



Universidad Pontificia Comillas ICADE

**Trabajo de fin de grado:
EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

Clave: 201813040

MADRID | Junio 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 INTERÉS DE LA TEMÁTICA	3
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.3 METODOLOGÍA.....	4
1.4 ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	4
1.5 DISTINTAS PARTES DEL TFG	7
2. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	7
2.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL.....	7
2.2 MÉDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.....	9
2.2.1 “SOCIAL RETURN ON INVESTMENT”.....	10
2.2.2 MODELO LOGICO EN UNA TEORÍA DEL CAMBIO.....	11
2.2.3 MÉTODO DE LAS MISIONES ALINEADAS.....	11
2.2.4 MÉTODO EXPERIMENTAL.....	12
3. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.....	13
3.1 UN SECTOR PRIMARIO.....	13
3.2 RETOS DE UNA GESTION EFICAZ DE LA COMIDA	13
3.3 SOCIALMENTE RESPONSABLE Y MEDIOAMBIENTALMENTE SOSTENIBLE.....	14
3.4 OBJETIVOS 12: PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE.....	15
3.5 EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS.....	17
3.6 INICIATIVAS QUE TRATAN EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS.....	18
3.7 TOO GOOD TO GO	24
4. TOO GOOD TO GO	25
4.1 LA APPLICACIÓN TOO GOOD TO GO	25
4.2 LA HISTORIA DE TOO GOOD TO GO	28
4.3 MODELO CANVAS.....	29
4.3.1 SEGMENTO	31
4.3.2 PROPUESTA DE VALOR.....	32
4.3.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	34
4.3.4 RELACIONES CON EL CLIENTE.....	35
4.3.5 FUENTES DE INGRESOS.....	38
4.3.6 RECURSOS CLAVES.....	38
4.3.7 ACTIVIDADES CLAVES.....	39
4.3.8 PROVEEDORES.....	40
4.3.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	42
4.4 RETOS PARA EL FUTURO	44
4.5 MÉDICIÓN DEL IMPACTO TOO GOOD TO GO	45
4.5.1 SROI.....	46
4.5.2 MODELO LOGICO EN UNA TEORÍA DEL CAMBIO.....	47
4.5.3 TGTG ¿EMPRENDIMIENTO SOCIAL O NO?.....	47
5. CONCLUSIÓN	51
6. AGRADECIMIENTOS.....	54
7. BIBLIOGRAFÍA.....	54

Resumen Ejecutivo

En 2015, los Estados Miembros de la ONU adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos mundiales constituyen una llamada universal para resolver grandes tragedias como la pobreza y la contaminación, construyendo un mundo más responsable a nivel económico, social y medioambiental. Unos de los objetivos es la reducción del desperdicio de alimentos, 1/3 de toda la comida producida acaba en la basura.

Un método para beneficiar este reto es a través del emprendimiento social, es un tipo de empresa que pone en el centro de su actuación, una misión socialmente responsable y/o medioambientalmente sostenible.

La medición del impacto de este tipo de empresa se puede calcular a través de varios métodos que siguen procesos organizados y estrictos.

Too Good To Go es un ejemplo de emprendimiento social, pone en relación entidades que tienen excedente de comida al final del día con usuarios dispuestos a ir a recoger un pack de comida en el restaurante directamente. Estudiando su forma de actuar, tiene un impacto positivo reduciendo el desperdicio de alimentos.

Palabras claves: Too Good To Go, emprendimiento social, medición del impacto social, industria alimentaria, desperdicio de alimentos

Abstract

In 2015, the ONU's member adopted 17 Sustainable Development Goals. These objectives aim to build a universal call to resolve big tragedies as poverty, pollution, in order to build a world more socially responsible and sustainable. One of those objectives is the reduction of food waste, 1/3 of the food produced ends wasted. A type of structure that could resolve these problems is social entrepreneurship. Their core activity regards social challenges or environment challenges. Measuring this impact is possible thanks to various methods that follow strict processes and are well organized.

Too Good To Go is an example of social entrepreneurship that puts in relation structures that have surplus of food at the end of the day, with users free to go to take a

box of food directly in the restaurant. Studying in this “Trabajo de Fin de Grado” its way of operating, we can tell Too Good To Go has a positive impact reducing food waste.

Keywords: Too Good To Go, Social Entrepreneurship, Measuring the “impact”, food industry, foodwaste

1. INTRODUCCIÓN

“El desafío urgente de proteger nuestra Tierra incluye la preocupación de unirnos todos para la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral”. El papa Francisco escribió dentro del mundo católico, sin duda, el informe más importante desde el Concilio Vaticano II: “Laudato Si’”, una encíclica donde hace un llamado a toda la humanidad. El papa critica el consumismo, desarrollo irresponsable y denuncia la degradación medioambiental y el cambio climático. También hace una clara conexión entre la degradación ambiental y la injusticia social, subraya nuestra cultura del desperdicio y nos invita a redefinir la noción de progreso.

Tradicionalmente, al pensar en organizaciones con una misión social, consideramos dos tipos de organizaciones: las ONG y las administraciones públicas. Las ONGs se financian tradicionalmente gracias a donaciones, y más recientemente, también con fondos públicos. El emprendimiento social ha destruido esta relación de exclusividad entre la solidaridad, las donaciones y subvenciones. Crear empresas con fines sociales que no sólo no se opongan a la rentabilidad, sino que la alimenten.

En 1972, Bill Drayton popularizó por primera vez la noción de “emprendedor social” como una persona que aporta soluciones innovadoras a problemas actuales. Bill Drayton creó “*Ashoka*” para impulsar a los líderes de la innovación social.

El emprendimiento social parece ser una solución a algunos fallos del capitalismo como la injusticia y la degradación medioambiental.

1.1 Interés de la temática

Me llamo Clémence Perraudin y cursé la carrera de E4 en administración de empresa con mención internacional.

Hice unas prácticas de seis meses a lo largo de mis estudios en ICADE, en Too Good To Go. Me incorporé esta empresa primero con la motivación de entender este negocio, quería trabajar en una de las “*start-up*” con más crecimiento en Europa y con más potencial.

Pero rápidamente me di cuenta del volumen del impacto medioambiental que tenía Too Good To Go, gracias a su solución para luchar contra el desperdicio de alimentos, me interesé entonces a estas soluciones que mezclan técnicas de negocio exitosas a proyectos de impacto social. Esta forma de actuar no es nueva pero tampoco se enseña en los estudios o se pone en manifiesto por parte de los gobiernos.

Por otra parte, ICADE es una universidad de la Compañía de Jesús que tiene como objetivo formar a líderes competentes, conscientes, críticos y compasivos. Capaces de transformar el mundo. ICADE mantiene un fuerte compromiso con la justicia social y nos enseña la excelencia académica. Por eso, pensaba que estudiar el tema del emprendimiento social, que junta aptitudes sociales y de negocios, tenía sentido dentro de mis estudios.

1.2 Objetivos

El trabajo de investigación que presentamos se centra en la utilidad del emprendimiento social y de sus varias formas de actuar. Se presenta también un análisis del caso Too Good To Go, una “empresa social” que lucha contra el desperdicio de alimentos.

Qué objetivos concretos veremos:

- ¿Cómo se define el emprendimiento social?
- ¿Qué papel tiene el emprendimiento social en nuestra sociedad?
- ¿Cómo se mide el impacto social?

- ¿Cómo Too Good To Go crea valor?
- ¿Qué impacto Too Good To Go tiene?

1.3 Metodología

Para las primeras parte del trabajo, de una naturaleza más teórica, se hará una revisión de lo que he podido leer y de mis fuentes bibliográficas, utilizadas para la redacción de este TFG. Se realizó una amplia exploración cualitativa de la literatura primaria y secundaria. De fuentes importantes como la Unión Europea, donde ha elaborado algunos informes sobre sus iniciativas, investigaciones y resultados. Junto con un trabajo escrito por un grupo de estudiantes de Harvard, me dio una idea de cómo medir el impacto social, que es un tema clave.

