

Universidad Miguel Hernández



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Análisis estratégico de la empresa Too Good To Go

Trabajo Fin de Grado

Curso académico: 2020/2021

Alumna: Silvia Nieto Capel

Tutor: José María Gómez Gras

Tabla de contenido

1. Resumen	1
1.1 Motivación.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Metodología	2
2. Introducción	3
3. Caso real	4
3.1 Misión, visión, valores y objetivos.....	7
3.2 Responsabilidad Social Corporativa	10
4. Análisis Externo	13
4.1 Entorno general. Análisis PESTEL	13
Tabla 1 Percepción del cambio climático como un problema grave	15
Tabla 2 Adaptación de su compra para minorar el impacto medioambiental	18
4.2 Entorno competitivo	20
4.2.1 El modelo de Abell	20
Figura 1 Modelo de Abell de la industria alimenticia en el e-comercio medioambiental.....	21
4.2.2 Las 5 fuerzas de Porter	22
5. Análisis interno	31
5.1 Cadena de valor	31
5.2 Recursos y capacidades.....	33
5.2.1 Identificación de los recursos.....	33
5.2.2 Identificación de las capacidades	34
5.2.3 Evaluación estratégica de los recursos y capacidades	34
5.2.4 Gestión del recurso: análisis de la relación con sus negocios colaboradores	36
Figura 2 Ratio de cliente por negocio colaborador.....	37
6. Análisis DAFO	38
Tabla 3 Análisis DAFO.....	38
7. Estrategias y ventajas competitivas	39
7.1 Ventaja competitiva	39
Figura 3 Motivos para usar too good to go	40

7.2 Estrategia competitiva: El reloj estratégico	41
8. Crecimiento y desarrollo de la empresa	43
8.1 Crecimiento de la empresa.....	43
8.2 Desarrollo de la empresa.....	44
8.2.1 Estrategia de expansión.....	44
9. Adecuación de las estrategias y propuesta de mejora de la estrategia competitiva	47
Conclusiones	52
Referencias	56



1. Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el análisis estratégico interno, así como el análisis general y competitivo de la empresa Too good to go, una empresa que actúa como intermediaria entre empresas que quieren minorar sus mermas, y clientes finales que quieren comprar a precios reducidos mientras ayudan al medioambiente evitando el desperdicio.

Una vez analizado el entorno, la empresa y su competencia, y estudiadas las estrategias seguidas hasta la fecha, se propondrán nuevas estrategias de desarrollo que la compañía debe utilizar, junto con métodos prácticos de mejora.

1.1 Motivación

Este trabajo pretende analizar la dirección estratégica seguida por Too good to go, y, una vez estudiados todos los puntos clave, pasaremos a determinar cuáles son los aspectos que la empresa debe tener en cuenta para seguir creciendo y desarrollándose, con diversas estrategias y métodos de implantación.

Too good to go es uno de los principales agentes del *ecommerce* en el mundo, y en particular en nuestro país. Según un informe de Smartme Analytics (SmartmeAnalytics, 2021), en el primer cuatrimestre de 2021, Too good to go se posiciona en España como la tercera empresa en el ranking MPIx del Sector Restaurant & Delivery¹. Esto demuestra la importancia y fuerza de esta empresa puesto que, en tan solo dos años y medio desde el inicio de su actividad en España hasta la realización del estudio, consigue tan buenos resultados.

En un sector al alza como es el *ecommerce* (sobre todo con los smartphones), con una razón de ser que persigue un impacto social y medioambiental positivo (cada vez más valorado y demandado por la sociedad) y en un mercado todavía en crecimiento, Too good to go tiene todo a su favor. No obstante, en este estudio trataremos de analizar cuáles son aquellas amenazas y puntos débiles que la empresa debe superar, para seguir desarrollándose y expandiéndose de manera

¹ Este índice mide las compañías mejor posicionadas según diversas variables, como: tiempo por usuario, tiempo por sesión, valoraciones en los stores, o penetración general y de ciertos grupos determinantes en el sector, para poder valorar así el posicionamiento de la empresa y el nivel de *engagement* de sus clientes. Fuente: SMART ME INFORME Q1 2021 Análisis del rendimiento del sector Restaurants & Delivery y de las mejores marcas en el canal de mayor crecimiento: el Smartphone.

eficaz y sostenible, proponiendo estrategias prácticas que protejan a la compañía de la muerte por éxito.

1.2 Objetivos

El objetivo principal que persigue este trabajo es analizar estratégicamente la empresa Too good to go, para conocer cuál es la fuente de su éxito y proponer estrategias que permitan mantenerla en el tiempo.

Este objetivo se puede desglosar a su vez en tres objetivos más específicos:

Objetivo 1. Averiguar cuál es la esencia de la empresa, cuáles son aquellos puntos fuertes que debe maximizar y los débiles que debe corregir, relacionándolo con sus recursos y capacidades.

Objetivo 2. Estudiar cuál es el entorno general y competitivo en el que la empresa opera, para conocer cuáles son las adversidades a las que se tiene que enfrentar y las oportunidades que puede aprovechar.

Objetivo 3. Definir la ventaja competitiva de la empresa, cuáles son las estrategias que ha llevado a cabo para conseguirla, y cómo debe dirigir sus futuras estrategias para hacerla sostenible en el tiempo.

1.3 Metodología

Es importante señalar que para realizar este proyecto hemos utilizado diferentes fuentes y métodos. Debemos añadir que nos hemos basado y utilizado las herramientas estratégicas de nuestro manual (Guerras & Navas, La dirección estratégica de la empresa, 2015). También hemos extraído información de otras fuentes, como páginas web internas de Too good to go y sus competidoras, además de artículos de carácter científico, que nos han servido para evidenciar aspectos importantes del proyecto.

Hemos utilizado también información y estadísticas de fuentes fidedignas, como la Comisión Europea o la ONU, y de empresas privadas de investigación de mercados y análisis de datos como Smartme Analytics o Comscore.

En cuanto al trabajo en sí, el primer paso ha sido establecer la motivación y justificación del mismo.

Después hemos planteado los objetivos que queremos afrontar, y cuales son las herramientas con las que pretendemos conseguirlo. A partir del desarrollo del trabajo, hemos podido obtener cuales eran los puntos clave que debíamos investigar más detalladamente para conseguir los mejores resultados posibles, ayudándonos a estructurar nuestro estudio.

Por último, se han planteado las conclusiones obtenidas del mismo.

2. Introducción

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno muy cambiante, una competencia dura y un mercado cada vez más globalizado. Esto provoca la necesidad de desarrollar estrategias que respondan a todos estos retos, creando así una ventaja competitiva que les permita diferenciarse y conseguir los mejores resultados posibles.

Para elaborar una estrategia adecuada a nuestra empresa, que en la práctica nos conduzca al éxito, es imprescindible seguir las siguientes fases:

1. Análisis estratégico.

- Del entorno general en el que opera la empresa, identificando los factores que pueden afectar a la actuación de la empresa desde la perspectiva sociocultural, económica, político-legal, demográfica, tecnológica y medioambiental.
- Del entorno competitivo, es decir, cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta el mercado y cómo se compete en la industria.
- De la empresa, conocer sus fortalezas y debilidades. Es importante saber cuál es el punto de partida de la empresa, los recursos y capacidades de los que dispone para establecer una estrategia adecuada y realista.

2. Formulación de las estrategias.

Es la decisión explícita, fruto del previo análisis. Busca opciones para conseguir los objetivos propuestos, debe determinar cuáles van a ser sus actividades futuras para competir mejor, mejorar sus capacidades y aumentar sus beneficios.

3. Implantar la estrategia elegida.

Pasando de la teoría a la práctica, la óptima implantación de la estrategia es crucial para el éxito del proceso.

3. Caso real

Too good to go (traducido como “demasiado bueno para dejarlo”) es una empresa que actúa como intermediaria entre el consumidor final y el negocio a través de su aplicación.

Esta empresa nace en Dinamarca en el otoño de 2015, cuando Thomas Momsen, emprendedor y cofundador de la empresa, se encuentra en un restaurante buffet y se percató de la cantidad de comida en buen estado que terminaba en la basura. En ese momento se le ocurre el concepto de Too good to go, y se lo cuenta a los otros dos cofundadores, Stian Olesen y Klaus Pedersen. Rápidamente se unen al proyecto y junto con él esbozan los primeros conceptos de lo que es hoy en día la mayor plataforma del mundo *business to consumer* para vender el excedente diario de comida.

Al principio deciden probar la idea solo en los buffets restaurantes, que es donde estiman que el desperdicio será mayor y por lo tanto será más fácil encontrar empresas que se quieran adherir. Utilizan una página web simple a través de *shopify*, y contactan con los restaurantes ellos mismos telefónicamente o en persona. Mantienen un contacto directo con los restaurantes para poder encontrar la manera más sencilla y eficiente de reducir esas mermas. Los propios restaurantes indican cuántas porciones quieren vender, cuándo se pondrá a la venta la comida y cuándo los clientes pueden salvar su pack.

Desde el principio se dan cuenta de que en Too good to go solo existe la posibilidad de que los packs que ofrecen sean sorpresa, ya que el comercio no puede anticipar qué y cuánto producto le va a sobrar; si pudieran no sería un excedente, ya que no lo producirían. Los clientes les han demandado a Too good to go la posibilidad de elegir esos packs en base a las necesidades alimenticias diversas y las alergias e intolerancias, con lo que la empresa ha respondido estableciendo en algunos de sus comercios opciones de pack sin gluten, sin lactosa, vegetarianos y veganos etc. Además, están trabajando para poner filtros en su aplicación móvil que permita a los usuarios filtrar en función del

establecimiento, para que todos puedan disfrutar de sus packs sorpresa. (Casanovas, 2020)

En 2017 ya opera en ocho países: Dinamarca, Noruega, Alemania, Países Bajos, Reino Unido, Bélgica, Francia y Suiza.

En septiembre de 2018 la empresa se expande a España y Portugal. Al poco de establecerse en España, Too good to go adquiere a su rival, la start up barcelonesa Wesaveeat, para intensificar su presencia en España y consolidar su crecimiento en el mercado español (Too Good To Go, 2019). Es la primera y de momento única compra que realiza Too good to go, y lo hace siguiendo su estrategia de expansión.

Wesaveeat llevaba operando con gran éxito desde 2017 en Barcelona y Madrid y contaba con más de 150 establecimientos adheridos, entre ellos cadenas y marcas de restauración como Foodbox, Buenas Migas, Areas o Ametller Origen, entre otras. (ProfesionalHoreca, 2019)

Con esta compra, Wesaveeat deja de estar disponible y sus usuarios ya adheridos pueden continuar con su lucha contra el desperdicio a través de la plataforma de Too good to go, que refuerza así su posicionamiento en el mercado español. Las firmas que colaboraban con Wesaveeat se unieron entonces a Too good to go, aumentando la oferta de establecimientos dentro de la aplicación.

“La compañía tuvo un crecimiento fulgurante y en sus primeros meses superó el millón de descargas. Su actual CEO es la danesa Mette Lykke, fundadora de la app Endomondo, que vendió en 2015 a la compañía de ropa deportiva Under Armour por 85 millones de dólares.” (Ossorio, s.f.)

La expansión de la empresa se hace primero en 14 países europeos (Dinamarca, Alemania, Suiza, Suecia, Noruega, Italia, Portugal, España, Francia, Países Bajos, Reino Unido, Bélgica, Austria y Polonia) y en 2020 plantea su expansión a su primer país fuera de Europa, Estados Unidos (Ossorio, s.f.).

Tratan de establecerse en todas las ciudades con potencial, aunque también en las pequeñas poblaciones. Su estrategia es desarrollar la mayor cantidad de mercados posible, llegando a todos los sitios antes que la futura competencia.

Aunque en un principio solo trabajan con buffets libres y restaurantes en general, pronto se dan cuenta de que el desperdicio de alimentos se da en muchos tipos de establecimientos diferentes y es por ello por lo que amplían su oferta añadiendo panaderías, fruterías y verdulerías, pescaderías, carnicerías, supermercados, tiendas de ultramarinos, hoteles y tiendas de comida preparada. Poco después, añaden también productos perecederos no alimentarios, como las flores y plantas de las floristerías.

Su estrategia empresarial principal es conseguir un triple beneficio, o lo que ellos denominan *win-win-win*, haciendo referencia a que su modelo de negocio crea valor para los clientes, las empresas y el planeta.

En primer lugar, los negocios asociados a la app son altamente beneficiados con la actividad empresarial ya que obtienen tres beneficios fundamentales:

- Reducen significativamente sus mermas, disminuyendo así su coste de producción. Consiguen una ganancia de lo que antes iba a ser una pérdida.
- Les permite conseguir nuevos clientes, que podrán conocer el negocio y comprar otra cosa. Esto facilita su venta cruzada (*cross-selling*).
- Ofrece a los clientes una imagen positiva de la empresa, ya que podrán identificarla como concienciada con el medioambiente y agente del cambio.

En segundo lugar, los clientes, que también obtendrán tres beneficios principalmente:

- Compran comida de calidad a un tercio de su valor, un precio mucho más barato de lo que sería normalmente.
- Conocen, gracias a la geolocalización de la app, negocios cercanos que se responsabilizan del impacto que generan al planeta, comprometiéndose a un cambio positivo para la sociedad y que además comparten sus mismos valores sociales y medioambientales.
- Pertenecen a un grupo de consumidores responsables que ayudan a reducir el desperdicio de comida. Pueden sentirse realizados e identificados como *Waste warriors*: están ayudando al planeta.

En tercer y último lugar, la sociedad en su conjunto, el planeta, ya que contribuye con la reducción del desperdicio de alimentos, y por ende con la disminución de las emisiones de CO₂ y del calentamiento global.

