

# HOTEL | KITCHEN

---

Cómo combatir el desperdicio de alimentos en 16 semanas:  
Guía para campeones





---

# AGRADECIMIENTOS

---

WWF quiere agradecer a American Hotel and Lodging Association por su liderazgo en este Proyecto; a The Rockefeller Foundation por su generoso apoyo, y a todos los revisores que brindaron su valiosa retroalimentación sobre el contenido de este documento

Elaborado por



En colaboración con



Con el generoso apoyo de



# FASES

**00** INTRODUCCIÓN 6

**01** CONFORMACIÓN DE SU EQUIPO  
DE TRABAJO 7

**02** ESTABLECIMIENTO DE UNA LÍNEA  
DE BASE PARA LOS DATOS 9

**03** IMPLEMENTACIÓN DE LA  
INTERVENCIÓN 11

**04** INSTITUCIONALIZACIÓN  
DEL CAMBIO 13



## UNA NOTA PARA LOS CONSULTORES

---

Esta Guía de Campeones se desarrolla como un recurso para que un Campeón a nivel de propiedad hotelera implemente de forma independiente un programa de gestión de desperdicio de alimentos. Como un uso secundario del material, la estructura de 16 Semanas es adecuada para ser utilizada como un paquete de consultoría del sector de la hospitalidad. Se ha desarrollado un [ejemplo de línea de tiempo](#) (en inglés) para apoyar a los consultores interesados en ejecutar proyectos inspirados en Hotel Kitchen, en las propiedades de sus clientes.

# UNA NOTA PARA LOS OPERADORES DE SERVICIOS DE ALIMENTOS FUERA DEL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD

---

Esta guía y los recursos incluidos en la misma, así como en HotelKitchen.org, como un todo, fueron desarrolladas específicamente para el sector de la hospitalidad. Si bien estos materiales son particularmente adecuados para su uso en hoteles, gran parte de los conceptos y recursos subyacentes, se pueden generalizar para inspirar programas similares de gestión de desperdicios de alimentos en operaciones de restaurantes, catering, servicios para personas mayores y hospitales, así como otros servicios de alimentos.

Para obtener orientación sobre el programa de desperdicio de alimentos desarrollado para el sector de restaurantes, consulte [RestaurantKitchen.org](https://www.restaurantkitchen.org).



# 00

## Introducción

**¡Felicitaciones por haber dado el primer paso para reducir el desperdicio de alimentos en su establecimiento, decidiendo convertirse en un Campeón en el Combate al Desperdicio de Alimentos! Sus esfuerzos conllevarán beneficios para su negocio, su comunidad y el planeta.**


**¡EL APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ES CRUCIAL PARA ESTA INICIATIVA!**

Logre su aceptación usando [esta presentación introductoria](#).

**COMO CAMPEÓN EN EL COMBATE AL DESPERDICIO DE ALIMENTOS, SU FUNCIONES INCLUYEN LO SIGUIENTE:**

- Coordinar y liderar al Equipo de Trabajo que combate el desperdicio de alimentos compuesto por líderes multifuncionales.
- Establecer una línea de base para los datos con el fin de medir los avances.
- Supervisar las pruebas y la adopción de intervenciones para evitar y manejar el desperdicio de alimentos y, con el tiempo, los comportamientos y los cambios operativos,
- Establecer procedimientos operativos estándar actualizados que institucionalicen los resultados positivos.

Como está planeando emprender esta iniciativa, lo instamos a que explore el sitio [HotelKitchen.org](https://HotelKitchen.org) que contiene información y recursos que lo orientarán. La orientación contenida en el sitio [HotelKitchen.org](https://HotelKitchen.org) y en esta Guía de 16 semanas se elaboró para su aplicación en una gran diversidad de hoteles, **adáptela para que se adecue de la mejor manera a las metas y necesidades de su establecimiento.** También asegúrese de consultar con su firma, su grupo administrativo o los actores relevantes claves de su comunidad con el fin de constatar si tienen recursos o apoyos adicionales que puedan aportar a este proyecto.

Muchas gracias por emprender este camino. Con ello se convierte en un líder entre sus colegas—reconociendo la gestión de los alimentos como una oportunidad para mejorar las operaciones de su propiedad, el servicio a sus clientes y huéspedes, las relaciones con la comunidad, los resultados finales de su negocio y la gestión ambiental. 