Para explicitar la forma de actuar de Too Good To Go en la segunda parte, usaremos la herramienta del “*Business Model Canvas*” diseñada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2009). Su estructura, muy visual, permite reflexionar sobre varias partes que participan a la creación de valor del producto o servicios ofrecido por una empresa. Para luego seguir con el análisis, se usará algunas otras herramientas académicas enseñadas por ICADE en clase de Estrategia Empresarial (tercero año).

1.4 Estado de la cuestión

En el ámbito académico internacional, no existe un consenso para delimitar el concepto de emprendimiento social. Sin embargo, se puede destacar algunas iniciativas, que se clasifican en dos categorías, las públicas y las privadas... Las acciones públicas son las que están manejadas por las instituciones pública y con fines no lucrativos. Por otra parte, las iniciativas privadas están manejada por los directivos de una empresa.

Al nivel global, el “*Global Sustainable Investment Alliance*” (GSIA), que se creó en 2012, publica informes anuales estudiando todos los mercados en donde se hacen inversiones sociales, bien sea en Europa, US, Japón, Canadá, Australia y Nueva-Zelanda. Permite la elaboración de un panorama de inversión sostenible en el mundo. El informe de 2018 muestra que en Europa, el total de activos comprometidos con las inversiones sostenibles y responsables aumentó en un 11% de 2016 a 2018, hasta alcanzar los 12.300 millones de euros.

El acceso a la financiación es uno de los obstáculos más importante que una empresa social puede encontrar, ya que frena considerablemente su crecimiento.

Por lo tanto, la Comisión Europea ha desarrollado varios métodos para ayudar a la financiación de las empresas sociales:

Dar acceso a un máximo de 500.000€ dentro del programa: EASI (El Programa para el Empleo y la Innovación Social). El instrumento financiero de la Comisión Europea usa la “microfinanza” para promover y fomentar el emprendimiento social. La Comisión Europea no financia directamente a los emprendedores, sino que aumenta la capacidad de financiación de algunos proveedores de microcréditos e inversores en empresas sociales.

EASI tenía 85 millones de euros entre 2014 y 2020.

Cofundar proyectos. Después de un concurso, varias empresas han tenido la oportunidad de seguir apoyándose en los recursos de la UE (económicas y técnicas), 21 proyectos en 2013 y 20 en 2016.

Subvenciones para incentivar las inversiones en empresas sociales.

Uso del Fondo Social Europeo, que apoya principalmente a los grupos que se enfrentan a obstáculos para trabajar, como las personas con discapacidades. La asistencia se presta en forma de capacitación en materia de gestión y de conocimientos técnicos específicos.

A nivel empresarial, se pueden observar varias iniciativas liberadas por grupos privados con recursos financieros que promueven algunas formas del emprendimiento social. Aquí dos ejemplos:

KKR, un fondo de “*Private Equity*” que proporciona 1.300 millones de dólares. Bautizado como KKR Global Impact, su intención es “invertir en compañías que contribuyen con un progreso medible, de uno o más de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas”

Bezos Earth Fund

Jeff Bezos, fundador de Amazon da 10.000 millones de dólares para la creación de un fondo por la lucha contra el cambio climático. La fundación va a financiar a científicos, activistas, ONG, a los que se comprometen a ofertar una “posibilidad real de ayuda a preservar y proteger el mundo natural”.

Junto a este anuncio, dijo que Amazon iba a ser neutro en carbono en 2030.

Según datos publicados por “*Global Sustainable Investment Alliance*” (GSIA), España es "uno de los países menos desarrollados en los que se realizan inversiones para mejorar el impacto ambiental, con un volumen estimado de 87 millones de euros". Según el “*Global Entrepreneurship Monitor*” en 2014, España es el país de Europa con menor tasa de Actividad Emprendedora Social: un 0,51% frente al 4,25% o 2,71% de registrado en Islandia y Finlandia, respectivamente.

La comunidad de empresas sociales "Empresa Social España" es una organización que añade más de 150 empresas sociales a un directorio. "Empresa Social España" organiza cursos y talleres para la creación de empresas con impacto social y la promoción del espíritu empresarial y la innovación social. También colaboran con organizaciones para diseñar y aplicar estrategias y proyectos para abordar cuestiones sociales y ambientales fundamentales.

A nivel universitario, esta organización también trabaja en el emprendimiento social. ¡No me extraña, ya que estamos en una universidad de negocios! Sin embargo, la cuestión del empresariado social ha sido menos discutida. Entre las que se inscribieron, se centraron en el empresariado social de las mujeres, la solución a la integración social y sus métodos de financiación.

En conjunto, creemos que el empresariado social no se aborda en todas sus formas, aunque es un tema muy amplio. En este sentido, pensamos que sería interesante estudiarlo. Estamos convencidos de su potencial para hacer frente a los desafíos sociales y ambientales actuales y futuros.

1.5 Distintas partes del TFG

La obra está estructurada en tres partes, en primer lugar sobre el empresariado social, que abarca más específicamente su realización. Luego analizaremos Too Good To Go como empresa social y finalmente intentaremos ver cómo el empresariado social puede abordar algunos de los principales desafíos de nuestra generación.

2. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

2.1 Definición de la empresa social

El “Social Business Initiative” es una iniciativa a favor del emprendimiento social creada en 2011 por la Comisión Europea. Tiene tres enfoques:

- Mejorar el acceso a las finanzas
- Dar más visibilidad a las empresas sociales (facilitar las colaboraciones)
- Optimizar el entorno legal

“Una empresa social, agente de la economía social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener un **impacto social, más que generar beneficios** para sus propietarios o socios. Funciona como cualquier empresa, proporcionando bienes y servicio y utiliza sus excedentes principales para fines sociales. Está sometida a una **gestión responsable y transparente**, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas en su actividad económica.

Por “Empresa Social”, La Comisión entiende las empresas:

-Para cuales el **objetivo social de interés común** es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce en un alto nivel de innovación social

-Cuyos **beneficios se reinvierten** principalmente en la realización del **objetivo social**.

-Y cuyo modo de organización o régimen de propiedad, basados en **principios democráticos o participativos y orientados a la justicia social**, son reflejo de su misión”.

Lo que recordaremos de esta definición es:

- Como objetivo, el de tener un impacto social es más importante que el hecho de generar beneficios
- Funciona de manera empresarial e innovadora con un producto/servicio
- Transparencia y Responsabilidad en la gestión de la empresa

Podemos ver que esta definición tiene un enfoque empresarial, que usa el espíritu emprendedor con el fin de tener impacto social positivo. Al contrario, la estructura clásica de la empresa que solo se focaliza en fines lucrativos, no fomenta a las incidencias sociales.

La SBI identifica las empresas sociales como las que **combinan objetos sociales con espíritu empresarial**. Las organizaciones están comprometidas con el logro de objetivos sociales, ambientales o comunitarios.

Según la SBI, las empresas sociales intervienen en cuatro diferentes enfoques:

- Integración laboral

Integración en el entorno laboral a las comunidades con dificultades, como los discapacitados y los desempleados.

Este proceso se hace a través de formación y de incorporación laboral, más adelante en el proceso.

- Servicios sociales

Proponer servicios sociales como servicios de sanidad, de cuidado de niños, de educación, etc...

- Desarrollo local en regiones desfavorecidas
- Desarrollo de una economía responsable y promoción de actividades

Esta categoría incluye el reciclaje, protección del medio ambiente, deporte, cultura, preservación del patrimonio histórico.

La SBI se ha inspirado de la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) sobre las empresas sociales, debatida en 1999 en París.

La OCDE define las empresas sociales como “toda actividad privada de interés general, organizada a partir de una iniciativa de espíritu empresarial y no teniendo como razón principal la maximización de los beneficios, sino la satisfacción de algunos objetivos económicos y sociales. Y la capacidad de poner en marcha en la producción de los bienes y servicios soluciones innovadoras a algunos problemas de exclusión y de desempleo.