3.1 Misión, visión, valores y objetivos

Para definir la orientación futura de la empresa, es necesario definir cuatro conceptos básicos (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).

La visión es a lo que aspira la empresa en el largo plazo, es el propósito que persigue y cómo se visualiza.

En el caso de Too good to go, según la entrevista que se le realizó a Oriol Reull, *Country Manager* España de la empresa:

“Queremos conseguir ser el *Leading Global Player*, ser la empresa que lidera a nivel global la lucha contra el desperdicio alimentario.” (Gomez, 2020)

Esta misión cumple con todas las características básicas que debe tener una visión para ser eficaz (Guerras & Navas, 2015, pág. 111).

- Concisa: es breve, de 21 palabras, por lo que es fácil de recordar y comunicar.
- Clara: se entiende fácilmente y es directa.
- Orientada hacia el futuro: habla de sus aspiraciones en el largo plazo.
- Desafiante: Consigue fijar una meta lo suficientemente plausible y al mismo tiempo retadora, lo que trata de incentivar el esfuerzo de los miembros de la empresa.
- Inspiradora: Es deseable para los miembros de la empresa.
- Estable: No cambia ni se ve afectada por el entorno.
- Abstracta: Es lo suficientemente abierta como para ser interpretable y por lo tanto asumida por cualquier empleado de la empresa.

Al tratarse de una gran empresa es una visión ambiciosa pero adecuada.

La misión es la esencia del negocio, cuál es su identidad y personalidad, desde un punto de vista general. En el caso de Too good to go, según su propia página web:

Nuestra misión se centra en inspirar y empoderar a todos a tomar acción contra el desperdicio de alimentos. Queremos que la gente entienda el valor de nuestros recursos y que proteja al planeta. Esto significa trabajar por concienciar, por educar mejor respecto a los alimentos y trabajar por soluciones globales a nivel de consumidor, empresa y más allá. Creemos que construir un movimiento global nos ayudará a aumentar nuestro impacto y progresar en la lucha contra el desperdicio de alimentos y reducción de emisiones de CO₂eq. (Too good to go, s.f.)

Teniendo en cuenta el sistema de valoración de Hax y Majluf (Guerras & Navas, 2015, pág. 112), esta misión solo utiliza una de sus variables, los valores, creencias y filosofía. En este sentido está identificándose con sus principios y valores de la empresa, pero en ningún momento define su campo de actividad, o identifica sus capacidades esenciales.

Por lo tanto, podemos concluir que la empresa está definiendo una misión bastante amplia, lo que les permite discrecionalidad y diversificación en el futuro sin tener necesariamente que cambiar su misión.

Los valores de la empresa representan el conjunto de creencias, principios, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión.

En el caso de Too good to go, esta empresa tiene unos fuertes valores sociales medioambientales, siguiendo la filosofía de cero desperdicios.

Los objetivos estratégicos establecen los resultados concretos que se desean obtener a medio y largo plazo.

En el caso de Too good to go, la empresa establece el siguiente objetivo:

El objetivo para este año en España "es seguir ampliando la red de negocios unidos a nuestra iniciativa en las grandes ciudades, pero también en las pequeñas localidades y salvar 5 millones de packs de comida, es decir, más de 5.000 toneladas de alimentos este 2021" (Europa Press, 2021).

Este objetivo es, en realidad, divisible en dos objetivos:

Por un lado, “es seguir ampliando la red de negocios unidos a nuestra iniciativa en las grandes ciudades, pero también en las pequeñas localidades”. Y, por otro lado, “salvar 5 millones de packs de comida, es decir, más de 5.000 toneladas de alimentos este 2021.” (Europa Press, 2021)

El primer objetivo no está bien formulado, ya que no contiene los cuatro elementos esenciales (Fitzroy, 2012, pág. 274).

- Atributo o característica que se puede medir (en este caso el crecimiento del número de negocios que utilizan la app).
- Una escala sobre la que se pueda medir el atributo (no lo especifica).
- Un nivel que debe ser conseguido (no lo especifica).
- Un plazo temporal para la consecución del objetivo (en el año 2021).

Este sería un objetivo, no financiero, a corto plazo, abierto, ambicioso y competitivo. (Guerras & Navas, 2015, págs. 117-118)

En cuanto al segundo objetivo, está bien formulado ya que contiene:

- Atributo o característica que se puede medir (packs de comida salvados).
- Una escala sobre la que se puede medir el atributo (Cantidades).
- Un nivel que conseguir (5 millones).
- Un plazo temporal para conseguir el objetivo (en el año 2021).

Este sería un objetivo no financiero, a corto plazo, cerrado, ambicioso y competitivo. Otro objetivo sería: (Europa Press, 2021)

En Estados Unidos, el 40% de la comida se desperdicia cada año. El objetivo de Too good to go es conseguir sumar a más de 8000 negocios a su iniciativa y construir una comunidad de más de 2 millones de usuarios para finales de este 2021.

Globalmente la compañía ya ha evitado el desperdicio de más de 60 millones de packs de comida; para este 2021 espera salvar otros 65 millones. Además, prevé generar 350 nuevos empleos que se sumarán a las más de 800 personas que ya forman parte de la compañía. Todo ello para seguir llevando la lucha contra el desperdicio de alimentos un paso más allá y avanzar hacia el objetivo de salvar mil millones de comidas para 2024.

3.2 La responsabilidad social corporativa

La Responsabilidad social corporativa (desde ahora la nombraremos RSC) hace referencia a la postura y acciones de la empresa frente a las demandas sociales y medioambientales de los grupos de interés.

En este caso no existe conflicto de objetivos entre los grupos de interés, ya que en Too good to go gran parte de su éxito se basa en la RSC. Según ellos mismos declaran en su página web su misión es “inspirar y empoderar a cada persona para tomar medidas contra el desperdicio de alimentos”. Para ganar realmente la confianza de los clientes y demostrar que no son solo palabras, necesitan convertirlas acciones. Por ello, se proponen un nuevo objetivo: “contribuir de todas las formas posibles en la construcción de un movimiento mundial en contra del desperdicio de alimentos.” (Too Good To Go, s.f.)

Por esa razón establecieron sus objetivos para 2020 focalizándonos en 4 pilares fundamentales: hogares, empresas, educación y política (Too Good To Go, s.f.).

- Hogares: Tratan de aumentar la concienciación sobre el problema del desperdicio de comida y ofrece consejos y soluciones para resolverlo a través de su blog.
- Negocios: Como hemos mencionado con anterioridad, Too good to go brinda a sus negocios colaboradores la oportunidad de obtener un beneficio adicional, pudiendo captar nuevos clientes y participando en un movimiento de sostenibilidad.

Además, la app trabaja con diversas marcas que se denominan como “*Waste warriors*”, una comunidad de empresas que se sienten identificadas con la misión

de Too good to go y actúan de diferentes maneras para promover un cambio sostenible y generar un impacto positivo.

Ejemplos de grandes marcas *Waste Warrior* que participan en el movimiento hasta la fecha son: (ReasonWhy, 2020)

Accor Hoteles, Alcampo, Bel, Bimbo, Carrefour, Central Lechera Asturiana, Cool Vega, Danone, Ebro Foods, Edenred, Heura, Imagin, Jealsa, Liquats, Masymas supermercados, Oxfam Intermon, Puratos, Quien es el jefe, Serunion, Sodexo, Taisi, Unibail-Rodamco-Westfield y Unilever.

Cada una, dependiendo de su área de negocio y sus capacidades de actuación, combate el desperdicio de alimentos con diferentes acciones, pero todas ellas comparten los cuatro compromisos fundamentales, que son: (Too Good To Go, s.f.)

1. Inspirar utilizando los canales de la marca y sensibilizar a su propia audiencia del problema.
2. Formar a los empleados y *stakeholders* y empoderarlos en la lucha contra el desperdicio.
3. Desarrollar acciones propias de forma directa.
4. Participar y dar apoyo en las campañas de concienciación de Too good to go, sumando esfuerzos para aumentar el impacto.

Oriol Reull, director de Too good to go en España señala que (Food Retail, 2020):

Con casi 8 millones de toneladas desperdiciadas cada año en España, el desperdicio de alimentos es un problema complejo de resolver que se sucede a lo largo de toda la cadena de suministro y en muchas situaciones cotidianas de las que a veces no somos tan conscientes. Sabemos que hay una gran voluntad por parte de todo tipo de empresas de actuar ante este problema y a través de esta iniciativa de Marcas *Waste warriors* queremos poner todos nuestros recursos a su disposición para impulsar el cambio y ayudar a transformar las prácticas actuales, acercándonos hacia un sistema alimentario.

- Educación: desarrollando material educativo gratuito para alumnos y profesores, tratando de llevar el mensaje de la sostenibilidad a las nuevas generaciones. Colaboran con la ONU para hacer material y charlas de concienciación en colegios e institutos, y también trabajan con las universidades haciendo investigaciones sobre el desperdicio de alimentos, cómo solventarlo y dar visibilidad.
- Política: trabajando junto a gobiernos e instituciones políticas para cambiar las regulaciones que actualmente incentivan el desperdicio de alimentos. Por ejemplo: han presionado para conseguir un etiquetado de alimentos más transparente y fácil de entender para todos, diferenciando claramente entre fecha de caducidad y consumo preferente.

Un ejemplo en el mercado español sería que Too good to go España ha sido aceptado como miembro activo del Comité Estratégico de Cataluña contra el desperdicio de alimentos.

Además, es destacable su colaboración en acciones de caridad. En la propia aplicación existe un apartado en la que el cliente puede donar dinero a asociaciones benéficas como Acción contra el hambre, por lo que están dando soporte a la asociación, y facilidades a los clientes que quieran donar. Ellos mismos apoyaron también con Acción contra el hambre en las navidades de 2018, donde iniciaron la campaña “Comida para todos”. Esta consistía en que donarían el total de sus ganancias del día 24 y 25 de diciembre a la asociación. (Too good to go, 2018)

Por todas sus acciones y su misión, y tras pasar un riguroso proceso que acredita que cumple todos los estándares sociales y ambientales, (Too good to go, 2020) Too good to go recibió en 2020 la certificación B Corp, que asegura que pertenece a un nuevo modelo de empresas que equilibran el propósito social y los beneficios económicos y que genera un impacto positivo para la sociedad.

4. Análisis externo

4.1 Entorno general. Análisis PESTEL

La matriz PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas externas que afectan a una organización.

PESTEL viene de las siglas en inglés de los factores macroambientales político (*Political*), económico (*Economic*), social (*Social*), tecnológico (*Technological*), medioambiental (*Environmental*) y legal (*Legal*).

Too good to go opera en 15 países, de los cuales 14 de ellos son europeos, y el último es Estados Unidos de América. Por lo tanto, es necesario analizar el entorno de Europa y América del Norte.

- Entorno político-legal.

La UE y sus Estados miembros se han comprometido a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas a reducir a la mitad, de aquí a 2030, el desperdicio de alimentos per cápita en la venta al por menor y al nivel de los consumidores, y a reducir la pérdida de alimentos en las cadenas de producción y suministro (Consilium European Union, 2020).

Los estados miembros están condicionados por las políticas comunes aprobadas por la Unión Europea, entre las que se pueden destacar el Pacto Verde Europeo. Este es un plan surgido en diciembre de 2019 que busca transformar la economía de la unión, convirtiéndolo en más circular y sostenible, restaurando la biodiversidad y reduciendo la contaminación (Comisión Europea, s.f.).

Uno de sus objetivos más ambiciosos es ser climáticamente neutra en 2050. Para ello, proponen la Ley Europea del Clima, convirtiendo el compromiso político en una obligación legal.

En cuanto a Estados Unidos, desde que saliese elegido presidente Joe Biden, se ha puesto énfasis en volver a conectarse con la Unión Europea. Es destacable que EE. UU. ha vuelto a entrar en el Acuerdo Climático de París de 2015, del cual el expresidente Trump se retiró en 2017. Como parte del acuerdo, Joe Biden

se comprometió a reducir los gases de efecto invernadero a la mitad para 2030 (Noticias ONU, 2021).

- Entorno económico

En cuanto a la UE, todavía existe una gran incertidumbre, desde el otoño hay mayor equilibrio entre las amenazas y las oportunidades que acompañan a las previsiones y que, sobre todo, dependen de cómo evolucione la pandemia y del éxito de las campañas de vacunación.

Las posibilidades de una recuperación más rápida están directamente relacionadas con el proceso de vacunación, ya que a mayor ritmo de vacunación menor será la dureza de las medidas de contención del Covid19.

En cuanto a las amenazas, existe el riesgo de que la pandemia perdure más de lo previsto (debido a las nuevas cepas) o que las campañas de vacunación duren más de lo esperado. Esto endurecería las medidas de contención y, por lo tanto, prolongaría la recuperación. También, según la Comisión Europea “existe el riesgo de que la crisis deje cicatrices más profundas en el tejido económico y social de la UE, que perjudicarían al sector financiero, aumentarían el desempleo de larga duración y agravarían las desigualdades.” (Comisión Europea, 2021)

En cuanto a EE. UU., tras una contracción profunda en el segundo trimestre de 2020 que reflejó el impacto de las medidas de confinamiento, la economía de Estados Unidos repuntó con fuerza con una tasa anualizada de 33,1%, aunque la segunda ola de infecciones generó nuevas restricciones, haciendo que la situación fuese aún más incierta. Según las previsiones del FMI en octubre de 2020, el crecimiento del PIB debería repuntar a 3,1% este año, con una estabilización en torno a 2,9% en 2022, asumiendo que la crisis global disminuya gracias a las diferentes vacunas contra el COVID-19. En sus Perspectivas sobre la Economía Mundial, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento para Estados Unidos, mostrando un 5,1% en 2021 y un 2,5% en 2022 (Santandertrade, 2021).