# 01

## Conformación de su Equipo de Trabajo



### SEMANAS 1 – 3

#### CONFORMACIÓN DE SU EQUIPO DE TRABAJO

La lucha contra el desperdicio de alimentos en su establecimiento no la puede llevar a cabo usted solo. Para evitar el desperdicio de alimentos en su hotel es necesario un sistema de gestión de alimentos bien organizado que se apoya en la participación de muchos equipos y miembros del personal.

El éxito del proyecto requerirá el apoyo entusiasta de la administración y el compromiso en todo el establecimiento mediante un Equipo de Trabajo para la Gestión del Desperdicio de Alimentos. Las tareas que se enumeran a continuación lo ayudarán a empezar.

Le aconsejamos que revise toda la Guía antes de emprender la iniciativa y que adapte las tareas y los recursos conforme sea necesario para cubrir las necesidades de su operación / iniciativa.

#### TAREAS

##### 1. OBTenga EL APOYO ENTUSIASTA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Convoque a una sesión y use [esta presentación introductoria](#) para comunicar las expectativas y los beneficios de la iniciativa. Si se necesitan materiales adicionales para separar y medir los residuos, asegúrese de comunicar este costo potencial y de obtener un presupuesto para cubrirlo.

##### 2. COMPARTA LA NOTICIA DE LA INICIATIVA CONTRA EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO Y CON EL PERSONAL

Share news of initiative involvement with all involved staff via  
Comparta las noticias sobre la participación en la iniciativa

con todo el personal involucrado, ya sea por medio del correo electrónico o durante sesiones o charlas. Mencione los beneficios y los resultados esperados de la iniciativa y la necesidad de que cada miembro del personal participe.

Avíseles a los jefes de departamento que se les solicitará que participen en el Equipo de Trabajo de la iniciativa o, si no pudieran, que nominen a un miembro de su personal para que desempeñe esta función. Cada uno de los siguientes departamentos deberá contar con un lugar a la mesa:

Gerente General	Jefe de Administración e Ingeniería	Jefe de Ventas de Eventos y Catering
Propietario del hotel y Jefe de Finanzas	Jefe de Recursos Humanos	Gerente de Servicios
Jefe de Compras y Recepción	Jefe de RRPP y Mercadeo	Jefe de Cocina

##### 3. ENVÍE EL PRIMER CORREO ELECTRÓNICO SEMANAL A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

Utilice la [plantilla para correo electrónico](#) que se proporciona para involucrar a los jefes de los otros departamentos. Si no les es posible involucrarse, pídeles que elijan a otro miembro de su equipo para que funja como representante del departamento.

##### 4. programe LA PRIMERA SESIÓN CON EL EQUIPO DE TRABAJO

Con antelación a esta reunión, revise la orientación y las sugerencias contenidas en [HotelKitchen.org](http://HotelKitchen.org) para la separación y medición (entre las opciones se incluyen: flujo único, flujo doble, separación en fases y software para llevar el control). Anime a los participantes en el Grupo de Trabajo para que también revisen la orientación específica relacionada con su función en [HotelKitchen.org](http://HotelKitchen.org). Prepárese para dialogar sobre el cronograma, las expectativas y las funciones en esta reunión.



## 5. EFECTÚE UNA REUNIÓN PRESENCIAL DE LANZAMIENTO CON EL EQUIPO DE TRABAJO CON UNA DURACIÓN DE 1 A 2 HORAS

Vea esta [muestra de agenda](#).