- Estatus de la empresa social

La empresa social no tiene un estatus legal único, existen diferentes como, por ejemplo:

- Sociales cooperativas
- Compañías privadas limitadas por garantías
- Empresas no lucrativas distribuyendo beneficios a fundaciones y asociaciones

2.2 Medición del impacto social

El riesgo que comporta una medida poco rigurosa del impacto social de una empresa es que la etiqueta “*impact investing*” sea utilizada a fines de marketing, exclusivamente.

Vamos a ver cuatro herramientas para medir el impacto social de una iniciativa fomentada por una empresa social.

- 1- “*Social Return on Investment*” (SROI)
- 2- Modelo Lógico en una teoría del cambio
- 3- Método de las misiones alineadas (“*Mission Alignment Methods*”)
- 4- Método experimental

Se han elegido estas cuatros formas de medir el impacto social porque son las únicas que existen y que siguen un método organizado y estructurado.

Empezamos definiendo el **impacto** de una empresa: como el de una organización que hace inversiones financieras con las expectativas de generar impacto social y medioambiental, además de un rendimiento financiero.

2.2.1 “*Social Return on Investment*”

Este instrumento sirve sobre todo para hacer un benchmarking entre los diferentes proyectos de las diferentes empresas sociales.

$$\text{SROI Ratio} = \frac{\text{Present Value of Impact}}{\text{Value of Inputs}}$$

“*Present Value of Impact*” = es la asignación monetaria de los “*outcomes*” relevantes.

“*Outcomes*” = Cambios/resultados de la actividad (A los “*outcomes*” se les quita las consecuencias positivas que hubieran conseguido las empresas sin el impacto de la empresa en cuestión).

“*Input*” = Recursos humanos y capital invertidos en la actividad económica

El SROI Ratio se puede calcular o bien sobre los años o bien sobre los meses anteriores. Es de especial relevancia ya que se puede hacer una predicción para los años futuros.

El SROI es un dato familiar a todos los inversores con ambiciones de tener impacto social, o no... Se puede decir vulgarmente que es una traducción del lenguaje “social” al “financiero” para sensibilizar a algunas personas más fácilmente. Pero algunos inversores se focalizan solo sobre el aspecto económico y sobre las posibles ganancias que puedes hacer invirtiendo en empresas con un SROI alto.

2.2.2 - Modelo lógico en una teoría del cambio

El modelo lógico usa la Teoría Del Cambio (TdC) como cadena de valor del impacto. Es una descripción cuantificable y específica de una iniciativa de cambio social que permite la planificación estratégica, la toma de decisión y la evaluación de la acción emprendida por la empresa. El “modelo lógico” es un método de evaluación de las prácticas relacionando los “*inputs*”, actividades, “*outputs*”, “*outcomes*” e impacto.

“*Inputs*” = Recursos humano y capital invertidos en la actividad

“Actividades” = Acciones concretas de la empresa

“*Outputs*” = Productos o Servicios conseguidos con la actividad

“*Outcomes*” = Cambios resultados de la actividad

“Impactos” = Cambio ocurrido en comunidades, resultado de la actividad.

Se distingue el bloque interno (“*Inputs*” + Actividad) y externo (“*Outputs*” + “*Outcomes*” + Impactos)

El modelo lógico es una herramienta para explicar de dónde viene la creación de valor/impacto y permite a los inversores identificar en que áreas quieren hacer pruebas de esfuerzos. También es útil para fijar “*Key Product Indicators*” (KPI’s).

2.2.3- Método de las misiones alineadas (“*Mission Alignment Methods*”)

Este instrumento permite medir la ejecución de la estrategia frente a la misión y las metas de la empresa.

La idea es relacionar las componentes de modelo lógico que vimos anteriormente con las perspectivas de la empresa y/o de los inversores.

Entran en el análisis los siguientes nuevos conceptos:

- “*Learning and Growth*”

= Como los empleados, con la ayuda de la tecnología soportan la estrategia y su ejecución

- “*Business Processes Perspective*”

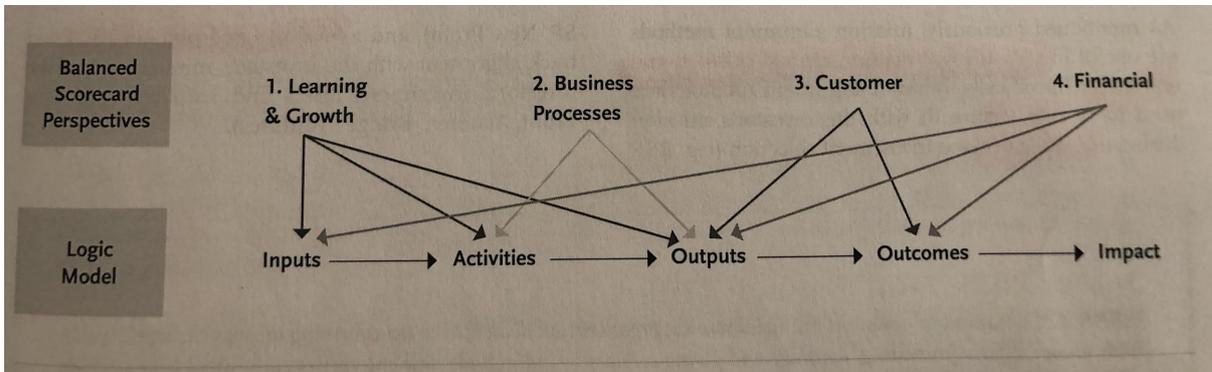
= Efectividad del negocio

- “*Customer*”

= Satisfacción, adquisición, retención e impacto positivo en la vida del consumidor

- “*Financial Perspective*”

= Evaluación del desempeño desde la perspectiva financiera



2.2.4- Método experimental

El método experimental involucra “*Randomized Control Trial*” (RCT) sobre un grupo aleatorio para verificar que haya tenido un impacto sobre los involucrados. También es necesario elaborar un análisis cualitativo y cuantitativo, se puede hacer entrevistando, en gran volumen, a todas las partidas interesadas en el proceso. Este método es muy caro, pero es una buena manera de verificar la propia teoría del cambio del inversor.

La medición del impacto se usa en varios momentos del “*Impact Investing*”. Primero para priorizar los proyectos entre todos, el SROI permite ordenar los proyectos según una cifra. Luego para aconsejar las empresas a largo plazo, en toda la cadena de creación de valor. En tercer lugar, se usa para manejar los objetos y los desempeños y evaluar el impacto a largo plazo. En el segundo y tercer punto se relacionan los métodos de la teoría del cambio y de las misiones alineadas. Por fin, la medición permite una evaluación final y completa de la inversión gracias al método experimental.

3. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

3.1 - Un sector primario

El sector agrícola produjo en 2018 un valor de 2 258 311 millones de dólares, representando un 4.1% del Producto Interior bruto en 2017 ¹(datos de la FAO). Debido al constante crecimiento de la población mundial, de manera a coincidir con las necesidades humanas, su producción no dejará de aumentar. La población mundial duplicó desde los años 1960 llegando a 7.7 millones de habitantes al 1 de enero 2020 ²(datos de la FAO). Se estima que en 2050 el planeta estará habitado por más de 9.500 millones de personas³ (Datos de la FAO).

El sector alimentario es de mayor importancia debido a las necesidades físicas de los seres humanos, de manera a que los actores de esta industria deben asegurar una alimentación que este en línea con nuestras expectativas de salud. La alimentación se ha convertido en un sector tan importante, tanto económico como sanitario, que la Unión Europea creó, en el tratado de Roma en 1956, la Política Agraria Común (PAC). Hoy en día consiste en dos cosas:

- sostener el mercado, los precios y los ingresos
- fomentar el desarrollo rural.