- Entorno sociocultural

Desde el punto de vista social y cultural, podemos analizar cuál es la percepción que tienen las personas en general sobre el cambio climático. Según Eurostat (Kantar, 2019), casi 8 de cada diez personas consideran el cambio climático como un problema muy grave.

Si analizamos los países en los que opera Too Good to go, podemos resumirlos de la siguiente manera:

Tabla 1

Percepción del cambio climático como un problema muy grave.

Países	Porcentaje
España	89%
Portugal	87%
Italia	84%
Suecia	84%
Dinamarca	83%
Francia	82%
Alemania	81%
Media UE (28)	79%
Reino Unido	75%
Países Bajos	74%
Bélgica	73%
Austria	71%
Polonia	70%
Noruega	No participa
Suiza	No participa

Fuente: elaboración propia basado en: (Kantar, 2019)

De lo que podemos concretar es que existe cierta cultura y concienciación con la importancia del cambio climático en los países europeos en los que Too good

to go está presente. Es destacable el caso de España, donde casi 9 de cada 10 personas señalan el cambio climático como un problema muy serio. Los países con resultados más bajos también tienen un porcentaje bastante importante: el 70% de la población considera el cambio climático un problema muy grave, lo cual significa que todos los países en los que opera Too good to go están ampliamente concienciados.

Este estudio también recaba información sobre la media de la importancia que le dan al problema del cambio climático según el género, edad, nivel de educación y otros aspectos.

En cuanto a su percepción de la importancia del problema del cambio climático, el estudio revela una diferencia considerable situando la media de las mujeres (8,1) por encima de los hombres (7,9).

También, en el rango de edades se extrae que los que pertenecen a la franja de edad entre 25 a 39 años, se observa una ligera subida en la media de consideración del cambio climático como un problema muy serio (8,1) frente al resto de franjas de edades (8,0).

Este estudio analiza también las acciones personales de los encuestados para abordar el problema climático. En la media de la UE (28), el 60% dice haber realizado en los últimos 6 meses alguna acción para luchar contra el cambio climático, frente al 37% que dice que no, y el 3% que afirma no saberlo.

A nivel nacional de los países en los que Too good to go participa, podemos señalar el caso de Suecia, en el que el 84% de los encuestados toman alguna clase de medida, seguidos de España (79%), Dinamarca (75%) y Portugal (74%). Por debajo de la media de los países encuestados tenemos Reino Unido con un 55%, Italia con un 52% y Polonia con 40%.

Demográficamente podemos señalar las siguientes diferencias:

- Las personas de entre 40 y 54 años son más propensas a decir que han tomado acciones propias, comparándolas con los de 15 a 24 años (64% vs 57%).

- En cuanto al nivel de educación también encontramos diferencias, ya que aquellos que terminaron con 20 años o más de estudiar, contestan que sí han tomado acciones contra el cambio climático en los últimos seis meses, frente a aquellos que terminaron con 15 años o menos, que lo afirman un 57% de las personas.
- En cuanto a la categoría socio-profesional, el resultado mayoritario son los gerentes o ejecutivos, que tienen de resultado un 72%, frente a los desempleados (53%), los jubilados, y personas que se dedican a las labores del hogar (56%).
- En cuanto a su estado financiero, aquellas personas que presentan dificultades a la hora de pagar sus facturas dicen ser menos propensas a tomar acciones contra el cambio climático (52% toman acciones) frente a aquellos que tienen dificultades para pagar sus facturas en ocasiones (54%) y aquellos que nunca o casi nunca tienen dificultades (64%).

Según comscore (Sansans, 2021), la audiencia de la aplicación Too Good To Go está en su mayoría formada por mujeres en un rango de edad entre los 25 y 44 años. Pero, además, es interesante ver como el público masculino se ha ido haciendo su hueco mes tras mes, y destacar que dentro del sector masculino aquellos hombres con edades comprendidas entre los 45 y 54 años muestran un mayor uso y afinidad durante los últimos meses.

Aquí podemos ver como esas tendencias de edad y genero que recogen las encuestas se ven reflejadas en el análisis demográfico de los usuarios de Too good to go.

Otro factor que hay que tener en cuenta es el total de personas que considera la huella de carbono que tiene la comida que consume y a menudo adapta su compra a esas situaciones. La media de los países de EU28 que participan en el estudio es del 18% que mencionan esta opción como una de entre las múltiples posibles que realizan para luchar contra el cambio climático.

Tabla 2

Adaptación de su compra para minorar el impacto medioambiental

Países	Porcentaje
Bélgica	29%
Dinamarca	32%
Italia	5%
Suecia	47%
Portugal	5%
Francia	25%
Alemania	24%
Media UE (28)	18%
Reino Unido	29%
Países Bajos	36%
España	10%
Austria	20%
Polonia	5%
Noruega	No participa
Suiza	No participa

Fuente: elaboración propia basado en: (Kantar, 2019)

En cuanto a EE. UU., un estudio (Eichhorn, Molthof, & Nicke, 2020) realizado en 9 países (Alemania, Francia, Italia, Polonia, República Checa, Suecia, España, Reino Unido y Estados Unidos) revela que de todos los países entrevistados, EE.UU. es uno de los que menos reconocen la existencia del cambio climático (solo por detrás de Suecia), con un 11% de personas que están seguras o casi seguras de que el cambio climático no está sucediendo, frente a la media del total que se sitúa en un 6,1%.

También revela cómo la orientación política de los encuestados condiciona sus respuestas en cuanto a las expectativas que tienen de que el cambio climático afecte en sus vidas. En todos los países, salvo República Checa, las personas que tienden a políticas de izquierdas son más proclives a decir que el cambio climático tendrá un efecto negativo en sus vidas. En países como España o Polonia, el contraste es menos pronunciado. En Estados Unidos podemos ver una polarización muy fuerte, aquellos que se identifican políticamente de izquierdas son casi tres veces más propensos a decir que el cambio climático tendrá un efecto negativo en sus vidas (49%) frente a aquellos que se identifican más como de derechas (17%).

- Entorno tecnológico.

El medio tecnológico de Too good to go para desarrollar su actividad es la aplicación móvil. En este aspecto, ha elegido el canal más práctico y utilizado por su público objetivo. Según un estudio sobre las tendencias del comercio electrónico (Coppola, 2020), para finales del 2021 se espera que al menos el 73% de las compras online se hagan a través de un dispositivo móvil.

Por lo tanto, es evidente que la aplicación móvil es el mejor medio para su actividad, no solo por la tendencia sino también por la sencillez y comodidad que supone para el cliente a la hora de geolocalizarse (para encontrar tiendas cercanas).

- Entorno medioambiental
 - Según la ONU (Naciones Unidas, 2021) se estima que en 2019, el 17% del total de los alimentos disponibles para los consumidores fueron desechados por hogares, minoristas, restaurantes y otros servicios alimentarios.
 - En 2011, la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) reveló que, si el desperdicio alimentario fuese un país, sería el tercer emisor de gases de efecto invernadero del mundo, solo por detrás de China y EEUU.

- Además, la FAO (2016) también halló que, cada año, un tercio de la producción alimentaria para consumo humano se pierde o es desperdiciado. El estudio analiza el problema desde el punto de vista social, y concluye que, salvando toda esta comida desperdiciada y malgastada, se podría alimentar a más del doble del número de personas desnutridas del mundo.
- Esto hace hincapié y demuestra la fuerte necesidad medioambiental y social que existe en nuestra sociedad de encontrar una solución a este grave problema.

4.2 Entorno competitivo

4.2.1 El modelo de Abell

A continuación, vamos a utilizar el modelo de Abell (Abell, 1980), para definir el negocio, la industria y el mercado de Too good to go. Con ello podemos segmentar el mercado y comprender el entorno competitivo.

Encontramos en este planteamiento tres dimensiones:

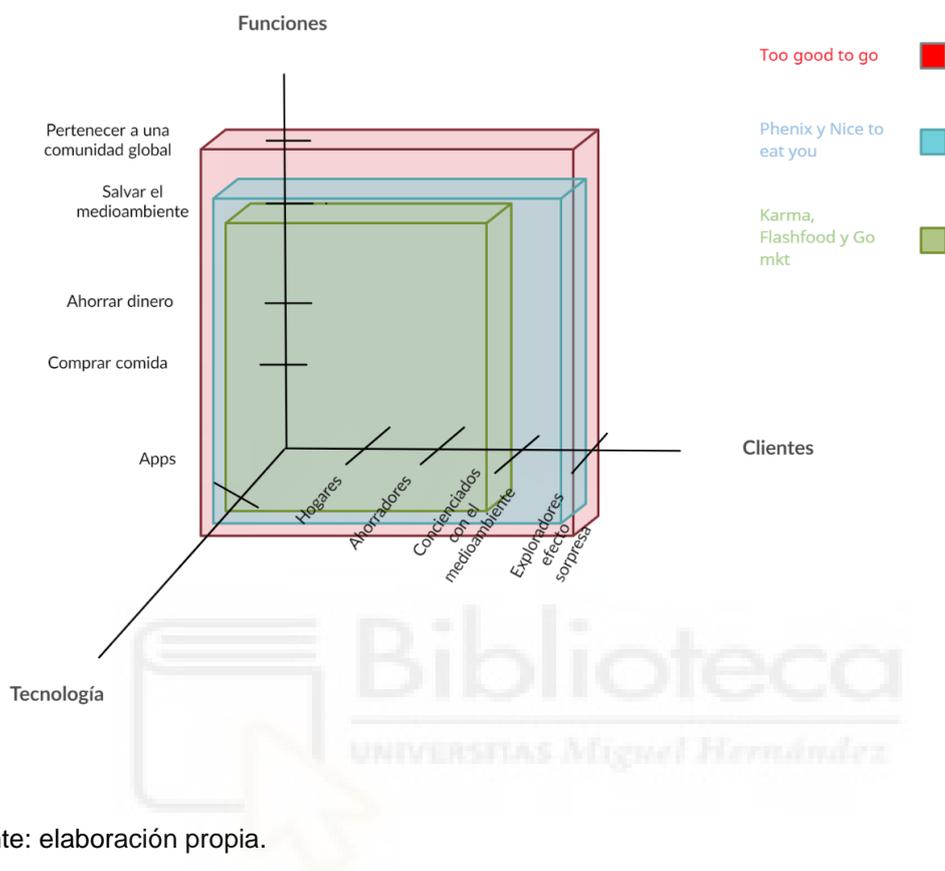
- Grupos de clientes. Es decir, a quien se dirigen los productos o servicios.
- Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes, es decir, las necesidades que satisface.
- Tecnología empleada, o como se ofrece el producto (es decir, la forma).

La intersección de estas tres dimensiones es lo que define la competencia distintiva “*core business*” (Guimera, 2021)

A el campo continuación vamos a delimitar el campo de actividad de la empresa Too good to go mediante el modelo de Abell, comparándolo con sus principales competidoras para poder analizarlo mejor.

Figura 1

Modelo de Abell de la industria alimenticia en el e-comercio medioambiental



Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 se ha delimitado la industria en función del tipo de tecnología con el que se satisfacen las necesidades, en este caso las aplicaciones móviles.

Se han añadido en este modelo las principales competidoras de Too good to go (de las que hablaremos más detalladamente en el punto 4.2.2), para que podamos observar cuáles son las principales diferencias entre las mismas (si las hubiera).

En este sentido podemos comprobar que todas las empresas para salvar comida que compiten en el mercado lo hacen a través de la misma tecnología (aplicaciones móviles) y coinciden en las siguientes necesidades que satisfacen: comprar comida, ahorrar dinero y proteger el medioambiente; y tipos de clientes: hogares en general, ahorradores, concienciados con el medioambiente.

- Encontramos diferencias en cuanto a los tipos de clientes, ya que hay un tipo de cliente al que solo Phenix, Nice to eat you y Too good to go pretende satisfacer, y es el explorador. Como veremos en el próximo apartado, estas empresas no determinan qué es lo que contienen los packs que los clientes pueden comprar, por lo tanto, se genera una emoción y expectación por parte del cliente. Para según qué tipo de persona, este efecto sorpresa puede ser muy importante, ya que incentivará su compra².
- Encontramos diferencias en cuanto a las funciones o necesidades cubiertas. Como podemos ver en la figura 1, la función de pertenecer a una comunidad global solo está cubierta por Too good to go. Aunque es cierto que muchas de las competidoras analizadas están presentes en varios países, ninguna de ellas muestra esta intención de crear una comunidad decidida y concienciada como Too good to go. No solo porque es la más extendida internacionalmente, sino porque refuerza esta imagen corporativa y sentimiento de pertenencia mediante su actuación en los 4 pilares fundamentales de la sociedad (visto en el punto 3.2) y sus muchas y fuertes campañas de marketing y publicidad que tratan de crear en el imaginario colectivo una sensación de pertenencia a un grupo, los *Waste Warriors*.

4.2.2 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El objetivo es conocer las oportunidades que el entorno competitivo ofrece a la empresa y las amenazas que limitan su capacidad de obtener beneficios, lo cual determina el atractivo de la industria.

Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan la posibilidad de obtener rentas superiores (Porter, 1979).

² Este tipo de motivación lo trataremos más detalladamente en el apartado 7.1

- Intensidad de la competencia actual

En la actualidad, son pocas las empresas que ofrecen al mercado un servicio similar al de Too good to go, ninguna de las actuales está presente en tantos países ni tiene una red tan alta de actuación. No obstante, ya que sí existen a nivel local y en varios países, procederemos a señalar sus competidores directos:

- Phenix.

