentes locales e internacionales. A partir de esa investigación se confirmó que existe tanto la necesidad como el interés por parte de los comercios en contar con una solución digital para gestionar sus excedentes, y una alta predisposición de los usuarios a aprovechar este tipo de oportunidades si se les brinda información clara, descuentos reales y confianza.

Desde lo técnico y económico, se demostró que el proyecto es potencialmente factible de implementar en el corto plazo, con una inversión inicial accesible y una estructura operativa escalable. El modelo mixto de monetización por suscripción y comisión permite sostener la operatividad sin depender de grandes volúmenes desde el comienzo, y proyecta un punto de equilibrio alcanzable dentro de los primeros seis meses.

Finalmente, se destaca el impacto positivo que puede generar SalvaTutti en términos sociales y ambientales: reducción del descarte de alimentos, ahorro para los consumidores, fortalecimiento de prácticas de economía circular y generación de valor para los comercios locales.

Más que una aplicación, SalvaTutti representa una oportunidad concreta para transformar una pérdida silenciosa en un beneficio compartido.

Limitaciones del proyecto

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se identificaron diversas limitaciones que es importante reconocer para comprender el alcance real del modelo propuesto y delinear futuras líneas de mejora e investigación:

- **Limitación geográfica y cultural:** A diferencia de países europeos donde el modelo fue inspirado (como el caso de Too Good To Go), en el contexto argentino, y en Mendoza particularmente, las distancias son mayores. Esto implica que la proximidad física entre el usuario y el punto de retiro cobra una relevancia mayor, afectando la facilidad logística y el atractivo de la propuesta en zonas más dispersas o periféricas.
- **Diferencias operativas en cafeterías locales:** A partir del trabajo de campo y las entrevistas realizadas, se observó que muchos comercios gastronómicos en Argentina (especialmente panaderías y cafeterías) cuentan con mayor personal que en modelos europeos, lo que les permite preparar la cantidad justa de productos por día. Esta eficiencia operativa reduce significativamente la generación de excedentes diarios, y por ende limita la potencial oferta disponible para publicar en la aplicación.
- **Barreras legales y normativas:** Si bien en Europa existen marcos regulatorios claros para la comercialización de productos por vencer, especialmente no envasados, en Argentina aún hay vacíos legales y temores por parte de los comerciantes. En particular, se evidenció cierta resistencia a vender productos elaborados sin fecha de vencimiento impresa, por temor a reclamos o responsabilidades legales. Esto podría representar una barrera para lograr una alta adhesión, especialmente en los primeros meses del proyecto.
- **Resistencia cultural al formato sorpresa:** A través de las encuestas realizadas, se detectó que gran parte de los consumidores locales prefieren saber exactamente qué están comprando, mostrando una menor aceptación hacia el



formato de “caja sorpresa”. Esta barrera cultural, posiblemente asociada a una necesidad de control sobre lo que se consume, podría limitar la rotación de productos bajo esta modalidad en comparación con mercados donde el concepto ya está naturalizado.

- Presencia de competencia creciente: Si bien SalvaTutti fue planteada como una innovación en el contexto local, durante el desarrollo del trabajo surgió la expansión de la aplicación Cheaf en Argentina, con presencia en cadenas de supermercados de gran escala. Esta situación representa un nuevo desafío competitivo que podría dificultar el posicionamiento inicial de la aplicación y limitar su alcance si no se logra una diferenciación clara desde el principio.

Reconocer estas limitaciones no debilita el modelo de negocio planteado, sino que permite comprender mejor su alcance, planificar su implementación de manera más estratégica y proponer futuras instancias de validación y adaptación según el comportamiento real del mercado.



Anexos

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVLI5_0HPeeLF4ZJTC2VRSSWiNEYLN0kdIBn8qUytmNcmlw/viewform?usp=header

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AFI6qvRIMf1tz1AVAqFDnDQTr-FbMMWkKdRX83DyWd0/edit?gid=0#gid=0>

Bibliografía

- Cheaf. (s.f.). *Cheaf Argentina*. <https://www.cheaf.com.ar/>
- INDEC. (2023). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación en hogares y personas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.indec.gob.ar/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (2021). *Pérdidas y desperdicio de alimentos en Argentina*. Secretaría de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional. <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/pda>
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Ediciones La Ley.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.
- Too Good To Go. (2021). *Informe sobre el desperdicio de alimentos en Europa*. <https://toogoodtogo.com>
- Universidad Nacional de Rosario & GS1 Argentina. (2020). *Estudio de pérdidas y desperdicios de alimentos en Argentina*. Rosario: UNR.
- Dobronyi, C., & Tang, J. (2023). *Too Good To Go: Literature Review Paper 3*. *Review of World Agricultural Economics*. <https://ageconsearch.umn.edu/nanna/record/341826/files/RWAE-0501-996.pdf>