En 2019, el sector agrícola empleaba un 27% de la población mundial ⁴(según el Banco Mundial)

3.2 - Retos de una gestión eficaz de la comida

La obesidad es uno de los retos de nuestra generación, al igual que el hambre en el mundo. Para los mayores de 18 años, el 13% de la población mundial es obesa y al mismo tiempo, un 10.8% de la población mundial está en riesgo de desnutrición, que se define como *“la población cuyo consumo habitual de alimentos es insuficiente para*

¹ Datos de la FAO

² Datos de la FAO

³ Datos de la FAO

⁴ Datos del Banco Mundial

*proporcionarle los niveles de energía alimentaria necesarios para llevar una vida normal, activa y sana”*⁵(Datos de la FAO).

Otro reto que supone una alimentación sostenible es la gestión de la producción de los productos básicos. Hoy en día es una realidad que la mala gestión de nuestra sociedad ha provocado la degradación del medio ambiente, desplazamientos de población, aumento de la desigualdad económica y social, conflictos armados además de evasiones fiscales y corrupción.

En nuestro sistema económico capitalista, donde las grandes empresas del sector alimentario dictan sus normas, haciendo que los precios de venta de los productos agrícolas son volátiles, lo que crea una fuerte volatilidad en los ingresos fiscales y las entradas de capital de los países agrarios. Es decir que las medidas alimentarias tomadas por los países tienen un impacto directo en el desarrollo de programas sociales, de infraestructuras y otros componentes del desarrollo económico y social. Este punto es de especial relevancia cuando sabemos que los países en desarrollo dependen en gran medida de la agricultura y de la alimentación para integrarse en la globalización.

En las últimas décadas, han surgido nuevas maneras de concebir el mundo, de manera a hacerlo más justo para todos e integrando, de igual manera, a todos los países y redistribuyendo las riquezas. Se puede decir, en el mundo actual, que los países occidentales explotan a los países en desarrollo, considerando la liberalización comercial como una visión moderna del imperialismo clásico. El concepto de “*declining terms of trade*”, expresa que las ventajas de los países desarrollados surgen del hecho de que los países en desarrollo se especialicen en productos primarios muy volátiles, lo que les expone a grandes riesgos y fomenta la actividad económica de dos velocidades.

3.3- Socialmente responsable y medioambientalmente sostenible

Una gestión sostenible de los productos básicos depende de una ejecución efectiva de las estrategias corporativas y gubernamentales, que apuntan a un consumo y a una producción sostenible. Una buena gestión puede impulsar el crecimiento

⁵ Datos de la FAO

económico mundial reduciendo a su vez el impacto medioambiental de las actividades humanas. En línea con lo anteriormente citado, una economía sostenible y duradera, ofrecerá oportunidades de empleo justas, integrando de mejor manera a todos los actores de la sociedad, aumentando el desarrollo empresarial mediante el empoderamiento de los trabajadores además de un incremento de los ingresos tributarios.

No cabe duda de que una mejor gestión de la producción también permitirá reducir el hambre y no desperdiciar los recursos usados para su producción.

Desde los 17 objetivos del Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible ⁶(ONU - 2015), el sector de la “*Food*” también tiene que avanzar hacia un modelo socialmente responsable y medioambientalmente sostenible.

3.4 - Objetivo 12: Producción y consumo responsable

En 2015, los Estados Miembros de la ONU adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos mundiales constituyen un llamado universal para resolver grandes tragedias como la pobreza y la contaminación , construyendo un mundo más responsable económica, social y medioambientalmente.

Los países se han comprometido a acelerar los progresos para 2030, muchos objetivos deben llegar al “objetivo cero”: pobreza cero, casos de SIDA cero, discriminación cero...

Para alcanzar estos objetivos es necesario una movilización general de todos los actores económicos. Para ello, hay que pensar nuevas maneras creativas de hacer negocio, una mejor gestión financiera de las corporaciones y gobiernos, fomentados por un conocimiento tecnológico en constante crecimiento.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el principal organismo encargado de los objetivos, tiene como misión principal ayudar a los 170 países a implementar estas medidas.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible:

⁶ ONU (2015)



El Objetivo número 12 tiene como título: Producción y consumo responsable

Según el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), una de las industrias que tiene más huella ecológica es la agricultura, porque consume casi un 70% de toda el agua disponible en el planeta. Dos acciones que hay que manejar son:

- la gestión eficiente de los recursos naturales
- la gestión apropiada de los desechos tóxicos.

El PNUD ayuda a los países a transformarse hacia economías circulares verdes (reutilizando el plástico utilizado durante la primera serie de producción, por ejemplo). Otra medida que se ha tomado para proteger a la salud humana y al medioambiente ha sido la eliminación de los Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs), adoptada durante el convenio de Estocolmo el cuál entró en vigor en 2004.

Los equipos del PNUD estudian también los procesos de fabricación de ropa, ya que el sector del textil es otro que consume muchos recursos naturales y que no para de crecer (a la imagen de Zara y el “*Fast-Fashion*”).



El punto 12 se ha desarrollado en varias subsecciones, la subsección 12.3 indica que antes de 2030, es necesario reducir por mitad el volumen del desperdicio alimentario al nivel de distribución y consumo, en otras palabras: se tiene que reducir las pérdidas de los productos alimentarios a lo largo de la cadena de producción y suministro.

3.5 - El Desperdicio de alimentos

Un tercio de la comida que se produce a nivel mundial acaba directamente en la basura. Pero no solo se desperdicia la comida, sino todos los recursos y procesos que se han invertido para producirla, desde el agua hasta el terreno y el trabajo producido. Cuando la comida se tira, el proceso de gestión de estos residuos tiene un efecto nefasto en el medio ambiente: ¡Esta gestión es responsable del 8% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero! En la última década hemos visto las desastrosas consecuencias de la contaminación en todo el mundo y su efecto en el medio ambiente...

El desperdicio de alimentos hace parte de los 17 objetivos desarrollados por la FAO de la ONU: *12 - Producción y consumo responsables*.

Al mismo tiempo que un tercio de la comida se desperdicia, 800 millones de personas siguen desnutridos, 2 mil millones sufren de carencia de micronutrientes y, por otro lado, la obesidad no para de crecer. Poniendo en relieve dos cosas:

- La mala calidad de los alimentos consumidos (“*fast-food*”)
- La mala redistribución de los alimentos, poniendo una vez más en relieve a los ganadores y perdedores de la economía globalizada.
-

Algunos datos sobre el desperdicio alimentario:

- El impacto económico del desperdicio alimentario se estima en a 1,2 billones de dólares
- 30% de esta cantidad se debe a la energía usada durante la producción
- De toda el agua potable en el mundo, un 70% es destinada a la agricultura
- Se desperdicia en España al año 7.7 millones de toneladas de alimentos

3.6 - Iniciativas que tratan el desperdicio de alimentos

Según “*l’Agence de l’environnement et de la maîtrise de l’énergie*” (ADEME) en su informe “*Etat des lieux des masses de gaspillages alimentaires et de sa gestion aux différentes étapes de la chaîne alimentaire*”, el impacto del desperdicio alimentario es responsable del 8% de las emisiones de gases de invernadero. En su estudio, también se dice que un 32% del desperdicio alimentario viene de la fase de producción, un 21% en la fase de transformación, 44% de la fase de distribución y 33% en la fase de consumo.

Uno de los actores que más lucha contra el desperdicio de alimentos es el Estado, de manera individual o grupal. En 2008 la Unión Europea incluía la prevención del desperdicio alimentario dentro de la Directiva sobre gestión de residuos. Su objetivo era establecer un marco jurídico sobre el tratamiento de residuos en la UE para el año 2013. La reglamentación define los residuos, recomienda el reciclaje y define sus principios y objetivos a todos los países miembros específicamente. Esta medida también recuerda la responsabilidad que tiene el productor y no solo el consumidor. Se revisó esta iniciativa en 2018 para mejorar la gestión del residuo a todos los niveles del ciclo de producción de alimentos.