Empresa francesa fundada en 2014, Phenix Connect en principio se dedicaba a conectar empresas con excedentes con asociaciones capaces de usar este suministro, como asociaciones benéficas, comedores sociales, zoológicos, granjas y plantas de reciclaje. En Francia desde 2016, existe una regulación que prohíbe a los supermercados de superficie de ventas superior a 400 m² tirar a la basura los alimentos perecederos que aún sean comestibles, sin perjuicio de cumplir con las normas de seguridad alimentaria y, de cualquier manera, aprovecharlos³ (Legifrance, 2016).

Esto provoca un gran éxito y aceptación de Phenix en Francia, ya que las empresas necesitan desprenderse de su sobreproducción, y encuentran en

³ Esta ley establece lo siguiente: (Legifrance, 2016)

I.- Después del inciso 1 del inciso 3 del Capítulo I er Título IV del V del Código de Medioambiente, se inserta un inciso 1 bis que dice:

-Subsección 1 bis

-Lucha contra el desperdicio de alimentos

- Arte. L. 541-15-4. - La lucha contra el desperdicio de alimentos implica empoderar y movilizar a los productores, procesadores y distribuidores de alimentos, consumidores y asociaciones. Las acciones para combatir el desperdicio de alimentos se implementan en el siguiente orden de prioridad:

-1 ° La prevención del desperdicio de alimentos.

-2 ° El uso de bienes no vendidos aptos para el consumo humano, por donación o procesamiento.

-3 ° Recuperación destinada a la alimentación animal.

-4 ° Uso con fines de compostaje para la agricultura o la recuperación de energía, en particular por metanización.

-II. - El incumplimiento de la obligación prevista en I es sancionado con la multa prevista para las infracciones de tercera clase.

-III. - Un distribuidor del sector de la alimentación que deliberadamente haga que alimentos no vendidos y aún comestibles no sean aptos para el consumo, sin perjuicio de las disposiciones reglamentarias relativas a la seguridad sanitaria, será sancionado con una multa de 3.750 €. También incurre en la sanción adicional de publicar o difundir la decisión pronunciada, en las condiciones previstas en el artículo 131-35 del código penal. "

Deliberado en sesión pública, en París, el 3 de febrero de 2016.

Phenix una oportunidad de cumplir con la legislación (evitando las posibles multas) y llevar a cabo una acción social positiva con el medioambiente y la comunidad en general.

La aplicación ofrece en un principio un beneficio claro: las organizaciones están informadas sobre lo que está disponible en tiempo real y puede recoger lo que necesitan en un horario establecido. Las empresas por su parte se ahorran el papeleo relacionado con las donaciones de alimentos: procesos administrativos, informes operativos y financieros y cumplimiento de las normas sanitarias y legales (fecha de caducidad, cadena de frío, trazabilidad, etc.). La propensión de las empresas a donar aumenta considerablemente cuando son liberadas de esta carga (Martin, 2019).

No obstante, el desarrollo de la empresa en los países vecinos (España, Portugal, Dinamarca y Alemania) no aumenta al mismo ritmo y con los mismos resultados. En ese año las legislaciones de estos países no son tan restrictivas como las francesas, aunque sí establecen medidas y leyes de apoyo, la actuación de los agentes en ese momento se contemplaba como voluntaria.

En enero de 2019, la empresa Phenix da un paso más y desarrolla una aplicación móvil muy similar en forma y funcionamiento a la de Too good to go. Es una de las principales competidoras directas. Comparte con ella:

- Su misión: evitar el desperdicio de alimentos.
- Su medio: a través de una aplicación móvil.
- Su funcionamiento: conecta negocios y consumidores, ofreciéndoles packs sorpresa a precios reducidos. Presenta también la triple ventaja *win-win-win* que comentábamos anteriormente.
- Su comisión, de 1€ por pack vendido.

Sin embargo, aunque son muchas sus similitudes, también hay diferencias muy claras. La principal ventaja que tiene Too good to go frente a Phenix es que su mercado está mucho más desarrollado, no solo en la cantidad de países en los que opera, si no en el número de ciudades y en la cantidad de establecimientos.

Mientras que Too good to go cuenta con más de 38 millones de usuarios y más de 90.000 establecimientos asociados, Phenix cuenta con alrededor de

1.700.000 usuarios y 6000 comercios, una cifra sustancialmente inferior (Phenix, 2021).

Si tomamos como ejemplo España podemos comprobar que, mientras Too good to go está presente en la mayoría de las grandes ciudades españolas (y cada vez más en las pequeñas localidades), Phenix solo opera en cinco ciudades: Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Sevilla.

Sin embargo, Phenix ofrece varias ventajas a sus clientes que de momento Too good to go no contempla. La acumulación de puntos que después pueden ser canjeables por euros para gastar en el pack que elija el cliente es una estrategia de marketing muy atractiva para el cliente. Los puntos pueden conseguirse salvando muchas cestas a través de la aplicación, o bien invitando a amigos y familiares a utilizar la aplicación. Estas estrategias tratan de fidelizar y captar nuevos clientes.

Además, esta aplicación contempla la opción de que los clientes puedan guardar sus establecimientos favoritos y recibir una notificación a su móvil cuando estos dispongan de packs para salvar. Esta es una opción que muchos clientes agradecen y que han pedido abiertamente a Too good to go, a lo que la compañía de momento se ha mostrado reacia.

- Karma

Nacida en Estocolmo a finales de 2016, opera en Suecia, Francia y Reino Unido.

Su mercado de mayor aceptación es Suecia, donde se estima que alrededor del 10% de la población usa la aplicación (Palmer, 2020).

Su funcionalidad y sistema es muy similar a Too good to go, se centra en los comercios minoristas y supermercados y ofrece al cliente la posibilidad de ayudar al planeta comprando su comida a un precio reducido. Una de las diferencias es que esta aplicación sí permite que el cliente sepa exactamente qué está comprando, y no ofrece cajas sorpresas o bolsas mágicas como otras competidoras.

En 2018, Karma decide dar un paso más en su lucha contra el desperdicio de alimentos y añade una nueva orientación al sector subiendo un peldaño más en

la cadena productiva: poner el foco en los mayoristas. Karma sabe que gran parte del desperdicio de alimentos se da en este eslabón y necesita encontrar un medio que facilite a los clientes recoger esos excedentes, ya que no sería cómodo para ellos desplazarse hasta las fábricas.

Se asocia estratégicamente con Electrolux y juntas establecen el primer frigorífico inteligente Karma en un supermercado de Estocolmo. (Reason Why, 2020) El frigorífico solo puede desbloquearse mediante un código QR que el cliente recibe en el móvil cuando compra a través de la aplicación. Una vez comprado, el cliente se presenta en el establecimiento y puede abrir el frigorífico y recoger su compra. Karma señala que efectivamente existe un pequeño riesgo de que el cliente, una vez abierto el frigorífico, coja todos los packs. No obstante, decide confiar en su buena fe e informa de que hasta el momento no ha ocurrido un incidente parecido.

Aunque lo ubican en un supermercado, la finalidad de esta iniciativa es testear el mercado para comprobar si los consumidores están dispuestos a utilizar este sistema para comprar los excedentes de los mayoristas directamente. Debido a la buena aceptación, establecen alrededor de 100 frigoríficos inteligentes en Suecia, Reino Unido y Francia, y los localizan en puntos estratégicos donde el cliente pueda recoger su comida después de su jornada laboral, como estaciones de metro y zonas concurridas.

Este sistema les otorga un punto de recogida cómodo para los clientes, que permite a los mayoristas (que no disponen de una tienda a la que acudir) dar salida a sus excedentes.

Too good to go también ha decidido desarrollar su mercado ampliando su campo de actuación a los agentes que participan en la fase de producción y procesado. En España desde junio de 2020 lo ha llevado a cabo mediante la iniciativa Deorigen, que pretende contactar a clientes con fabricantes y mayoristas como Danone, Unilever, Lotus, Delaviuda, entre otros.

Su unión con el mayorista Metro (matriz de Makro) les permite poder desarrollarse internacionalmente. El cliente podrá recoger sus packs en sus fábricas o en un punto urbano de recogida.

En el caso de España esta opción está disponible en nueve ciudades, siendo las principales Valencia, Barcelona y Madrid.

- Nice to eat you

Traducida en español como “encantado de comerte” es una *start up* española actualmente solo presente en Zaragoza, Madrid, Logroño, Santiago de Compostela y Vitoria. Son más de 50.000 descargas de la aplicación por parte de personas que luchan contra el desperdicio de comida. (Trigo, 2021)

Con funcionamiento similar, su ganancia es una pequeña comisión por paquete salvado. También han llevado a cabo colaboraciones con ONG's mediante campañas solidarias. Su principal desventaja es que todavía no ha mostrado el crecimiento suficiente para beneficiarse de los efectos de red, no se ha desarrollado tanto ni los negocios colaboradores ni la demanda de los clientes finales.

- Flashfood

Presente en Canada y USA, Flashfood es de un funcionamiento similar a Too good to go.

Actualmente opera en supermercados y tiendas de comestibles, pero no ha dado el salto restaurantes o lugares de comida preparada. A través de esta aplicación, sí pueden elegir cuál es la comida que van a comprar teniendo la opción de comparar los ítems a través de esta. Después solo tienen que acudir a la tienda, enseñar al personal el justificante y pueden así recoger su comida, en las zonas delimitadas como frigoríficos o estanterías.

- Go mkt

Fundada en 2017, esta empresa trabaja con restaurantes, tiendas y cafeterías, vendiendo también el excedente a precio reducido.

En este caso los clientes también pueden ver cuál es la comida que exactamente ofrecen los negocios. Actualmente solo presente en la ciudad de Nueva York.

Como hemos podido comprobar, existen diferentes competidores directos de Too good to go, pero ninguno de ellos está tan desarrollado geográficamente ni tiene una cuota de mercado tan alta.

- Competidores potenciales

Los competidores potenciales son aquellas nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, se puede suponer que cuanto mayor sea el grado de atractivo de la industria, más competidores potenciales habrá (Guerras & Navas, 2015, pág. 178).

La posibilidad de que nuevas empresas entren a la industria depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción ante un nuevo ingreso de los competidores ya establecidos.

- Barreras de entrada. Son aquellos costes o dificultades que tienen que acarrear las empresas que pretendan establecerse en una industria. Cuanto mayor sean las barreras de entrada, mayor es el atractivo para las empresas ya establecidas, porque dificulta que la competencia se intensifique. Las barreras de entrada que encuentran los competidores potenciales en este sector son:
 - Efecto experiencia: Too good to go lleva varios años operando en el mercado, y ya cuenta con una experiencia y un *knowhow* difícil de conseguir a corto plazo para los nuevos negocios que quieran incorporarse. Además, ya son conocidos y valorados por la sociedad, habiendo conseguido un cierto renombre e imagen positiva a lo largo de los años. Cuentan con una gran cartera de negocios adheridos y, aunque no existe ningún contrato de permanencia ni obligación, los

negocios no cambiarán de plataforma para reducir sus mermas si no consiguen alguna ventaja o beneficio sobre lo que ya reciben.

- Economías de escala: en este modelo de negocio son muy fuertes, ya que su manera de operar es a través de aplicaciones móviles. Por ello, el coste unitario se reduce significativamente cuando aumenta el número de establecimientos adheridos a la plataforma. Además, el margen de beneficio es bajo (este tipo de empresa cobra comisiones muy pequeñas) por lo que un coste bajo es fundamental para el mantenimiento de la empresa en el medio y largo plazo.
- Efectos de red: Para los nuevos competidores no es fácil entrar en este mercado, ya que existe riesgo de baja aceptación por parte de los negocios para adherirse y de los clientes para utilizar su aplicación en vez de otra. Los negocios quieren utilizar una plataforma que los clientes ya utilicen y conozcan, ya que para ellos no sería beneficioso utilizar una aplicación que la gente no conociese puesto que sería más difícil que su sobreproducción tuviese salida. Por su parte, los clientes preferirán utilizar una aplicación a la que estén adheridos el mayor número posible de establecimientos cercanos, para tener más opciones entre las que elegir.

No obstante, es cierto que existe un efecto contrario, dado que algunos clientes pueden encontrar atractivo utilizar una aplicación menos conocida; para ellos será más fácil comprar un pack de su gusto sin que otro cliente lo compre primero. Aquí entra en juego el efecto del ratio cliente/negocio que analizaremos en la Figura 2.

Este es en parte uno de los inconvenientes de Too good to go, puesto que en algunas zonas su cantidad de clientes finales es mucho mayor que los packs ofrecidos por los comercios locales, y esto hace que los packs se agoten muy rápidamente y muchos clientes se queden sin poder comprar.

Según un estudio realizado en la universidad de Wageningen (van der Haar & G. Zeinstra, 2019), el 81,8% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que una buena mejora para Too good to go sería incrementar el número de tiendas participantes.

- Canales de distribución: en este caso, la distribución sería promocionar sus servicios y hacer un seguimiento posterior de sus clientes. Los competidores potenciales tendrían que hacer un costoso trabajo en conocer, hablar y negociar con los restaurantes y esto requiere un alto coste inicial.

No obstante, la eficacia de las barreras de entrada dependerá de los recursos y capacidades que las empresas que deseen entrar al mercado tengan (Guerras & Navas, 2015, pág. 180).

- Reacción de los competidores establecidos.

No existe en la industria una tradición de represalias. No obstante, empresas ya establecidas si tienen fuertes recursos para defenderse (como es el caso de Too good to go) y siempre existe ese riesgo.

- Amenaza de productos sustitutivos.

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria (Guerras & Navas, 2015, pág. 181).