Entre las metas correspondientes a esta reunión se incluyen:

- Completar el programa de capacitación del [vídeo Lobster Ink](#) (opcional).
- Revisar el cronograma y las metas del proyecto correspondientes a cada fase.
- Discutir las funciones y responsabilidades.
- Determinar una estrategia y mecanismo para separar, medir y realizar el seguimiento de los residuos de alimentos con el fin de establecer una línea de base para el proyecto. Vea la orientación relativa al [establecimiento de la separación y la medición](#) (en inglés). Se pueden utilizar un [diario impreso](#), una [hoja de cálculo de Excel](#) o varias herramientas tecnológicas para llevar el control de los datos a medida que se recopilan; adécuelos de manera que se ajusten a su esquema de separación y medición.
  - ! Al tomar la decisión sobre sus métodos de separación y medición también es conveniente discutir las opciones para establecer cómo se puede evitar que los residuos orgánicos lleguen al relleno sanitario. ¿Hay transportistas o infraestructura locales para abono orgánico? ¿Hay acceso a digestores anaerobios? Aun cuando la respuesta sea negativa, es importante establecer qué pasará con los residuos que se han separado luego de que se hayan medido para esta iniciativa. Este tema se tratará más adelante con mayor detalle.
- Indicar los recursos, las listas de verificación y los afiches que podrían resultar útiles para los departamentos pertinentes. Vea los materiales que pueden imprimirse en la página de Recursos, como afiches y "[Menús para reducir el desperdicio](#)".
- Informar al Grupo de Trabajo que recibirán correos electrónicos semanales durante todo el programa con las tareas que deben completar y los mensajes que deben comunicar a su equipo de trabajadores. Adapte estas plantillas para los [correos electrónicos semanales](#) con el fin de que cumplan las necesidades específicas de su establecimiento / iniciativa.
- Planificar la presentación de las responsabilidades del personal durante las reuniones y charlas y reforzar los nuevos comportamientos constantemente.
- Programar las reuniones del Equipo de Trabajo que se efectuarán durante toda la iniciativa. Reunirse por lo menos una vez durante cada fase subsiguiente de la iniciativa. Exigir que cada representante de departamento que no pueda asistir nombre a un sustituto attend.

## 6. EVALÚE LA NECESIDAD DE CONTAR CON NUEVOS CONTENEDORES PARA RECOLECTAR LOS RESIDUOS DE ALIMENTOS

Con los Jefes de Cocina, Servicio, Administración y Adquisiciones, discutan la necesidad de contar con contenedores para residuos y dónde colocarlos de acuerdo con

el esquema de separación y medición.

Es posible que se deban reubicar los contenedores en las áreas de almacenaje, cocinas, estaciones de distribución y estaciones de lavado de vajillas, con el fin de garantizar que todos los residuos de alimentos se estén captando. Se deben tener en cuenta los residuos de alimentos que se generan en el comedor del personal y en el servicio a las habitaciones. Podría resultar útil usar un mapa de su establecimiento para establecer los lugares donde se pueden generar residuos de alimentos:

- ✓ Comunique los cambios en la estrategia para la gestión de residuos a todo el personal antes de que estos ocurran.
- ✓ Coordinar su colocación con el equipo de administración; colocar los contenedores para residuos cerca del lugar donde estos se producen, si es posible, y siempre regresarlos al mismo lugar; cerciorarse de que los nuevos contenedores no interrumpan el flujo de operaciones establecido.
- ✓ De ser necesario, evaluar otros flujos de residuos (como los rellenos sanitarios o el reciclaje) para determinar si existen oportunidades para reducir, reemplazar o eliminar los contenedores que ya no son apropiados o que ya no se necesitan.

Vea más orientación sobre la adquisición y colocación de contenedores [aquí](#) (en inglés). Si es necesario para su esquema de medición, adquiera o asigne básculas para pesar los residuos de alimentos. [H1K](#)

## LISTA DE VERIFICACIÓN FASE 1

- Obtenga el apoyo de la Administración del establecimiento.
- Anuncie la iniciativa al personal.
- Confirme a los participantes en el Grupo de Trabajo.
- Programe y lleve a cabo la primera reunión del Grupo de Trabajo.
  - o Analice el cronograma, las metas, las expectativas y las responsabilidades.
  - o Determine el esquema para la separación y la medición.
  - o Indique los recursos útiles.
  - o Planee transmitir y reforzar los mensajes al personal.
  - o Programe las reuniones subsiguientes.
- Adquiera y coloque contenedores para recolectar los residuos de alimentos y las básculas.
- Envíe correos [electrónicos semanales](#) al Grupo de Trabajo:
  - o Semana 1
  - o Semana 2
  - o Semana 3