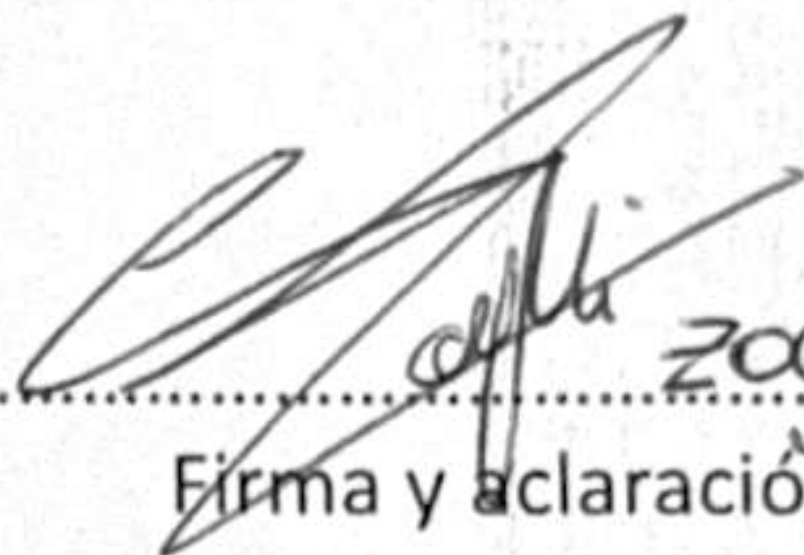
- Flores Ramírez, J. E. (2021). *Comparación del desperdicio de alimentos entre Argentina y Francia. Repositorio de la Universidad Nacional del Nordeste.* https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/54698/RIUNNE_FDCSP_AC_Flores_Ramirez_JE_29.pdf
- Larsen, T. A., & Hertwich, E. G. (2021). *Too Good To Go: Literature Review Paper 1. Technological Forecasting and Social Change.* <https://hal.science/hal-03403868v1/file/S0040162521003942.pdf>
- Morelli, G. (2022). *Too Good To Go: Literature Review Paper 2. Italian Sociological Review.* <https://www.italiansociologicalreview.com/ojs/index.php/ISR/article/download/605/446>
- Pérez-Ramírez, L., & Pérez-Villarreal, H. H. (2020). *Factores que influyen en el uso de aplicaciones móviles para reducir el desperdicio de alimentos. Pénsum: Revista de Educación y Psicología, 11(21), e655.* <https://www.scielo.org.mx/pdf/prts/v11n21/2007-3607-prts-11-21-e655.pdf>
- UNR. (2020). *Estudio de estimaciones de pérdidas en grandes cadenas de supermercados argentinas. Repositorio Hipermedial de la Universidad Nacional de Rosario.* <https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/dfd38c08-77f3-489c-aae1-20b5cdf5c55/content>
- Von Matuschka, E. (2021). *Comercialización sostenible en la industria argentina de alimentos y bebidas. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Cuyo.* https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/17809/vonmatuschka-

comercializacionsostenibleindustriaargentina.pdf

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza,


.....
Firma y aclaración

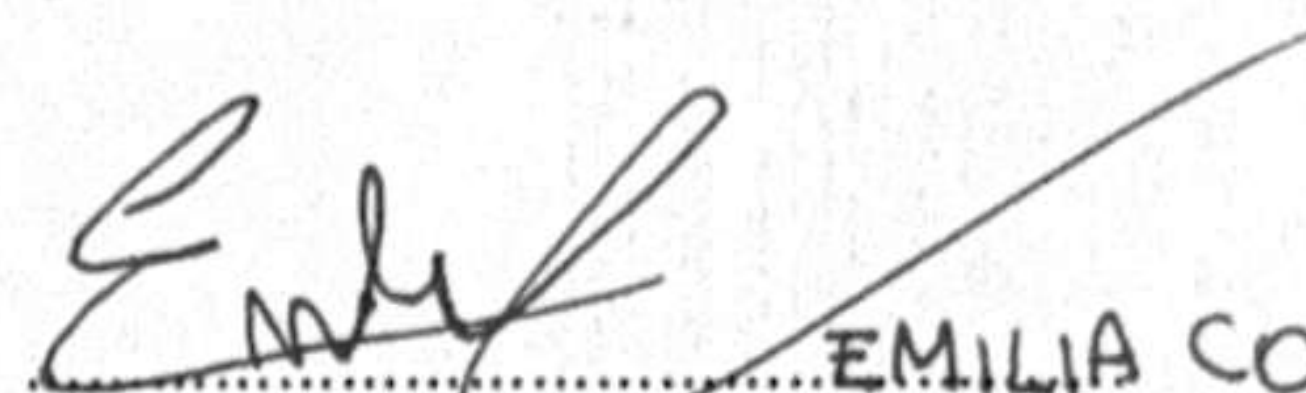
33165
.....
Número de registro

43829985
.....
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza,


..... EMILIA CONTE
Firma y aclaración

33149

.....
Número de registro

43.942.119

.....
DNI