Un ejemplo de servicio sustitutivo son las propias ofertas que crean los supermercados y tiendas de barrio o panaderías, que ofrecen ofertas como 2x1 o bajadas significativas del precio (p. ej: Mercadona con las ensaladas y carne) ya que satisfacen una necesidad similar. Sin embargo, Too good to go ofrece a sus clientes funciones como pertenecer a una comunidad global, el efecto sorpresa que tiene el cliente al no saber que encontrará en el pack, y la sensación de estar ayudando al planeta; funciones que hasta el momento los comercios no satisfacen por su cuenta.

- Poder negociador de los proveedores

Too good to go no dispone realmente de proveedores importantes, ellos mismos son los que se encargan del mantenimiento de la plataforma y de todas sus gestiones, y de conectar a las empresas con los clientes. Esto es una ventaja competitiva ya que, al no existir proveedores, no existe una necesidad de negociar.

Si consideramos a los negocios colaboradores de Too good to go como proveedores (puesto que sin ellos sus operaciones serían imposibles y son ellos los que aportan esos excedentes para intermediar) podemos concluir que la

concentración de la industria es baja, sin ningún coste de cambio (a Too good to go no le importa que los restaurantes dejen de usar su servicio siempre que vengan otros nuevos), el producto no es almacenable (Too good to go no almacena esos packs, sino que cada día se generan unos pocos packs por cada establecimiento adherido). El negocio tiene información total de que se va a vender (ellos mismos lo eligen) a qué precio, qué comisión se lleva Too good to go, etc. Para Too good to go no existen productos sustitutivos. Existe amenaza de integración hacia delante, ya que el negocio colaborador podría utilizar sus propios medios para dar salida a su excedente mediante bajadas de precio y ofertas (como hemos contemplado en el apartado anterior), o bien mediante su propio desarrollo de una aplicación similar.

Teniendo todo esto en cuenta, podemos concluir que el poder negociador de los proveedores-negocios colaboradores es bajo. No obstante, su poder negociador aumentará según su tamaño, y por tanto, importancia relativa para Too good to go. Por ejemplo, una cadena internacional de supermercados tendrá mayor importancia relativa y poder de negociación que una frutería local.

- Poder negociador de los clientes.

Los clientes finales no tienen un fuerte poder de negociación, puesto que no están concentrados, compran en pequeños volúmenes, no tienen información total (el pack es sorpresa) y no existe amenaza de integración hacia atrás.

No obstante, es remarcable que los costes de cambio son cero, y el producto es poco importante para el cliente.

5. Análisis interno

5.1 Cadena de valor

El concepto de cadena de valor hace referencia a la división de cada actividad básica de una empresa, para poder identificar cual es el valor que la empresa incorpora en cada una de sus actividades. Su finalidad es encontrar así cual es la fuente de la ventaja competitiva de la empresa, es decir, la parte o partes que

más contribuyen a la generación de ese valor total del producto o servicio (Guerras & Navas, 2015, págs. 213-215).

- Actividades primarias
 - Logística interna o entrada de factores: Búsqueda activa de empresas que quieran unirse a la iniciativa y participar. Ya que en Too god to go saben que para los negocios reducir sus mermas no es su prioridad más alta, tratan de hacer el trámite lo más sencillo posible y cobrando una comisión muy reducida (1€ por pack). Esto atrae mucho a las empresas que quieren reducir sus mermas sin complicar sus gestiones. Su estrategia de crecimiento va desde los pequeños comercios de barrio hasta las grandes superficies, y se han movido de las grandes ciudades a pequeñas y medianas poblaciones, abarcando lo máximo posible.
 - Operaciones propiamente dichas: Hacer de intermediarios, conectando a los clientes y los negocios (restaurantes, panaderías, supermercados, hoteles, fruterías...) a través de su aplicación, gestiona también la tramitación del pedido y el pago del cliente.
 - Logística externa o distribución: Recogida de los datos de los comercios adheridos, para poder utilizar su geolocalización (y facilitar así que los clientes encuentren los comercios más próximos), sus horarios de apertura y cierre, sus cantidades de packs ofertados, etc. Almacenamiento de los datos y distribución de estos al negocio, por ejemplo, la hora de retirada del pack por parte del cliente.
 - Marketing y ventas: Too god to go es una empresa que sigue una política de marketing muy activa. Utiliza publicidad en la televisión e internet, y en las redes sociales, donde tiene una considerable participación. La mayoría de sus usuarios son *millenials* y es la generación que está más presente en las redes sociales y en el uso de la tecnología, por ello su canal de comunicación y de actuación es tan eficiente.
 - Servicio posventa. Too god to go tiene un servicio en el que gestiona las quejas de los clientes. A los que les pueden devolver el dinero si demuestran (mediante fotos) que los productos que han adquirido en el negocio no cumplen con los estándares (de mala calidad, en mal estado o no llegan al valor mínimo que

debería tener el pack). También tienen un servicio de atención a las empresas para gestionar todas las dudas o sugerencias que pudieran surgir.

- Actividades de apoyo
 - Aprovechamiento: En el caso de Too god to go lo comprendería el mobiliario, la maquinaria y las oficinas donde sus trabajadores realizan sus tareas.
 - Desarrollo de tecnología: En Too god to go es muy importante ya que es una empresa meramente tecnológica. Trabajan para seguir con el mantenimiento de su aplicación y para mejorar la interfaz (siempre que sea posible), para que la experiencia del usuario sea lo más cómoda y eficaz posible; saben que esto es fundamental.
 - Administración de recursos humanos: Con el crecimiento exponencial de la empresa, uno de los objetivos de Too god to go es ampliar su capital humano, eligiendo siempre personas que compartan su filosofía y valores, pero que también tengan buenas capacidades, actitud y flexibilidad. Siguen campañas de motivación y tratan de conseguir su compromiso y aumentar su nivel de bienestar y satisfacción (Bordoy, 2020).
 - Infraestructura de la empresa: Forma parte de todas las empresas, e incluye las tareas de planificación, administración, control, organización, finanzas, contabilidad, etc.

5.2 Recursos y capacidades

El objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder (Guerras & Navas, 2015, pág. 219).

5.2.1 Identificación de los recursos

- Recursos tangibles: Que a su vez pueden dividirse en físicos y financieros:
 - Físicos: numerosas oficinas alquiladas, situadas en los diferentes países en los que opera, equipos informáticos, material de oficina, etc.

- Financieros: Dinero en efectivo, derechos de cobro, capacidad de financiación...A principios de este año, Too good to go ha recibido financiación por valor de 25,7 millones de euros, por parte de la firma estadounidense de inversión de riesgo /blisce (Marston, 2021).
- Recursos intangibles: Que podemos clasificar a su vez en humanos, tecnológicos y organizativos:
 - Humanos: Su compromiso con la empresa y sus valores, su motivación, flexibilidad y conocimientos.
 - Tecnológicos: La amplia plataforma e interfaz de la que dispone Too good to go para operar.
 - Organizativos: Marca y logotipo reconocibles, prestigio de la empresa, cartera de negocios colaboradores ya adheridos, etc.

5.2.2 Identificación de las capacidades

En general, las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan en “activos intangibles”, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa.

En Too good to go se cuenta con capacidades funcionales y culturales:

- Capacidades funcionales: Filtrar la calidad de los negocios que se adhieren, gestionar las posibles quejas de los clientes, dar soporte a través de la plataforma, darse a conocer a través de las redes sociales y de campañas de comunicación, análisis de los resultados, seguimiento y facturación a los negocios, etc.
- Capacidades culturales: capacidad dinámica y flexible ante los cambios, adaptabilidad a los diferentes mercados en los que opera.

Una vez delimitados los recursos y capacidades, es necesaria la integración de estos para fomentarlos y conseguir que los recursos y capacidades individuales sean colectivos.

5.2.3 Evaluación estratégica de los recursos y capacidades

- Criterios para la obtención de la ventaja competitiva.

Para que un recurso o capacidad pueda generar una ventaja competitiva debe cumplir dos requisitos:

- Escasez. Será más valioso si no es accesible para los competidores, ya que eso les otorgará una diferenciación ventajosa. En el caso de Too good to go, podemos señalar: por un lado, su capacidad para expandirse rápidamente en los mercados internacionales (capacidad de la que no disponen sus competidores) y por otro lado el reconocimiento que ya tiene su marca después de tantos años en el sector.
- Relevancia. La capacidad de crecer rápidamente y expandirse a otros mercados es muy importante, ya que les permite darse a conocer, ganar la fama y reputación localmente y conseguir ventajas disminuyendo los costes unitarios. Una vez que se han expandido a una ciudad o país, han ganado clientes y negocios adheridos que, si consiguen fidelizar, pondrán muy difícil la entrada de la competencia.
- Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva.
Para que el valor estratégico del recurso o capacidad sea realmente interesante debe ser mantenible en el tiempo. Esto podemos valorarlo a través de diferentes características:
 - Durabilidad: Señalamos aquellos recursos y capacidades que perduran y no pierden su potencial generador de ventaja competitiva. Entre los cuales podemos señalar:
 - Su marca, cuyo potencial no solo se mantiene si no que está aumentado a medida que la empresa crece y se da a conocer.
 - Sus conocimientos y experiencia en el sector, forma parte de las rutinas organizativas de la empresa y es algo que se mantiene durante el tiempo.
 - Transferibilidad: Los recursos de los que dispone Too good to go y el sector en general son de difícil transferencia, ya que la mayoría de los recursos y capacidades necesarios y de los que disponen son intangibles, financieros o complejos.

- Imitabilidad y sustituibilidad:

La imitación de la mayoría de los recursos y capacidades de la empresa sería en teoría posible, ya que no tienen ningún tipo de patente o de ambigüedad causal que les proteja. No obstante, existen recursos y capacidades que por su naturaleza no pueden ser imitables, como es la reputación o el conocimiento y experiencia adquirida a lo largo de los años. Si bien es cierto que sería posible que las competidoras trataran de sustituir el valor de sus recursos y capacidades por otras semejantes.

- Complementariedad

Too good to go combina muy bien sus recursos y trata de conseguir sinergias interdisciplinarias que aumentan su valor añadido. Un ejemplo sería su política de recursos humanos, en la que apuesta por equipos de trabajo variados y multiculturales compuestos por personas que puedan aportar diferentes conocimientos y puntos de vista. Esto enriquece el resultado final.

5.2.4 Gestión del recurso: Análisis de la relación con los negocios colaboradores.

Hasta ahora hemos identificado y valorado los recursos y capacidades de Too good to go, lo cual nos permite determinar sus puntos fuertes. No obstante, cabe tener en cuenta sus posibilidades de gestionar y fortalecerse.

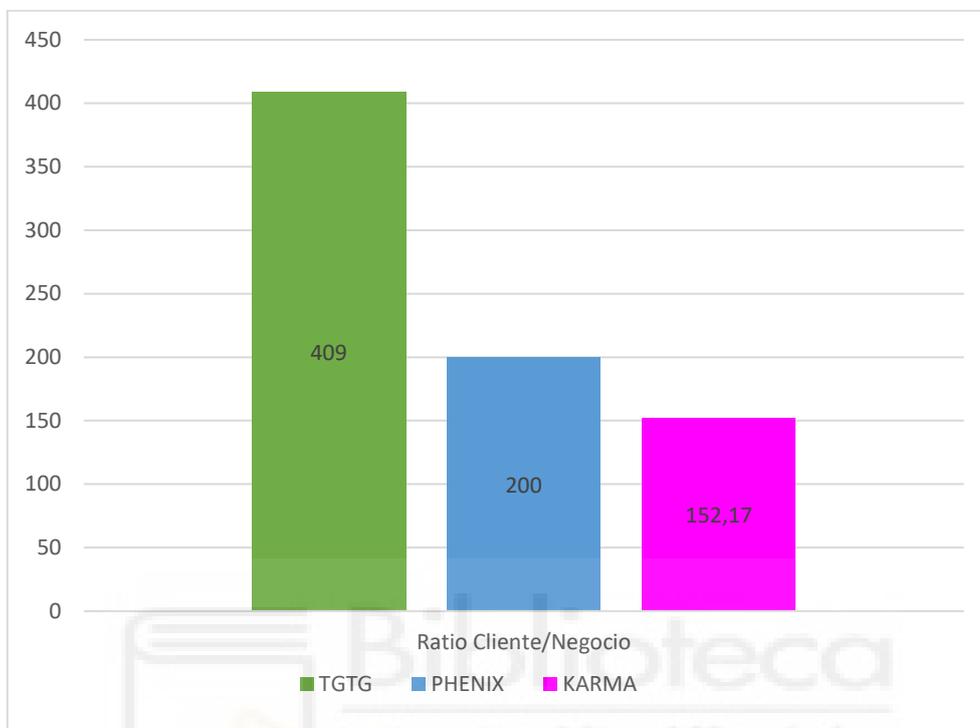
En este apartado vamos a analizar uno de sus recursos más importantes, los negocios colaboradores de la aplicación. Estos son imprescindibles para su actividad, por lo tanto aunque como negocios particulares son un recurso variable y dinámico, es muy importante tenerlos en cuenta y conocer su situación actual.

Si analizamos la cantidad total de negocios colaboradores y lo comparamos con el número de clientes finales, podemos obtener el ratio cliente/colaborador, que nos indicaría la cantidad de clientes existentes por cada tienda participante.

Para poder contemplar mejor el resultado de Too good to go, vamos a comparar el resultado de este ratio con dos de sus principales competidoras directas: Phenix y Karma.

Figura 2

Ratio de cliente por negocio colaborador



Fuente: elaboración propia⁴

En el presente gráfico podemos observar la diferencia existente del número de usuarios de la aplicación por tienda colaboradora. Como podemos observar, el ratio de Too good to go es mucho mayor, se presenta como más del doble de la segunda empresa analizada, Phenix.

Esto pone de manifiesto una situación, y es que la demanda existente de Too good to go es muy superior a la oferta de los packs actualmente. Esta situación puede ser crítica ya que puede causar un descontento por parte de los clientes, que encuentren el utilizar la aplicación demasiado difícil y frustrante ya que los packs se agoten muy rápidamente.