En 2016, se creó una plataforma “*EU platform on food losses and food waste*” para combatir los residuos alimentarios. Esta plataforma apoya a todos los agentes en la

adopción de las medidas necesarias para prevenir el desperdicio de alimentos, compartir las mejores prácticas y evaluar los avances a lo largo del tiempo.

Francia es conocida por ser el primer país europeo en crear una ley, conocida como la "*ley Garot*" para la lucha contra el desperdicio alimentario. Los supermercados están obligados a buscar una solución para no desperdiciar comida. Se tiene que buscar un acuerdo con diversas organizaciones benéficas para dar una puerta de salida a los alimentos en buen estado que no se vendan. Su incumplimiento está penalizado; en caso de destrucción de productos no vendidos, la multa puede alcanzar un 0,1% del volumen de negocio.

Algunos meses después, Italia hizo lo mismo con su ley "*desechos cero*". De la misma manera, Alemania lanzó una iniciativa llamada "*too good for the bin*" (demasiado bueno para la basura) que junta información sobre el tema alimentario para educar y sensibilizar a su población. El ministro de la Agricultura quiere quitar las etiquetas de consumo preferente (que es un factor de desperdicio de alimentos, ya que no se diferencian la fecha de consumo preferente y la fecha de caducidad, lo cual tiene como consecuencia muchos alimentos desperdiciados).

En España, se lanzó en 2013, la estrategia "más alimento, menos desperdicio", de la misma manera que en Alemania: se quiere educar a las poblaciones compartiendo información sobre los temas relacionados con el desperdicio de alimentos. Sin embargo, no existe ningún marco legislativo que sancione, dicho desperdicio.

A nivel regional, en 2017, la Xunta de Galicia ha impulsado un proyecto junto con el sector de la hostelería con el lema "*love food not waste*". Este proyecto ofrecerá a los clientes de los hoteles la posibilidad de llevarse comida en buen estado no consumida que iba a acabar en la basura.

En cada país, encontramos iniciativas de "Bancos de alimentos" que tienen como objetivo principal la recolecta de alimentos en buen estado para distribuirlos a los que lo necesitan. Según el informe del año 2019, los Bancos de Alimentos españoles atendieron a 1.050.684 personas anualmente a través de 7.216 entidades benéficas. Sin embargo, no lo podemos relacionar directamente con el desperdicio alimentario ya que la mayoría de la recolecta se ha hecho directamente en los supermercados, donde se incitaba al cliente a comprar más productos para luego donarlos.

“*Les restau du coeurs*”, es el equivalente francés de los comedores sociales en España, recupera todos los días, excedente de comida no vendida en panaderías, restaurantes, supermercados... Para luego distribuirlo el mismo día a las personas sin hogar. En este caso particular, es una acción que tiene doble beneficio: Reducir el hambre y reducir el desperdicio de alimentos.

A nivel empresarial, el sector de la lucha contra el desperdicio ha crecido rápidamente en los últimos cuatro años, gracias a las “*sharing technologies*” en combinación con una demanda del consumidor de resolver el “*food waste*”. Gracias a modelos de “*business escalables*”, varias iniciativas que luchan contra el desperdicio a nivel europeo han exportado su servicio fuera de sus países de origen como Olio, Karma y Phenix.

<i>Iniciativa</i> (+enlace de la página web)	<i>Creación</i>	<i>Tipo de Iniciativa</i>	<i>Ámbito de actuación</i>	<i>Lugar Geográfico</i>	<i>Coste</i>	<i>NºUsuarios</i>
Olio	2015	Privada	Particulares y Negocios locales	51 países	Todo Gratis	2 millones
Karma	2016	Privada	Supermercados, Restaurante, Panaderías, etc	3 países (Suecia, Francia, Inglaterra)	Productos vendidos a la mitad de su precio de venta	1.3 millones
Phenix	2019	Privada	Fabricantes, Supermercados y negocios de proximidad	5 países en Europa	Aproximadamente 5€ por Pack	130 000
Ecowaste 4food	2017	Publica	Entidades que puedan luchar contra el despilfarro	5 países en Europa	Gratuito	-
Refood	2010	Asociación	Fabricantes y Supermercados y negocios de proximidad	Portugal	Gratuito	-
Yo no desperdicio	2015	Asociación	Particulares y Negocios locales	España	Gratuito	
Reaprovecha Cantabria	2020	Publica	Canal Horeca, grupos de consumidores y restaurantes	España	Gratuito	

Olio:

Co-founder: Tessa Clarke - Creado en 2015

Olio ha incorporado 5.000 “*food waste*” “héroes”, voluntarios, para recoger el excedente de comida de algunas 300 tiendas en Inglaterra (datos sacado de su página web), hacer una foto y luego postearlo en la aplicación Olio para que los vecinos sepan que puedan ir a coger comida gratis. Más que una aplicación que lucha contra el desperdicio de alimentos, permite también encontrar a sus vecinos y crear conexión social.

Cuando veas cosas que te interese adquirir, envía un mensaje a tus vecinos para organizar un encuentro para recogerlo en su casa o en un lugar público.

Karma



Fundado en Estocolmo (Suecia) en 2016. Es una aplicación que pone en relación entidades con excedente de comida en buen estado y listo para consumir, con consumidores dispuestos a ir a recoger esta comida. Se venden productos a la unidad y a la mitad del precio de venta.

Foto sacada de la pagina web de Karma

Phenix:

Fundado en Francia en enero 2019, opera en Barcelona, Sevilla, Madrid / Francia, España, Portugal, Suecia, Bélgica, Suiza.

Propone una solución a los mayoristas, productores e industrialistas para dar una segunda oportunidad a productos que no cumplen los requisitos (¡por ejemplo, un CORN FLAKES demasiado grande!).

Ecowaste4food

Es un proyecto europeo (iniciado en 2017) para reducir las pérdidas hasta un 50% de la producción agrícola europea, y mostrar que los residuos de alimentos pueden gestionarse para contribuir a una economía eficiente y respetuosa con el medio ambiente.

Durante los dos primeros años, se hizo un análisis para poner en relieve las buenas conductas en cada uno de los territorios participantes de la Unión Europea. A partir de ahí, se ha realizado un plan de acción contra el desgaste alimentario adaptado al territorio, que se aplicará entre el 2019 y el 2020.

En este proyecto participan: Cataluña, Región Sur (Francia), Devon County (Reino Unido), Wielkopolska (Polonia), Ciudad de Ferrara (Italia), Western Macedonia (Grecia) y South Ostrobothnia (Finlandia).

Re-food

Re-food nace en Portugal y se está expandiendo internacionalmente. Ha llegado también a Madrid.

Re-food es una comunidad eco-humanitaria, independiente, de carácter 100% voluntario y gestionada íntegramente por la ciudadanía que trabaja para reducir los excedentes de comida, aún en buen estado, pero sin valor comercial, recogiendo cada día para reducir la inseguridad alimentaria en los barrios sensibles.

Dentro de las aplicaciones españolas, “Yo no desperdicio” y “ReAprovecha Cantabria”, “Soy Comida perfecta” son iniciativas de lucha contra el desperdicio de alimentos.

Yo no desperdicio

Impulsada por la ONG Prosalus, su objetivo es sensibilizar sobre el derecho a la alimentación, el desgaste de la comida y presionar para que se tomen medidas.

La plataforma es una herramienta colaborativa para compartir alimentos. Cualquier persona puede anunciar lo que le sobre o ver los productos de otros usuarios que viven cerca y así quedar con ellos, a través del chat de la aplicación, y poder aprovechar la comida de los demás que iban a tirar.

Hasta hoy, han conseguido evitar que acaben en la basura 108 kilos de comida.

Soy Comida perfecta

Esta start up preocupada por el desperdicio alimentario a nivel global recupera productos procedentes de supermercados, antes de que sean tirados a la basura en perfecto estado para el consumo.