# 02

## Establecimiento de una línea de base para los datos

### SEMANAS 4 - 7

#### ESTABLECIMIENTO DE UNA LÍNEA DE BASE PARA LOS DATOS

Para diseñar una estrategia adecuada que reduzca la pérdida y el desperdicio de alimentos y medir la efectividad de este esfuerzo, primero deberá establecer una línea de base para los datos con la cual se pueda llevar el control de los avances. Posiblemente le tome una semana o más de monitoreo para estar seguro de que los informes sobre el desperdicio sean exactos. Introduzca y refuerce los comportamientos de separación y medición con los equipos del personal pertinentes (bodega, cocina, servicio, personal auxiliar), cerciórese de que el comportamiento se adopte con éxito y lleve el control de los datos confiables durante 2 semanas. También lleve el control de los cubiertos y/o ocupación durante esas fechas con el fin de normalizar los datos. Si cuenta con un programa de compostaje o digestores para manejar los residuos de alimentos, podría establecer la línea de base y realizar el seguimiento de los residuos solicitando informes a su proveedor.

#### TAREAS

##### 1. CAPACITE A TODO EL PERSONAL CORRESPONDIENTE

Trabaje con los miembros correspondientes del Equipo de Trabajo para capacitar a todo el personal involucrado de manera que separen, midan y dispongan de los residuos de alimentos conforme al método que se haya acordado.



## 2. SEPRE Y MIDA

Empiece por separar y medir todos los residuos de alimentos que se generan, incluyendo los que se producen como resultado del servicio a las habitaciones y en los comedores del personal. Refuerce los comportamientos continuamente con el personal durante las reuniones y charlas y llevando a cabo revisiones visuales de los contenedores. Pídale al personal y a los miembros del Grupo de Trabajo que tomen nota de los factores clave que fomentan el desperdicio de alimentos y comparta estas observaciones con el Grupo de Trabajo.

Es posible que transcurran una o dos semanas antes de que el Grupo de Trabajo sienta plena confianza de que los datos monitoreados son exactos. Ajuste la estrategia conforme sea necesario y continúe con el comportamiento de separación y medición por lo menos mientras dure esta iniciativa.

## 3. MONITOREE LOS DATOS SOBRE LA MEDICIÓN DE LOS RESIDUOS DE ALIMENTOS

Use este [diario impreso](#) y [plantilla en hoja de cálculo Excel](#) o un método similar para monitorear los datos sobre el desperdicio de alimentos.

También monitoree los cubiertos y/o la ocupación diaria para normalizar los datos.

## 4. EFECTÚE UNA REUNIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

- Estudie los éxitos, los obstáculos y los factores principales que fomentan el desperdicio de alimentos, según lo observado.
- Revise los datos recolectados, tanto las mediciones acumuladas como los datos normalizados por huésped, utilizando los datos sobre cubiertos y ocupación.
- Confirme los datos recolectados durante dos semanas como su línea de base para los datos.
- Determine las intervenciones (enumeradas en la siguiente Fase) para evitar el desperdicio, basándose en los datos que se recolectaron y las observaciones que se efectuaron durante la determinación de la línea de base. Por ejemplo, si se percata de que una parte considerable del desperdicio ocurre al preparar los alimentos, priorice por lo menos una intervención para afrontar ese factor impulsor.
- Elabore una lista de acciones específicas que adoptará cada departamento durante la intervención acordada.
- Establezca una meta numérica o porcentual de reducción que pueda lograrse durante la Fase 3, basándose en su línea de base para los datos. Al establecer una meta se logra mantener el impulso y motivar al cambio. Planifique la difusión del avance hacia esta meta con el personal durante toda la iniciativa. Se sugiere una reducción del 10% sobre la medición de línea de base como una meta considerable y alcanzable para la iniciativa. **HIK**