⁴ Datos obtenidos de:
<https://wearephenix.com/en/presentation/>
<https://karma.life/>
<https://toogoodtogo.org/en/movement/businesses/>

Aunque Too good to go siga expandiéndose y creciendo, esta es una variable que debe tener en cuenta y controlar, ya que si siguiese aumentando este ratio le podría generar graves pérdidas de ventas potenciales, clientes y popularidad.

6. Análisis DAFO

Para condensar todo lo analizado hasta ahora, vamos a realizar el análisis DAFO que resume y presenta de forma conjunta los resultados del análisis externo e interno.

La expresión DAFO hace referencia a las siglas de: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que son todos los puntos que vamos a poder analizar gracias a esta herramienta.

Tabla 3

Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo margen de ingresos por operación - Mayor número de usuarios que buscan packs que de negocios que los ofrecen en algunas zonas. Ratio cliente/negocio. - Es relativamente fácil que otras empresas imiten su modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en su sector. - Modelo eficiente de negocio. - Reconocimiento de la marca y reputación. - Misión y RSC bien arraigada y presente en todos los ámbitos de la empresa. - Cartera de negocios amplia e internacional. - Acuerdos estratégicos con socios relevantes. - Experiencia y conocimiento del sector. - Flexibilidad y adaptabilidad a los nuevos mercados.

	- Alta capacidad productiva y de financiación
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica, incierta recuperación. - Medidas de contención del COVID19 como cierre de restaurantes afectarían drásticamente al negocio. - Dificultad para desarrollarse en mercados donde ya opera la competencia. - Desconocimiento general de la población sobre el impacto que el desperdicio de comida tiene en el medioambiente. - Existencia de competidores internacionales. - Difícil mantenimiento de la calidad con un crecimiento tan rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la preocupación social por el cuidado del medioambiente. - Leyes que promueven la eliminación del desperdicio de alimentos. - Crecimiento del comercio online a través de aplicaciones. - Concentración de la industria en pocas empresas (escasez de competidores). - Poder negociador de los proveedores y clientes es bajo.

Fuente: elaboración propia

7. Estrategias y ventajas competitivas

7.1 Ventaja competitiva

Como hemos podido comprobar en los puntos anteriores, la ventaja competitiva de Too good to go es, principalmente, su modelo de negocio sencillo pero eficaz, que le permite tener una cuota de mercado superior a la competencia.

Para este modelo de negocio, en el que los costes fijos altos y los ingresos por operación no son muy elevados, es importante aumentar el número de packs vendidos y el número de comercios participantes rápidamente ya que así

consiguen por un lado disminuir su coste unitario y por otro lado ampliar sus efectos de red.

En una industria como esta, el efecto red es crucial y los clientes preferirán utilizar una aplicación conocida y usada por mucha gente porque:

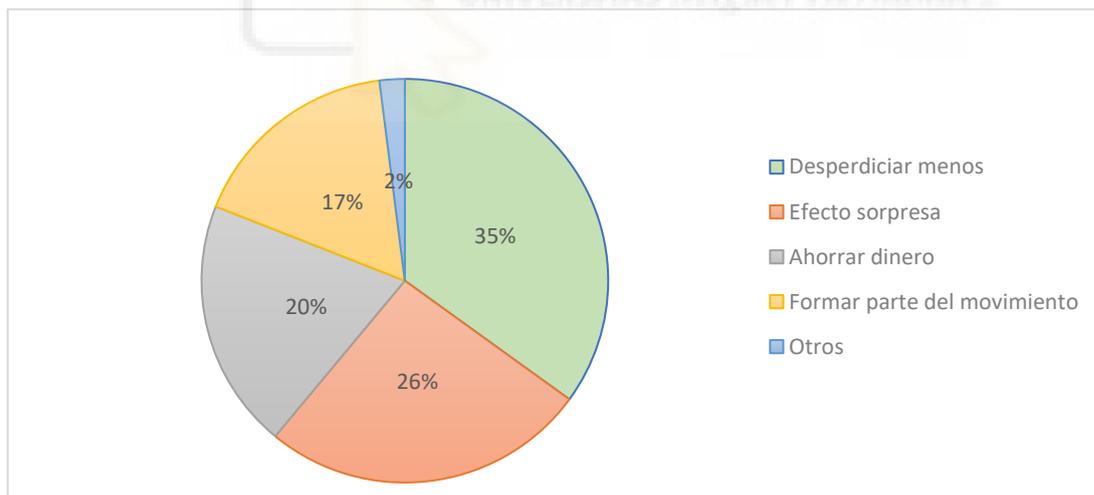
- Les otorga más confianza en la calidad de los packs y en el sistema de pago.
- Les será más fácil encontrar negocios de su gusto en su zona, ya que habrá más tiendas para elegir.

Igualmente, los restaurantes preferirán en principio reducir sus excedentes a través de Too good to go antes que con su competencia, ya que:

- Hay más clientes que la utilizan, por lo tanto, es más fácil que sus excedentes sean comprados.
- Too good to go cuenta con cierto renombre y prestigio que puede hacer que confíen más en esta plataforma que en otras.

Figura 3

Motivos para usar too good to go



Fuente: Elaboración propia basado en (van der Haar & G. Zeinstra, 2019)

Según la figura 3, hay varios factores principales por los que los clientes finales eligen Too good to go: desperdiciar menos comida (35% de las personas), el

efecto sorpresa de los packs o *magic boxes* (26%), ahorrar dinero (20%) y formar parte del movimiento (17%).

Por lo tanto, otra ventaja competitiva que tiene Too good to go frente a su competencia es el efecto sorpresa de sus packs. Esta es una característica que en principio podría resultar perjudicial para el consumidor (no saben qué están comprando) pero que en la práctica les resulta atractivo y es uno de los principales motivos de uso de la aplicación.

Esto se debe, como ya se ha investigado en numerosos estudios (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014) al efecto de la gamificación. Este elemento de diversión y sorpresa atrae y fideliza a los clientes, aumentando también la posibilidad de que se viralicen sus compras (lo compartan en sus redes o con sus amigos y familiares).

Igualmente, el 17% de los entrevistados reconoce elegir Too good to go para formar parte del movimiento. Esta es una muestra de cómo ese efecto de red y acción fidelizadora, junto con sus muchas acciones de RSC y campañas de concienciación pueden provocar en los clientes potenciales la satisfacción de una necesidad, el pertenecer a un colectivo que hace algo bueno por el planeta.

7.2 Estrategia competitiva: El reloj estratégico

Como hemos visto anteriormente, existe una creciente demanda por parte de los clientes y una cuota de mercado muy poco equilibrada.

A continuación, vamos a definir la estrategia competitiva que sigue Too good to go mediante el reloj estratégico de Bowman.

Es un modelo que trata de ampliar las opciones estratégicas de Porter, y adapta el esquema propuesto por Bowman. Este modelo pretende matizar, ampliar y dar una versión más orientada al mercado del modelo tradicional de Porter (Guerras & Navas, 2015, pág. 281).

En el caso de Too good to go, ubicamos esta empresa en el espacio 3 o “estrategia híbrida” entre la diferenciación y los precios.

Por un lado, trata de proporcionar a los clientes productos de alto valor añadido:

- Controla los estándares de calidad de las empresas que se adhieren a su plataforma, estudiando su negocio e investigándoles mediante sus redes sociales y reseñas de clientes, antes de permitir que se unan al movimiento.
- Una vez que las tiendas se han añadido a la aplicación, siguen filtrando la calidad de los productos que venden. En la propia aplicación disponen de un apartado en la que los clientes pueden valorar el pack que han comprado y la experiencia en general que han recibido, valorándolas del 1 al 5. Los clientes podrán ver, tras seleccionar el establecimiento, qué porcentaje de personas les valoran con una nota de 3 estrellas o superior, es decir, a qué porcentaje de personas les ha gustado el pack y/o el servicio.

Además, Too good to go muestra también un resumen de las tres características positivas que más valoran los clientes, como: “buena relación calidad-precio”, “personal amable”, “buena variedad de comida”, “buena cantidad de comida”, “comida deliciosa” “recogida rápida”, etc.

Según una entrevista a Oriol Reull, *Country Manager* España de la empresa (Delgado, 2020), Too good to go hace un seguimiento de los restaurantes que reciben una nota por debajo de tres y, si en un periodo razonable de tiempo no consiguen subirla, les dan de baja en la aplicación, ya que indica que la calidad o cantidad de los packs no es la que debería.

- Tienen a disposición de los clientes un servicio de atención, en el que reciben sus quejas, dudas o sugerencias. Procuran que la comunicación con el cliente final sea fluida, para satisfacerle lo máximo posible. Por ejemplo, si un cliente recibe un pedido en mal estado, basta con que se lo comunique a Too good to go y les adjunte fotografías de esa comida en mal estado o de mala calidad y la empresa procederá a la compensación con el reembolso de ese dinero.
- Fuertes campañas de concienciación del problema que representa el desperdicio de alimentos para la sociedad, e intervención en los 4 pilares básicos de la sociedad (como hemos comentado en el punto 3.2). Todas estas acciones de RSC y marketing tratan de, por un lado, concienciar a la población y, por otro lado, crear en el consumidor un sentimiento de pertenencia a un grupo, los *Waste Warriors*, lo cual consigue que los consumidores sean más activos y fieles. Esto, además de favorecer a Too good to go, otorga valor al cliente, ya que le permite sentirse parte de un colectivo que hace algo bueno por el planeta.

No obstante, existen una serie de mejoras que la compañía podría hacer en cuanto a la calidad, y que analizaremos más adelante.

Por otro lado, mantiene unos precios de nivel medio-bajo ya que:

- A los negocios colaboradores les cobra una comisión de un euro por pack salvado. Esto es un precio muy reducido para los negocios, teniendo en cuenta que si no fuese por sus servicios ese pack iría a la basura, y sus ganancias serían 0€.
- Para los clientes finales todos los packs que se venden tienen un precio de 2 a 5 euros, y el valor de los productos incluidos debe ser de entre dos a tres veces superior. Por lo tanto, para los clientes finales es un precio muy económico.

Estos son unos precios que se pueden considerar reducidos, no obstante, son similares a la media de la competencia. En este tipo de industria es necesario contar con precios especiales para clientes finales y competidores, consiguiendo así que estén interesados y participen.

8. Crecimiento y desarrollo de la empresa

8.1 Crecimiento de la empresa

El concepto de crecimiento de la empresa hace referencia al incremento de tamaño en variables tales como el volumen de activos, la producción, las ventas, los beneficios o el personal empleado (Guerras & Navas, 2015, pág. 348). En este sentido, podemos afirmar que Too good to go muestra un hipercrecimiento desde sus inicios hasta la actualidad, y podemos apreciarlo en aspectos como:

- Servicios y ventas: por ejemplo, en 2019 cerraron el año con más de 27 millones de “packs salvados”. En la actualidad ya han vendido más de 77,9 millones de packs.
- Personal empleado, en el que podemos ver un crecimiento del 9,4% en seis meses (de diciembre de 2020 a mayo de 2021) (Apollo, s.f.). En un entorno tan dinámico y competitivo como el actual, el crecimiento de la empresa es lo que le permite consolidarse como la líder del mercado, ya que actualmente crece a una velocidad superior a la de sus competidoras.

8.2 Desarrollo de la empresa

El concepto de desarrollo de la empresa va más allá, estableciendo posibles modificaciones tanto cuantitativas como cualitativas en sus características internas (Guerras & Navas, 2015, pág. 348).

Too good to go hasta la fecha ha seguido una única dirección básica de desarrollo: La expansión de su actividad.

8.2.1 Estrategia de expansión

En este aspecto, podemos afirmar que Too good to go se ha mantenido hasta la fecha tradicional en cuanto a su campo de actividad, no obstante, podemos señalar diferentes estrategias de expansión según la matriz de Ansoff que la empresa ha adoptado en el pasado o está adoptando en el presente:

- Penetración en el mercado. Con esta estrategia tratan de aumentar sus ventas en los clientes actuales o lo consigue con sus campañas publicitarias, sobre todo a través de las redes sociales, donde su principal objetivo es conseguir nuevos clientes que aún no conocen el servicio que ofrecen.

Aunque su mayor estrategia de comunicación es a través de la publicidad digital y con acciones de relaciones públicas online, también han utilizado medios televisivos y acciones de marketing de guerrilla.

Un ejemplo de marketing de guerrilla es la acción de *ambient marketing* que utilizó en Madrid en abril de 2021. Consistía en la colocación de un brick de 3 metros de altura en la plaza de Colón, en la que solo aparecía la iconografía de un ojo, una nariz y una boca, y la pregunta ¿Tiene sentido? Además, se colgaron carteles y pósters en las ciudades de Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia y Bilbao con los mismos distintivos. Esto despertó la curiosidad de los transeúntes y se viralizó como un tipo de acertijo. Una semana más tarde, Too good to go desveló que se trataba de la presentación de su iniciativa 'Fechas con sentido: Mira, Huele Prueba' (Marketingnews, 2021).

Esta empresa persigue explotar su ventaja competitiva, aumentando su presencia en el mercado, lo que permite que la marca sea más conocida y, por lo tanto, más valorada y diferenciada.

Debido a que la industria todavía es joven y se encuentra en una fase de rápido crecimiento, esta es una estrategia muy acertada.

- Desarrollo de productos. Con esta estrategia, Too good to go ha añadido progresivamente características diferentes a su servicio, siempre persiguiendo aumentar la satisfacción de sus clientes.