Después, Soy comida perfecta comercializa los productos con descuentos de hasta un 80% para sus usuarios, como si fuera un supermercado tradicional. Los productos que ofrece, además de ser próximos a su fecha de caducidad, también pueden presentar imperfecciones de empaque o ser considerados *"ugly food"*.

Actualmente entregan a domicilio en toda la provincia de Barcelona. La compra mínima es de 15 euros y el coste mínimo de la entrega a domicilio es de 4.99€.

ReAprovecha Cantabria

Es una campaña de sensibilización frente al desperdicio puesta en marcha por la Región de Cantabria

3.7 - Too Good To Go

Too Good To Go es un movimiento que lucha contra el desperdicio de alimentos. Nació con la idea de cinco emprendedores que se encontraron en un buffet dándose cuenta de toda la comida que acabó a la basura al final de la cena. Decidieron entonces crear una aplicación para poner en contacto restaurantes con excedente de comida y usuarios dispuestos a pasar al final del servicio a recoger un pack con lo que sobra del restaurante que no quiera que se acabe a la basura.

Básicamente, Too Good To Go propone a restaurantes, panaderías, y grandes cadenas, vender el excedente que tienen al final del día a un precio reducido a través de nuestra aplicación. No se puede saber exactamente lo que va a quedar al final del día. Para una panadería, por ejemplo, no sabemos si serán dos croissants, cuatro baguettes, tres bocadillos o cinco panes de chocolate. Pero el panadero si que sabe cuanto le va a sobrar en término de dinero, para una panadería lo evaluamos a 30€ cada día. Entonces sabemos que cada día, una panadería tiene 30€ de productos que deberían acabar a la basura. Nosotros propondremos en la aplicación “packs sorpresas” que pasan a tener un precio de venta de 9€ a 2.99€ en la aplicación. Vendemos todos los packs a un tercio del precio de venta. ¡El usuario no puede saber lo que habrá en sus packs sorpresa, aunque sabe que si reserva un pack en una panadería no va a tener sushis! Si hemos fijado con el panadero que le iban a sobrar 30€ de productos no vendidos, entonces podremos proponer a los clientes de Too Good To Go 3 o 4 packs al día: $3 \text{ packs} \times 9€ \text{ (packs al precio de venta)} = 27€$, que luego se vendrán al precio Too Good To Go es decir $3 \text{ packs} \times 3€ = 9€$.

La aplicación es gratuita y se descarga en el App Store y Google Play.

Too Good To Go lucha contra el desperdicio a través de cinco pilares que vamos a desarrollar: “*Marketplace*”, “*Businesses*”, “*Households*”, “*Public Affairs*” and “*Schools*”.

“*Marketplace*” es la parte de la aplicación que pone en contacto los restaurantes con excedente de comida y usuarios dispuestos a pasar al final del servicio a recoger un pack con lo que sobra del restaurante. Esta parte es la más lucrativa para la empresa. En efectivo el business model del servicio se construye sobre la comisión que Too Good To

Go coge sobre cada pack vendido. El precio de un pack varía entre 2.99€ y 5.99€ (la mayor parte están a 2.99€) y la comisión es siempre de 1.09€.

TOO GOOD TO GO ESPANA	TOO GOOD TO GO GLOBAL
Desde Septiembre 2018	Desde 2016
80 Empleados	500 Empleados
2 Oficinas (Madrid&Barcelona)	15 Paises
1 Million de Usuarios	18 Millones de Usuarios
600 000 Packs Salvados	28 millones Packs Salvados
2 500 Establecimientos Partners	40 000 Establecimientos Partners

4. TOO GOOD TO GO

4.1 La aplicación Too Good To Go

Too Good To Go es un movimiento que lucha contra el desperdicio de alimentos. Nació con la idea de cinco emprendedores que se encontraron en un buffet dándose cuenta de toda la comida que acabó a la basura al final de la cena. Decidieron entonces crear una aplicación para poner en contacto restaurantes con excedente de comida y usuarios dispuestos a pasar al final del servicio a recoger un pack con lo que sobra del restaurante que no quiera que se acabe a la basura.

Básicamente, Too Good To Go propone a restaurantes, panaderías, y grandes cadenas, vender el excedente que tienen al final del día a un precio reducido a través de nuestra aplicación. No se puede saber exactamente lo que va a quedar al final del día. Para una panadería, por ejemplo, no sabemos si serán dos croissants, cuatro baguettes, tres bocadillos o cinco panes de chocolate. Pero el panadero si que sabe cuanto le va a sobrar en término de dinero, para una panadería lo evaluamos a 30€ cada día. Entonces sabemos que cada día, una panadería tiene 30€ de productos que deberían acabar a la basura. Nosotros propendremos en la aplicación “packs sorpresas” que pasan a tener un

precio de venta de 9€ a 2.99€ en la aplicación. Vendemos todos los packs a un tercio del precio de venta. ¡El usuario no puede saber lo que habrá en sus packs sorpresa, aunque sabe que si reserva un pack en una panadería no va a tener sushis! Si hemos fijado con el panadero que le iban a sobrar 30€ de productos no vendidos, entonces podremos proponer a los clientes de Too Good To Go 3 o 4 packs al día: 3 packs x 9€ (packs al precio de venta) = 27€, que luego se vendrán al precio Too Good To Go es decir 3 packs x 3€ = 9€.

La aplicación es gratuita y se descarga en el App Store y Google Play.

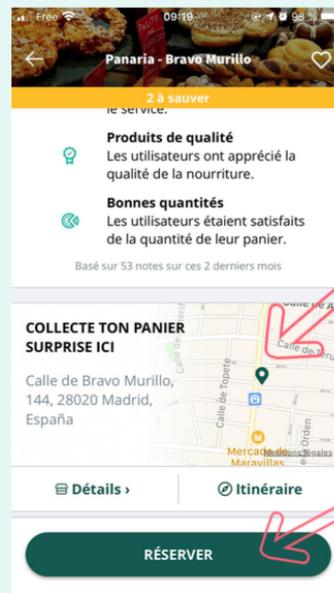
Los pasos que el usuario sigue desde la aplicación:

The screenshot shows the app's main screen with a list of bakery offers. Red boxes and arrows highlight specific elements: the location 'La Paz, Madrid', a '2 à sauver' badge, the offer details for 'Panaria - Bravo Murillo' (including time and prices), and the bottom navigation bar.

Annotations:

- Usa tu geolocalización para proponerte packs a lado de tu posición actual
- Te dice, cuantos packs hay a la venta hoy
- Te pone el precio de venta del pack que vas a recibir, y luego en verde, el precio que vas a pagar con TGTG (siempre es un tercio del precio de venta)
- Te notifica de cuando puedes pasar a recoger tu packs hoy y a cuantos kilómetros de tu posición esta.

Después de un clic en el sitio a cual te apetece salvar, llegas a su página con algunas fotos y más información sobre tu pack



Tienes la dirección exacta para ir a recoger tu packs, se puede conectar con la mapa Google para lanzar el itinerario

Finalización de la reserva con el pago que te va a generar un recibo

En nuestra aplicación podrás encontrar:

- Packs de panaderías
- Packs de sushis
- Packs de comida preparada para llevar
- Packs de fruterías
- Packs de grandes cadenas con productos que llegan a fecha de caducidad

Algunos de nuestros partners



La aplicación se desarrolló primero en Dinamarca en 2016 y luego se expandió a toda Europa (Actualmente en 13 países) con más de 500 empleados.

Too Good To Go lucha contra el desperdicio a través de cinco pilares que vamos a desarrollar: “Marketplace”, “Businesses”, “Households”, “Public Affairs” and “Schools”.

“*Marketplace*” es la parte de la aplicación que pone en contacto los restaurantes con excedente de comida y usuarios dispuestos a pasar al final del servicio a recoger un pack con lo que sobra del restaurante. Esta parte es la más lucrativa para la empresa. En efectivo el modelo de negocio del servicio se construye sobre la comisión que Too Good To Go coge sobre cada pack vendido. El precio de un pack varía entre 2.99€ y 5.99€ (la mayor parte están a 2.99€) y la comisión es siempre de 1.09€.