## LISTA DE VERIFICACIÓN FASE 2

- Coloque contenedores para la recolección de residuos de alimentos, conforme al esquema que el Grupo de Trabajo ha seleccionado
- Capacite a todo el personal para que separen, midan y dispongan de los residuos de alimentos
- Empiece la separación, medición y notificación. También monitoree los datos de ocupación y cubiertos para establecer un contexto.
- Lleve a cabo una reunión con el Grupo de Trabajo para:
  - o Establecer una línea de base
  - o Decidir las intervenciones y una estrategia para adoptarlas basándose en los factores claves que fomentan el desperdicio de alimentos
  - o Establecer una meta medible para la iniciativa
- Envíe [correos electrónicos semanales](#) al Grupo de Trabajo:
 

o Semana 4	o	Semana 5
o Semana 6	o	Semana 7



# 03

## Implementación de la intervención

### SEMANAS 8 - 15

#### IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Durante la Fase 2 se estableció una línea de base para los datos y el Grupo de Trabajo identificó una o más intervenciones que se ensayarán. Estas intervenciones deben abordar los factores claves que fomentan el desperdicio de alimentos en su establecimiento, específicamente, y que se observaron durante el período en el que se determinó la línea de base.

En la Fase 3, el Grupo de Trabajo deberá concentrarse en reforzar el comportamiento para la separación, medición e intervención con los miembros del equipo correspondiente. El cambio en el desperdicio de alimentos en estas semanas, comparado con la línea de base para los datos mostrará el impacto de estas intervenciones, para asegurarse de que se monitoreará el desperdicio y la ocupación / cubiertos durante este tiempo.



## TAREAS

### 1. ADOPTE INTERVENCIONES

Trabaje con los equipos del personal correspondiente para adoptar una o más de las siguientes intervenciones.

Intervención	Recursos
Capacite al personal usando los vídeos Lobster Ink. Trabaje con los jefes de departamento para reforzar o difundir los mensajes de la capacitación.	<a href="#">Serie de vídeos Lobster Ink para capacitaciones</a>
Experimente con un diseño de menú para reducir el desperdicio.	<a href="#">Menús para reducir el desperdicio</a>
Experimente con un diseño de bufé para reducir el desperdicio con la posible inclusión de mensajes dirigidos a los huéspedes.	<a href="#">Estrategias para rediseñar los bufés (en inglés)</a>
Coordine los departamentos de cocina, banquetes y ventas para ofrecer eventos con reducción del desperdicio.	<a href="#">Trabajando con clientes, organizadores y huéspedes (en inglés)</a>
Empoderamiento / competencia de empleados	<a href="#">Contratación y capacitación del personal (en inglés)</a>
Efectúe una auditoría de los eventos para determinar cuáles son los factores claves que fomentan el desperdicio de alimentos. Con ella se logrará analizar más a fondo los artículos y las cantidades exactas que se desperdician en un evento específico y se pueden determinar las estrategias para reducir los residuos que generan las operaciones de catering.	Todo sobre auditorías  <a href="#">Guía para auditorías</a>  <a href="#">Plantilla para la auditoría de eventos</a>
Explore las oportunidades y la factibilidad de efectuar donaciones de alimentos.	<a href="#">Guía para donaciones (en inglés)</a>
Sondee la oportunidad de desviar los residuos orgánicos del relleno sanitario y el transporte convencional.	<a href="#">Guía para el desvío (en inglés)</a>

*Esta lista no está completa; visite la página [HotelKitchen.org](#) o consulte con su firma, grupo administrativo u otros socios comunitarios si desea más detalles sobre las posibles intervenciones.*

### 2. MONITOREE LOS DATOS

Realice un seguimiento de los residuos de alimentos que se generan y los cubiertos / la ocupación durante, por lo menos, esta fase.

### 3. FOMENTE LA RETROALIMENTACIÓN

Anime a todos los miembros del Grupo de Trabajo y el personal para que proporcionen su retroalimentación durante el proceso de implementación.

### 4. ¡SIGA ADELANTE!

Siga mandando correos electrónicos semanales, reforzando mensajes y celebrando los éxitos con el personal a lo largo del camino. [HIK](#)

## LISTA DE VERIFICACIÓN FASE 3

- Adopte intervenciones y refuerce los nuevos comportamientos constantemente
- Lleve el control de los datos sobre los residuos de alimentos que se generan y los cubiertos / ocupación
- Envíe [correos electrónicos semanales](#) al Grupo de Trabajo :
  - Semana 8
  - Semana 9
  - Semana 10
  - Semana 11
  - Semana 12
  - Semana 13
  - Semana 14
  - Semana 15