Como desarrollo de producto mediante la introducción de innovaciones tecnológicas, podemos señalar:

- En los Países Bajos, añadieron en la aplicación el método de pago iDeal a los sistemas que ya tenían, PayPal y tarjeta de crédito (Keyzer, 2019). Esto es debido a la popularidad que el sistema tiene en este país, así que se dieron cuenta de que añadiendo este método de pago conseguían atender mejor las necesidades de todos sus clientes, y consiguieron mejorar la satisfacción de clientes que ya tenían y la obtención de nuevos clientes.
- La incorporación de filtros en la aplicación que permiten buscar packs según necesidades alimenticias especiales: vegetarianismo y veganismo. Anteriormente ya existían negocios que ofrecían packs de este tipo, pero para el cliente era muy costoso localizarlos. De esta manera se agiliza el proceso de búsqueda por parte del cliente, ya que así puede filtrar entre todos los negocios para encontrar únicamente aquellos que se ajustan a sus necesidades.

Como ampliación de la gama del servicio tradicional, podemos destacar:

- El aumento de tipos de negocios colaboradores. Aunque en un principio solo se salvaba la comida de buffets libres y restaurantes, pronto ampliaron su actividad en otros tipos de establecimientos, como panaderías, fruterías, hoteles y supermercados. Posteriormente, amplían su gama de servicios desde una perspectiva diferente: poniendo el foco en un diferente eslabón de la cadena, con el servicio para ventas de proveedores con la iniciativa Deorigen.
- La incorporación de otro tipo de packs con productos no alimenticios pero que también son perecederos: las flores y plantas de las floristerías colaboradoras. Aumentan así su actividad añadiendo un tipo diferente de negocio colaborador y

por tanto de pack, pero su servicio y actividad no se ve afectada ya que mantiene su mercado tradicional.

Todas estas estrategias son producto del constante esfuerzo de innovación y desarrollo por parte de Too good to go, que pretende por un lado maximizar la percepción de valor añadido que tienen sus clientes, y por otro lado seguir creciendo y mejorando para consolidarse como la líder de su sector.

- Desarrollo de mercados. Con esta estrategia la empresa introduce sus servicios en nuevos mercados, aprovechando su tecnología y capacidades para vender en ámbitos distintos y aumentar nuestra participación en mercados donde sus servicios sean valorados. Too good to go aplica este método de expansión a través de su dirección a nuevas áreas geográficas, entre lo que podemos destacar:
 - Desarrollo internacional. La internacionalización de la empresa es su mayor método de expansión y una de sus principales estrategias desde sus inicios. Podemos afirmar que Too good to go se ha extendido muy rápidamente ya que, desde sus inicios a finales de 2015 hasta la actualidad, ha conseguido estar presente en 15 países. Teniendo en cuenta el impacto que ha tenido la crisis sanitaria del Covid-19 en el sector de la hostelería, el comercio y la economía en general, esta cifra es todavía más sorprendente.
 - De las grandes ciudades a las pequeñas localidades. Too good to go ha iniciado su actividad principalmente siempre en grandes ciudades, pero ha sabido aprovechar al máximo las oportunidades en cada país, tratando de expandirse desde las grandes metrópolis y núcleos urbanos a las pequeñas localidades, para abarcar nacionalmente todos los mercados atractivos posibles.

Los motivos para desarrollar sus mercados son el aprovechamiento de sus recursos y capacidades para conseguir maximizar su rentabilidad. Ya que este sector está todavía en crecimiento, los mercados no están saturados, por lo tanto, la situación para desarrollarse es idónea.

9. Adecuación de las estrategias y propuesta de mejora de la estrategia competitiva

Como hemos podido analizar en los puntos anteriores, Too good to go ha adecuado sus estrategias y actividad a su misión y valores, manteniendo y mejorando su ventaja competitiva. Su modelo de negocio sencillo e intuitivo, tanto para los clientes finales como para sus colaboradores, le ha permitido crecer a un ritmo vertiginoso en una industria todavía en crecimiento, pero que, según nuestros análisis, tiene amplias expectativas de futuro.

Con su estrategia internacional de desarrollo de mercado desde el punto de vista geográfico consigue aumentar sus ventas y reducir sus costes unitarios, por lo que aumenta su rentabilidad.

Hace frente a la mayoría de las dificultades (debilidades y amenazas) indicadas en el análisis estratégico. Más concretamente:

- Las debilidades.
 - El bajo margen de ingresos por operación. Lo trata de subsanar con sus estrategias de crecimiento y desarrollo de mercado.
 - La facilidad de otras empresas para imitar su modelo de negocio. Trata de hacerle frente mediante sus estrategias de desarrollo de producto y acciones de RSC, en las que se diferencia de la competencia y otorga un aspecto diferenciador a su servicio.

- Las amenazas.
 - Desconocimiento de la población sobre el impacto que el desperdicio de comida tiene en el medioambiente. Luchan contra esta amenaza mediante las campañas de concienciación, el establecimiento de planes de educación a los niños y jóvenes, el desarrollo de un *knowledge hub* dentro de su plataforma, donde disponen de una gran cantidad de información sobre el tema de fuentes fidedignas, etcétera.
 - Crisis económica y medidas de contención del Covid-19. Su desarrollo de mercados geográficamente le protege en parte de los posibles impactos negativos de las medidas anticovid y de las recesiones económicas, ya que en cierta medida diversifica el riesgo al establecerse en diferentes entornos geográficos.

- Servicios sustitutivos en los supermercados y tiendas, mediante sus propias ofertas. Trata de paliar esta amenaza con sus estrategias de penetración de mercado, enfatizando la valoración del cliente en el aspecto de salvar comida en lugar de ahorrar dinero. En este sentido, las tiendas y supermercados ofrecen los productos rebajados como una oportunidad para el cliente de ahorrar dinero, pero no refuerzan la sensación de protección del medioambiente como Too good to go hace, que estratégicamente lo centra como la principal ventaja y motivación.

Además, trata de explotar sus fortalezas y las oportunidades del entorno, a saber:

- Las fortalezas.
 - Modelo eficiente de negocio. Esta es una fortaleza que Too good to go conoce y aprovecha, y es por ello por lo que no lo modifica sustancialmente. Aunque trate de crecer y mejorar su servicio, no cambia los aspectos cruciales de su actividad. Desde el principio es consciente que la sencillez de su modelo es la clave tanto para los consumidores finales como para los negocios adheridos.
 - El liderazgo en el sector, reconocimiento de su marca y reputación. Es algo que consigue y amplifica con sus estrategias actuales y pasadas de desarrollo y crecimiento. Esto a su vez genera la posibilidad de que se den otras fortalezas importantes, como son sus acuerdos estratégicos con socios relevantes o su amplia popularidad.
 - El conocimiento y experiencia en el sector, así como su flexibilidad y adaptabilidad a los nuevos mercados. Ha utilizado estas fortalezas para desarrollarse internacionalmente como hemos visto en apartados anteriores.

En general, podemos destacar que la relación existente entre las estrategias de expansión y sus fortalezas es de retroalimentación. Por un lado, las estrategias no podrían llevarse a cabo exitosamente sin la existencia de esas fortalezas; y por otro lado, las fortalezas no existirían de no ser por esas experiencias y valores generados por las estrategias.

- Las oportunidades.
 - El aumento de la preocupación social por el cuidado del medioambiente. Utiliza esta tendencia con el mantenimiento de su actividad, potenciando su visibilidad y comunicación con las estrategias de penetración de mercado.
 - El poder negociador de los proveedores y clientes es bajo en general. Y la relación entre su poder negociador y el crecimiento de Too good to go es inversamente proporcional. A mayor crecimiento y desarrollo de la empresa, menor será el poder negociador de los proveedores y clientes.
 - El crecimiento del *ecommerce*, en especial a través de las aplicaciones móviles. Lo aprovecha ya que es la tecnología que utiliza para prestar su servicio. Además, realiza gran parte de sus actividades de comunicación y marketing en las redes sociales, el marketing online y digital, donde se encuentra su público objetivo.

No obstante, existen ciertas debilidades en su situación actual, que podrían precipitarle hacia graves problemas si no trata de solucionarlo en el medio plazo.

En primer lugar, como hemos observado en la figura 2, su ratio de clientes por establecimiento es muy alto, más del doble que el de la competencia. Esto significa que existe una demanda de packs por parte de los clientes mucho mayor que la oferta actual que los negocios colaboradores de Too good to go pueden satisfacer. Este efecto será mayor o menor dependiendo de la localización en la que nos encontremos.

Si esta tendencia continua y el crecimiento de la demanda es mucho más fuerte que el de la oferta, podrá llegar a suceder la muerte por éxito: muchos clientes no serían capaces de comprar los packs ya que se agotarían enseguida y, frustrados, perderían el interés y dejarían de usar la aplicación, pudiendo ser captados por la competencia.

Hasta ahora Too good to go tiene dos métodos principales para captar negocios colaboradores:

- Cuando el propietario del negocio es el primero en contactar. A través de su página web o aplicación, los negocios que quieran colaborar con Too good to go

deben rellenar un pequeño formulario. A partir de ese momento, la compañía analizará y valorará la situación del negocio, y en su caso, contactará con la tienda para darles toda la información necesaria y concertar una cita, o bien concretar su colaboración vía telemática.

- Cuando Too good to go es el primero en contactar. La compañía investiga sobre los negocios en las zonas interesadas, y una vez seleccionadas las potenciales tiendas colaboradoras, el personal comercial se encarga de visitar la tienda y convencerles de que se unan al movimiento. Esta estrategia es muy utilizada cuando acaban de incorporarse a una nueva zona y necesitan aumentar la participación de los negocios a nivel local. Para contactar con grandes compañías y cadenas, utilizan su participación en eventos o paneles, contactando a través de linkedin, etc.

En definitiva, es necesario que Too good to go establezca una estrategia para aumentar sus negocios colaboradores en aquellos lugares en los que la demanda prevalece a la oferta. Puede continuar fortaleciendo las estrategias de crecimiento que actualmente utiliza o establecer nuevas estrategias de penetración de mercado, entre las que proponemos:

- Acciones de marketing y concienciación no solo orientadas hacia clientes finales, sino también hacia negocios potenciales. Esto le permitirá aumentar la cantidad de negocios que deseen participar y mejorará su posicionamiento en el mercado.
- Incentivar la participación de los clientes finales en el reclutamiento de nuevos negocios colaboradores. Ya sea mediante el contacto de los clientes con sus negocios favoritos para convencerles de que se unan al movimiento, o habilitando en la página web o aplicación un espacio donde los clientes puedan recomendar a Too good to go empresas que les gustaría que llevaran a cabo la iniciativa en su zona. Los incentivos podrían darse mediante un sistema gamificador por puntos que premien la incorporación de esos negocios, y donde el premio podrían ser packs gratuitos u obsequios promocionales ecológicos.

Esta estrategia sería muy positiva ya que por un lado fidelizaría aún más a sus clientes, haciéndoles más partícipes del movimiento y, por otro lado, conseguiría convencer a muchos negocios escépticos, ya que es más probable que confíen en la iniciativa si viene de la mano de clientes que les pueden explicar el

funcionamiento desde su experiencia, y que además les estén demostrando que están interesados.

En segundo lugar, otra de las debilidades que convendría reforzar es la calidad de los packs.

Si bien es cierto que hasta la fecha están siguiendo medidas para controlar la calidad de sus packs, estas medidas pueden llegar a ser insuficientes en algunos casos. Con el rápido crecimiento de la aplicación aumenta la probabilidad de que los negocios colaboradores quieran aprovechar la situación: vendiendo comida en un estado que no es el que debería o que no supere el valor monetario estipulado, utilizando la aplicación o bien como un canal más para vender sus productos (que no sus excedentes) o bien para ganar dinero con productos en mal estado e insalubres que deberían tirarse.

Para este problema se plantean dos estrategias:

- De desarrollo de producto. Es preciso que dentro de la aplicación exista más transparencia a la hora de ver las opiniones de los clientes sobre los packs comprados. Hasta ahora los clientes finales pueden ver una valoración general de los negocios en base a una media de las opiniones con una puntuación del 1 al 5. Un ejemplo extraído de la aplicación sería: “A muchos les gusta este pack, el 80% ha puntuado 3 estrellas sobre 5 o más”.

Aunque este método de valoración es un buen punto de partida, podría mejorarse si se ampliase más. Por ejemplo, si los clientes pudieran adjuntar una foto del pack que han comprado con una breve descripción y valoración, aumentaría en los clientes potenciales su seguridad a la hora de comprar en uno u otro establecimiento.

Igualmente, si en la aplicación se pudiese filtrar por la media de las valoraciones extraídas, los clientes podrían rápidamente encontrar los negocios que ofrecen packs de mayor calidad, y aquellos negocios que no tienen tan buenas valoraciones tendrían que abandonar la aplicación o mejorar.

- Mejorando el servicio con un control más intensivo de la calidad, siendo necesario el uso de los *mystery shoppers* o clientes incógnitos. Este podría

utilizarse en aquellos negocios en los que existen sospechas de que la calidad de servicio no es tan buena como debería. Esto es fundamental ya que la mala práctica de los negocios colaboradores afectará colateralmente a la imagen de Too good to go. Por lo tanto, con el uso de este tipo de servicio podrán valorar no solo a sus negocios colaboradores, sino también los diversos puntos estratégicos de su modelo de negocio, como son: la calidad y cantidad de los packs, el trato recibido por el personal de las tiendas colaboradoras, la atención al cliente por parte del equipo de Too good to go, etc.

Todo esto les permitirá conocer sus puntos a mejorar como compañía y valorar mejor aquellos negocios que no están siguiendo con los estándares establecidos, pudiendo contactar con ellos para explicarles los puntos que deben mejorar o dándoles de baja directamente del servicio.