Algunos Datos sobre TGTG:



4.2 – La historia de Too Good To Go

La historia de Too Good To Go empieza en un buffet. Cuatro jóvenes observaron la gran cantidad de comida en perfecto estado que se tiraba a la basura al final de la cena. Empezaron a hablar con el restaurante, preguntando si había soluciones para dar salida a esta comida, a lo cual el encargado respondió que “no”. A partir de este momento empezaron a pensar en una solución para “salvar” esta comida en perfecto estado.

¡Comenzaron contactando 10 establecimientos, para proponer a cada uno una solución para dar una puerta de salida a esta comida en perfecto estado, y resultó que funcionó muy bien!

Entonces, los cuatro emprendedores decidieron lanzar la aplicación en sus países de origen (Dinamarca, Francia, Alemania y Reino Unido). Pocos meses después, Too

Good To Go fue elegida como una de las “*start-up*” más prometedoras de Europa. Rápidamente buscaron fondos y equipos para cada país.

Han decidido desarrollar la idea de “packs sorpresas” que venden a un tercio del precio de venta, aunque el proyecto no tiene como finalidad ganar dinero, se necesita ingresos para financiar el proyecto. Han decidido tocar una comisión sobre cada pack vendido que se eleva a 1,09€.

4.3 - Modelo CANVAS

El modelo de negocio “*canvas*” diseñado por Alexander Osterwalder, permite definir modelos de negocio de forma ágil teniendo en cuenta los componentes de este último. El “*Business Model Generation Canvas*” parte de un producto o servicio en base al cual se va a generar el modelo de negocio. Consiste en un lienzo (=Canvas) dividido en nueve “Cajitas” con los componentes básicos de un modelo de negocio:

- Segmentación de clientes
- Propuesta de Valor
- Tipo de relación con Clientes
- Canal
- Actividades Clave
- Recursos Clave
- Socios Clave
- Gastos
- Ingresos

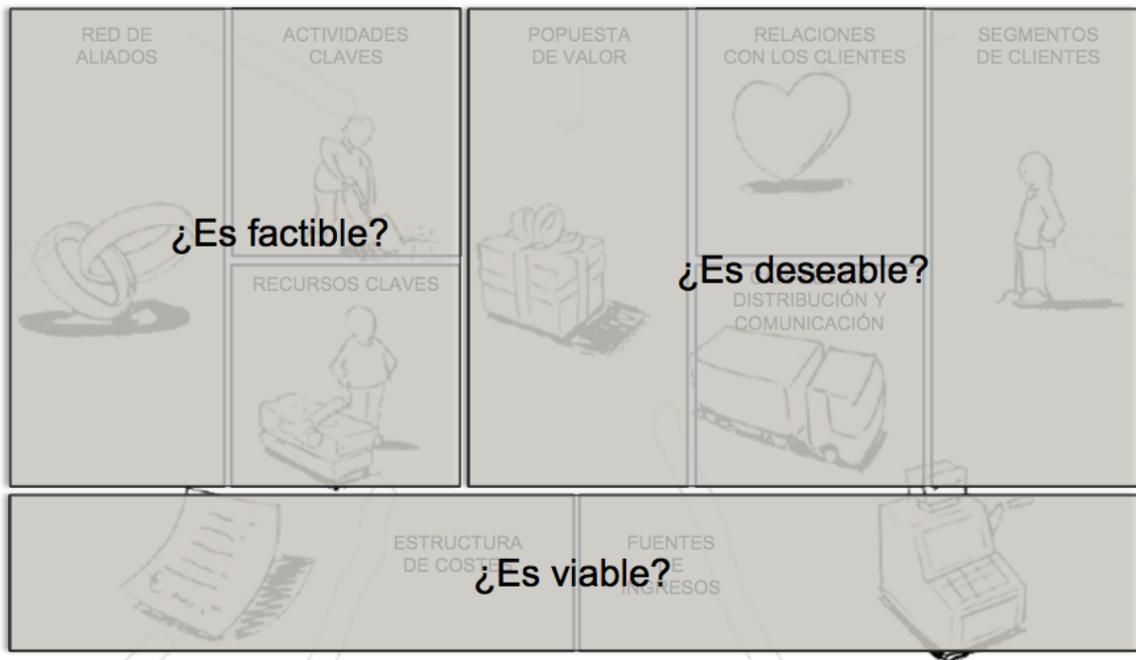
Se estructura visualmente así:

<p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué beneficios nos aportan? ¿Qué riesgos nos hacen perder socios? ¿Qué actividades clave necesitan de nosotros? ¿Qué actividades clave necesitan de nosotros?</p> <p>Modelos de socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores Comercios Organizaciones de apoyo Organizaciones de apoyo 	<p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> Operativas Logísticas Comerciales Administrativas 	<p>Propuestas de valor</p> <p>¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué valor entregamos al cliente?</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción de costes Beneficio diferencial Beneficio diferencial Beneficio diferencial 	<p>Relaciones con clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación queremos con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relación queremos con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relación queremos con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relación queremos con nuestros clientes?</p> <p>Modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comercio electrónico Comercio electrónico Comercio electrónico Comercio electrónico 	<p>Segmentos de cliente</p> <p>¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes queremos servir?</p> <p>Modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Segmentos de clientes Segmentos de clientes Segmentos de clientes Segmentos de clientes
<p>Estructura de costes</p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad?</p> <p>Modelos de estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelos de estructura de costes 	<p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> Humanos Humanos Humanos Humanos 	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿Qué valor está realmente dispuesto a pagar nuestro cliente? ¿Qué valor está realmente dispuesto a pagar nuestro cliente? ¿Qué valor está realmente dispuesto a pagar nuestro cliente? ¿Qué valor está realmente dispuesto a pagar nuestro cliente?</p> <p>Modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelos de ingresos Modelos de ingresos Modelos de ingresos Modelos de ingresos 	<p>Canales</p> <p>¿Por dónde se comunican con nosotros? ¿Por dónde se comunican con nosotros? ¿Por dónde se comunican con nosotros? ¿Por dónde se comunican con nosotros?</p> <p>Modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelos de canales Modelos de canales Modelos de canales Modelos de canales 	<p>Canales de distribución y comunicación</p> <p>¿Por dónde se comunican con nosotros? ¿Por dónde se comunican con nosotros? ¿Por dónde se comunican con nosotros? ¿Por dónde se comunican con nosotros?</p> <p>Modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelos de canales Modelos de canales Modelos de canales Modelos de canales

El “*Business Model Canvas*” nos ayuda a responder a las cuatro principales preguntas del negocio:



También nos ayuda a responder a otras tres preguntas básicas:



Vamos a aplicar este modelo a TOO GOOD TO GO desarrollando cada parte que corresponden a las “cajitas” del modelo CANVAS.

4.3.1 - Segmento

Too Good To Go se desarrolla en base a un “*Marketplace*”, en el sentido de que pone en relación clientes y usuarios a través de un soporte digital.

En la parte “Segmento” del modelo “*Canvas*”, vamos a diferenciar los clientes de los usuarios. Los clientes (restaurantes) son los que proponen “packs sorpresas” en la aplicación y los usuarios son los particulares que están dispuestos a ir a recogerlos directamente en los restaurantes al final del servicio.

El equipo comercial de Too Good To Go se encarga de buscar los clientes (los establecimientos con restos de comida al final del día). Se dividen en dos equipos: los “*Key Accounts*” y los “*Sales Individuals*”.

Los “*Keys Accounts*” son empleados responsables de buscar grandes cadenas con varias entidades en España (supermercados como Alcampo, Carrefour) o cadenas de comida ya preparada como Sushishop. Los “*Sales Individuals*” se encargan de los

comercios individuales, independientes, como panaderías, restaurantes, fruterías, todo lo que no está asociado a otras entidades.