# 04

## Institucionalización del cambio

### WEEK 16

#### INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO

Revise los resultados de la iniciativa y determine cuáles son las estrategias más efectivas para adoptarlas permanentemente. WWF sugiere que se sigan separando y midiendo los residuos de alimentos con el fin de establecer cómo evolucionan los factores impulsores claves y las estrategias de reducción. Estas 16 semanas probablemente revelarán varias oportunidades para solventar el desperdicio de alimentos en su establecimiento; empiece con las intervenciones que parezcan las más alcanzables y las de mayor impacto. Una vez que se logre el impulso y la aceptación del programa, elabore una estrategia a largo plazo para garantizar que se mantengan los nuevos comportamientos y se exploren las oportunidades para mejorar.

Visite la página [foodwaste@wwfus.org](mailto:foodwaste@wwfus.org) para compartir sus experiencias al implementar su iniciativa con WWF. Pregunte por las oportunidades para elaborar un estudio de caso para publicarlo en [HotelKitchen.org](http://HotelKitchen.org).



## TAREAS

### 1. FORME UN GRUPO DE TRABAJO PARA:


- Comparar los datos del desperdicio de alimentos monitoreado con la línea de base y determinar el porcentaje o el total del cambio en el desperdicio de alimentos después de implementar las intervenciones. Vale la pena considerar tanto los datos de desperdicio total y los datos del desperdicio normalizado por ocupación o número de cubiertos.
- Revisar los éxitos, retos y próximos pasos.
- Planificar la difusión de los resultados de la iniciativa al personal.
- Establecer metas para institucionalizar los comportamientos efectivos en los equipos funcionales cuando se incorpore a nuevo personal y se lleven a cabo pláticas de catering / eventos, conforme sea apropiado.
- Buscar formas de compartir los éxitos y los planes con los clientes y huéspedes por medio de los Equipos de RRPP y Mercadeo y/o por medio de sus Equipos de Catering / Ventas.
- Buscar otras oportunidades para reducir y gestionar los residuos de alimentos.
- Establecer referencias y metas para combatir el desperdicio de alimentos, basadas en un tiempo específico.
- Planificar la medición del desperdicio de alimentos continuamente y llevar a cabo auditorías para determinar los avances. (Las empresas de hotelería mundiales han establecido una meta del 50% de reducción del desperdicio de alimentos para el 2030, alineándose con el [Objetivo de Desarrollo Sostenible 12.3 de la ONU](#)).

### 2. COMUNIQUE LOS RESULTADOS DE LA INICIATIVA AL PERSONAL Y CELEBRE LOS ÉXITOS ALCANZADOS

Informe a todo el personal sobre los resultados finales de la iniciativa, los cambios resultantes que se adoptarán en forma permanente y cualesquiera nuevas metas que se hayan establecido. Haga un reconocimiento al Grupo de Trabajo y a todo el personal que contribuyó al éxito de la iniciativa. Anime al personal para que brinden su retroalimentación y sus experiencias durante las 16 semanas.

### 3. COMUNIQUE LOS RESULTADOS Y LA RETROALIMENTACIÓN A WWF (OPCIONAL)

Comuníquese con [foodwaste@wwfus.org](mailto:foodwaste@wwfus.org) para compartir sus experiencias y su retroalimentación. WWF le podría ayudar a analizar y visualizar los datos de la iniciativa o a elaborar un estudio de caso del establecimiento para publicarlos en [HotelKitchen.org](http://HotelKitchen.org).

¡Felicitaciones Campeón! Su liderazgo y el liderazgo del Grupo de Trabajo fueron factores esenciales para que su establecimiento completara esta iniciativa. Las mejoras que podrían darse en sus operaciones causarán impacto no solo en su empresa, sino que también en su comunidad y en el planeta. 

## LISTA DE VERIFICACIÓN FASE 4

- Envíe el último [correo electrónico semanal](#)
- Reúnase con el Grupo de Trabajo
  - o Discutan los resultados de la iniciativa
  - o Establezcan un plan para actualizar los procedimientos operativos estándar e institucionalizar las buenas prácticas
  - o Establezcan metas
- Comuníquese con el personal y celebre
- (Opcional) Comunique los resultados y la retroalimentación a WWF