Conclusiones

En este proyecto hemos podido analizar toda la historia de Too good to go desde sus inicios, cuáles son los factores internos y externos que le han condicionado, y hemos identificado las estrategias de crecimiento y desarrollo que la han llevado a convertirse en líder indiscutible de su sector.

Se puede concluir que hemos conseguido abordar todos los objetivos propuestos, a saber:

- Objetivo 1. “Averiguar cuál es la esencia de la empresa, cuáles son aquellos puntos fuertes que debe maximizar y los débiles que debe corregir, relacionándolo con sus recursos y capacidades.”

Para una empresa como Too good to go de base social y medioambiental, su esencia es fundamental y gran parte de su razón de ser. En este proyecto hemos analizado todo aquello que la compone y la caracteriza: su misión, visión, valores, objetivos y Responsabilidad Social Corporativa. En este sentido la empresa consigue transmitir claramente cuales son sus valores y misión, haciéndola muy atractiva para todos aquellos que comparten su filosofía.

Como se ha demostrado en este trabajo, la adecuación de las estrategias y actuaciones de Too good to go a su esencia demuestra coherencia y es una de

sus mayores fortalezas. De nada serviría que la empresa se proclamase como responsable y agente activo en la lucha contra el cambio climático, si no realizase acciones que demostrasen estas afirmaciones.

En este trabajo hemos podido conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía, a partir del análisis de la cadena de valor, el estudio de sus recursos y capacidades, condensándolo en el análisis DAFO.

Como hemos podido comprobar, las fortalezas de esta empresa son variadas y se retroalimentan. Hasta el momento ha sabido aprovechar sus fortalezas para crecer y consolidarse en el mercado, innovando y mejorando, pero sin perder de vista que su éxito reside en su modelo de negocio, por lo que no ha modificado en ningún momento sus funciones ni ha diversificado.

- Objetivo 2. “Estudiar cuál es el entorno general y competitivo en el que la empresa opera, para conocer cuáles son las adversidades a las que se tiene que enfrentar y las oportunidades que puede aprovechar.”

Mediante la aplicación del análisis PESTEL, el modelo de Abell y el modelo de las 5 fuerzas de Porter hemos podido conocer cuál es el entorno general y competitivo en el que la empresa opera, resaltando de los mismos sus mayores oportunidades y amenazas y condensándolos igualmente con el análisis DAFO.

El entorno en el que se encuentra la empresa no es el más favorable, ya que podemos encontrar ventajas e inconvenientes:

- Desde el punto de vista político-legal. La empresa opera en países que en principio siguen políticas y tendencias legislativas favorables, sin embargo en muchos países son laxos y todavía no existen leyes reguladoras en claro, considerándose más una declaración de intenciones que sentencias en firme.
- Desde el punto de vista económico, todavía existe incertidumbre sobre la evolución y salida de la crisis económica provocada por el Covid-19. Aunque la crisis económica podría incentivar la compra a través de su plataforma de productos para ahorrar por parte de los clientes, como hemos comprobado en el análisis socio-cultural, aquellas personas con dificultades financieras son menos propensas a tomar acción contra el cambio climático. Aunque una crisis económica podría seguir provocando que los clientes consumieran a través de

Too good to go, ya que son productos rebajados, esta probabilidad es muy baja ya que los clientes darían menos importancia a la lucha contra el cambio climático y se centrarían en conseguir productos de primera necesidad al precio más bajo posible, donde entraría en juego la amenaza de los productos sustitutivos mencionada anteriormente.

- Desde el punto de vista tecnológico. En este entorno no encontramos ningún inconveniente, en los países en los que Too good to go opera el uso del móvil y del pago con el mismo está muy extendido y el negocio online es cada vez más próspero. En este sentido podemos afirmar que el entorno tecnológico es muy favorable.
- Desde el punto de vista medioambiental. Como hemos explicado con anterioridad, existe una necesidad real de acabar contra el cambio climático, y luchar contra el desperdicio de alimentos es uno de los medios más eficientes. En este sentido, Too good to go tiene una razón de ser en el entorno medioambiental, ya que su objetivo es acabar con el desperdicio de alimentos y, hasta la fecha, aún queda mucho trabajo por hacer en este campo.

- Objetivo 3. “Definir la ventaja competitiva de la empresa, cuáles son las estrategias que ha llevado a cabo para conseguirla, y cómo debe dirigir sus futuras estrategias para hacerla sostenible en el tiempo.”

Como hemos podido demostrar en este proyecto, la ventaja competitiva de Too good to go es su modelo de negocio, en el que prima la filosofía win-win-win. Saben que la mayoría de los negocios no tienen la lucha del medioambiente como una de sus principales prioridades, por eso han establecido un sistema sencillo para ellos, en el que no corren riesgo, ni les supone excesivo tiempo, y obtienen muchas ventajas. Para el consumidor, le facilitan una herramienta en la que obtienen un alto valor añadido.

Además, su rapidez para crecer y expandirse en los diferentes mercados le genera ventajas en cuanto a reducir sus costes unitarios y utilizar las ventajas de los efectos de red. Principalmente su capacidad de crear una comunidad de clientes comprometidos y fidelizados es otra de las metas que persigue.

Para explotar su ventaja competitiva utiliza estrategias de crecimiento y desarrollo (de producto y de mercado), muestra inequívoca de que no es una

empresa estancada, sino que pretende seguir superándose y consolidando su posición. Esta es una actitud proactiva muy favorable y necesaria.

Sin embargo, existen una serie de debilidades que la empresa padece y a las que debe prestar atención.

- Como hemos mencionado con anterioridad, el ratio cliente/negocio es muy alto, y convendría disminuirlo para poder garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Además, sería conveniente poder analizar este ratio por áreas geográficas, para comprobar en que poblaciones o zonas este ratio es más alto y por lo tanto perjudicial.

Una de las limitaciones de este proyecto es la falta de información para poder analizar cuáles serían los costes técnicos y organizativos para la implantación de la estrategia propuesta, ni cuales son las zonas más afectadas. Sería interesante poder comprobar si los tipos de poblaciones con el ratio cliente-negocio más alto coinciden, o si tal vez está más relacionado con la cultura de los diferentes países en los que la compañía opera.

- Anteriormente hemos confirmado que la empresa necesita protegerse de las amenazas de los competidores mediante una diferenciación basada en la calidad. Su crecimiento es importante, pero no será suficiente para sostener su ventaja competitiva y su posición de liderazgo si no es capaz de ofrecer un servicio en el que la gente confíe y apueste. Por ello, es muy recomendable que la empresa siga nuestra propuesta de mejora basada en la estrategia de desarrollo de producto, en el que se amplían y priorizan las opiniones de los clientes, y se hace un seguimiento más exhaustivo a los negocios colaboradores, para asegurar la calidad del pack. Con ello conseguirían aumentar su diferenciación y fidelizar a sus clientes.

En conclusión, a pesar de las limitaciones en cuanto al acceso de la información interna de la empresa (ya que gran parte es confidencial) y de suficientes estudios de mercado sobre un sector todavía joven, se han conseguido los objetivos propuestos pudiendo analizar la estrategia de la empresa, su ventaja competitiva y cuáles son aquellas estrategias que debería considerar implantar si quiere seguir liderando su sector en el largo plazo.

Referencias

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Apollo. (s.f.). Obtenido de <https://www.apollo.io/companies/Too-Good-To-Go/56d9c496f3e5bb2cc30053d3?chart=count>
- Bordoy, M. (22 de Octubre de 2020). *Nailted*. Obtenido de <https://nailted.com/blog/how-too-good-to-go-is-disrupting-the-people-and-culture-scene-and-working-on-employee-engagement/>
- Casnovas, G. (2020). *Too good to go*. Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/blog/q-a-completo-con-too-good-to-go>
- Comisión Europea. (s.f.). Obtenido de ec.europa: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es
- Comisión Europea. (11 de Febrero de 2021). Obtenido de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_504
- Consilium European Union. (27 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/food-losses-waste/>
- Coppola, D. (2020). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/806336/mobile-retail-commerce-share-worldwide/>
- Delgado, D. G. (2020). *eleconomista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10326948/01/20/Reull-Too-Good-To-Go-no-es-solo-una-app-es-un-movimiento-de-waste-warriors-que-quiere-frenar-el-desperdicio-de-comida.htm>
- Eichhorn, J., Molthof, L., & Nicke, S. (2020). *From climate change awareness to climate crisis action*. Open society european policy institute. Obtenido de <https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/d366d228-3b62-45d3-8894-6a2b5d693803/from-climate-change-awareness-to-climate-crisis-action-20201120.pdf>
- EuropaPress. (21 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.europapress.es/epagro/noticia-app-contra-desperdicio-alimentario-too-good-to-go-cierra-2020-millones-comidas-salvadas-espana-20210212122206.html>
- Fitzroy, P. (2012). *Strategic Management*. New York: Routledge.
- Food Retail. (2 de Septiembre de 2020). Obtenido de https://www.foodretail.es/food/too-goo-to-go-danone-alcampo-carrefour-desperdicio-alimentos_2_1470772909.html
- Gomez, D. (2020). *Eleconomista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10326948/01/20/Reull-Too-Good-To-Go-no-es-solo-una-app-es-un-movimiento-de-waste-warriors-que-quiere-frenar-el-desperdicio-de-comida.html>
- Guerras, L. A., & Navas, J. e. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor, Navarra: Aranzadi S.A.

- Guimera, A. (16 de Enero de 2021). *Marketing Esencial*. Obtenido de <https://www.marketing-esencial.com/2021/01/16/el-mercado-de-referencia/>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? - A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Waikoloa: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Kantar. (2019). *Special Eurobarometer 490*. European Commission. Obtenido de https://ec.europa.eu/clima/sites/default/files/support/docs/report_2019_en.pdf
- Keyzer, T. (2019). *Businessinsider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.nl/too-good-to-go-joost-rieveld/>
- Legifrance. (12 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000031592912/>
- Marketingnews. (2021). Obtenido de <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1165490054305/gran-brik-centro-de-madrid.1.html>
- Marston, J. (7 de Enero de 2021). *The Spoon*. Obtenido de <https://thespoon.tech/surplus-food-marketplace-too-good-to-go-raises-31m-to-expand-in-the-u-s/>
- Martin, S. (2019). *ZeroWasteEurope*. Obtenido de https://zerowasteurope.eu/wp-content/uploads/2019/06/zero_waste_europe_cs5_CP_phenix_en.pdf
- Naciones Unidas. (2021). *ONU: el 17% de los alimentos disponibles para el consumidor se desperdicia*. Nairobi/París. Obtenido de <https://unric.org/es/onu-el-17-de-los-alimentos-disponibles-para-el-consumidor-se-desperdicia/>
- Noticias ONU. (20 de Enero de 2021). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2021/01/1486892>
- Ossorio, M. Á. (s.f.). *Media-tics*. Obtenido de <https://www.media-tics.com/noticia/8454/moviles/too-good-to-go-la-app-que-quiere-acabar-con-el-desperdicio-de-comida.html>
- Palmer, M. (7 de Enero de 2020). *Sifted*. Obtenido de <https://sifted.eu/articles/karma-food-waste-smart-fridge/>
- Phenix. (2021). *WeArePhenix*. Obtenido de <https://wearephenix.com/wp-content/uploads/2021/03/dossier-de-prensa-phenix-2021.pdf>
- Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies' performance*. JSTOR.
- ProfesionalHoreca. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.profesionalhoreca.com/2019/09/05/mas-fuerte-contra-el-desperdicio-de-alimentos-too-good-to-go-adquiere-la-app-wesaveeat/>
- Reason Why. (20 de Enero de 2020). *ReasonWhy*. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/electrolux-karma-unen-reducir-desperdicio-alimentos>

- ReasonWhy*. (3 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/marcas-waste-warrior-comunidad-empresas-quieren-acabar-desperdicio-alimentos>
- Sansans, P. (2021). *Comscore*. Obtenido de <https://www.comscore.com/Insights/Blog/Too-Good-To-Go-Salva-comida-ayuda-al-planeta>
- Santandertrade*. (junio de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia#:~:text=En%20la%20actualizaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20reciente,OMC%20de%20octubre%20de%202020>
- SmartmeAnalytics. (2021). *Mobile performance index Q1 2021 restaurant & delivery*. Madrid.
- Too good to go*. (s.f.). Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/movement/education/Preguntas-frecuentes-FAQ>
- Too Good To Go*. (s.f.). Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/movement>
- Too Good To Go*. (s.f.). Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/campaign/commitment>
- Too good to go*. (2018). *Too good to go*. Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/press/releases/too-good-to-go-lanza-en-navidad-la-accion-solidaria-comida-para-todos-en-favor-de-accion-contra-el-hambre>
- Too Good To Go*. (2019). *Too Good To Go*. Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/press/releases/too-good-to-go-adquiere-la-app-wesaveeat-para-intensificar-su-lucha-contra-el-desperdicio-de-alimentos>
- Too good to go*. (2020). Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es/press/releases/too-good-to-go-obtiene-la-certificacion-bcorp-y-anuncia-su-expansion-a-estados-unidos-para-impulsar-la-lucha-contra-el-desperdicio-de-alimentos>
- Trigo, I. (25 de Abril de 2021). *El Periodico de Aragon*. Obtenido de <https://www.elperiodicodearagon.com/zaragoza/2021/04/25/aplicacion-zaragoza-permite-desperdiciar-comida-49101561.htm>
- van der Haar, S., & G. Zeinstra, G. (2019). *The impact of Too Good To Go on food waste*. proyecto de investigación, Wageningen university & research, Wageningen. Obtenido de <https://edepot.wur.nl/501904>
- Vega, M. Á. (s.f.). *Media-tics*. Obtenido de <https://www.media-tics.com/noticia/8454/moviles/too-good-to-go-la-app-que-quiere-acabar-con-el-desperdicio-de-comida.html>