Lo que tienen en común estos dos tipos de entidades es que todos tienen excedente de comida al final del día. Los clientes de Too Good To Go son estructuras cuya mayor actividad es vender comida.

Del otro lado, los usuarios son particulares que están dispuestos a ir a recoger un pack de comida al final del día, los horarios para recoger un pack de Too Good To Go suelen ser los últimos 30 minutos de apertura de la tienda antes del cierre.

Son personas que tienen la aplicación descargada y un medio de pago registrado dentro de la misma aplicación. La transacción entre el cliente y el usuario se hace a través de la plataforma de pago. La reserva de un pack Too Good To Go se hace con el pago, generando un recibo, que el usuario deberá enseñar al gerente de la tienda. Cada semestre, Too Good To Go devuelve el dinero ganado a las entidades por la venta de los productos, menos su comisión.

Too Good To Go está presente en 15 países europeos. Cada país se maneja de manera muy independiente. Aunque puede haber cadenas de tiendas globales como Carrefour, generalmente se tiene que renegociar todos los contratos a nivel local (propio al país).

De la misma manera, los usuarios que se adquieren en España forman parte del equipo de Too Good To Go basado en España.

Too Good To Go se ha centrado en Europa porque según *Eurostat*, hasta 88 millones de toneladas de alimentos se desperdician cada año en la UE. Los alimentos se desperdician durante toda la cadena de producción, desde la producción hasta el consumo. Sin embargo, la mayor parte viene de los hogares. Según *Eurostat*, un 53% de la comida desperdiciada proviene de los hogares, aunque la mayoría de la gente cree que viene de la producción.

4.3.2 - Propuesta de valor:

La propuesta de valor para los clientes se divide en tres puntos:

- Recuperar costes de producción
- Obtener visibilidad en una app de 1 millón de usuarios en España

- Unirse a la lucha contra el desperdicio de alimentos

Empezando con la recuperación de los costes de producción, cada semestre, Too Good To Go manda el importe que ha ganado la tienda vendiendo sus packs a través de la aplicación. Más o menos evaluamos los costes de producción a un tercio del precio de venta que corresponde al precio a cuál se han vendido los packs en la aplicación.

Desperdiciar alimentos significa también desperdiciar los productos primarios usados para su elaboración. Si el ingreso por ventas de Too Good To Go no corresponde a un margen comercial sobre los productos vendidos, al menos evita la pérdida de dinero, y permite tener un balance neutro.

Trabajar con Too Good To Go significa unirse a una comunidad de más de 1 millón de usuarios en España y de 25 millones en Europa (datos sacados de la página su propia página web). Esta visibilidad de marketing no es desdeñable.

La universidad de Wageningen en los Países Bajos ha sacado un estudio sobre el impacto de Too Good To Go en la lucha contra el desperdicio alimentario. Lo han llevado a cabo con un cuestionario online y grupos de discusión, dividiéndose en 6 grupos de 6-8 personas reclutados por Too Good To Go en la provincia de Utrecht (Países Bajos). En total 36 personas participaron a los “*focus group*” y 611 respondieron al cuestionario.

Gracias al estudio, se ha podido destacar que más de la mitad de los usuarios (58%) descubre establecimientos nuevos gracias a Too Good To Go, y el 76% de esos nuevos clientes se convierte en cliente habitual.

Una panadería o una frutería independientes, puede encontrar dificultades en promover su propia tienda. Debido a las limitadas herramientas marketing, suelen usar una pagina Facebook o Instagram, pero tampoco consiguen nuevos clientes gracias a estos soportes digitales. Al contrario, grupos como Carrefour o Alcampo tienen equipos dedicados a la obtención de nuevos clientes, a la imagen de la marca y a su comunicación. Too Good To Go puede servir de herramienta Marketing para que una tienda tenga más visibilidad gracias a la aplicación.

Por último, otra manera de crear valor es ofreciendo a las empresas de alimentación una solución responsable y duradera de lucha contra el desperdicio de alimentos. La ONU ha definido como Objetivo 12: “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”. Nos dicen que “El sector de la alimentación

representa alrededor del 30% del consumo total de energía en el mundo y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero”

Los consumidores valoran cada vez más medidas sostenibles para el medioambiente, ya sea ofreciendo productos BIO, envases eco-responsables o el reciclaje. A este nivel, Too Good To Go proporciona otra forma de tomar acciones en cuanto al respeto de nuestro entorno.

4.4.3 - Canales de distribución:

Los canales de distribución de la aplicación son de dos tipos: directos e indirectos.

El canal directo de la aplicación, su sitio web, es el frente de la aplicación. Pero más que eso, se ha creado un blog que trata de los restos de comida que se tiran a la basura. La idea es crear un centro de información sobre residuos de alimentos para concienciar a la población. Con este blog, Too Good To Go se posiciona como un actor importante en la lucha contra el desperdicio de alimentos. Posicionándose a favor de esta causa, permite dar visibilidad a su servicio: la aplicación.

Otro canal de distribución es la parte comercial. El equipo comercial tiene como misión principal prospectar, contactar con clientes potenciales. Los clientes potenciales son los gerentes de las tiendas que tienen excedente de comida al final del día. El equipo se organiza según una repartición geográfica, con un “*Region Lead*” específico a cada equipo, dirigido por el mánager. Su misión es contactar con ellos para explicarles lo que es Too Good To Go e intentar que entren en la comunidad.

Otros canales que Too Good To Go usa mucho son las redes sociales, como Instagram y Facebook. Sobre todo, Instagram, que la app usa para tener proximidad con los usuarios y proponerles juego, lo que fomenta la interconectividad. Todos los lunes se hacen juegos, con quizz relacionados al tema del desperdicio de alimentos, con posibilidad de ganar packs de sorpresas gratuitos.

En cuanto a los canales de distribución indirectos, una persona del equipo se encarga de las relaciones con la prensa. Es decir, maneja las apariciones de Too Good To Go en la prensa al nivel local, regional y nacional. Todos los artículos en los cuales

Too Good To Go ha aparecido se encuentran en este link:
<https://toogoodtogo.es/es/press>.

4.3.4 - Relaciones con el cliente:

El cliente usa los servicios de Too Good To Go casi diariamente. Se ha intentado facilitar el uso de la aplicación al máximo, ya que la idea inicial no es imponer más trabajo, mayor carga logística, o restricciones a la tienda; sino aportar una solución a un problema recurrente en el sector alimentario.

Por eso, se ha desarrollado a nivel técnico, un acceso a la plataforma dedicado a las tiendas. Permite al gerente ver el perfil de su tienda, con los datos publicados en la app por los usuarios. Llamamos "rutina" a los paquetes sorpresa que una tienda pone en la aplicación de forma recurrente, por ejemplo 3 paquetes por día durante 6 días de apertura.

El acceso a su espacio se hace con un identificador y contraseña. Desde este acceso se pueden subir o quitar cada día los packs en la app. Si algún día, el restaurante tiene un excedente mayor a lo habitual, puede subir sus packs y, al contrario, si no queda nada a lo largo del día (¡que es súper buena noticia!), puede quitar los packs que estaban puestos a la venta (si ya había reservación, se reembolsa el pack al usuario).

En la captura de pantalla siguiente, se ve como se organiza la página de acceso de las tiendas. A la izquierda, se ve las herramientas para subir o quitar packs, tienen que pulsar el “+” o “-” que están al lado del “0”. De la misma manera, si el encargado quiere modificar los horarios de recogida, de la misma manera lo puede hacer usando los controles “+” y “-”, se actualizará directamente en la aplicación.

The screenshot shows the 'Horario abierto de venta' (Sales open hours) section for 'Sushi Shop - Serrano'. It displays 'Packs vendidos 2 de un total de 2' (2 packs sold out of a total of 2). Below this, there is a 'Hora de recogida' (Pickup time) section showing 'Desde 18:00' and 'Hasta 19:30'. A table titled 'Pedidos' (Orders) lists two active orders with their respective times and quantities.

Estado	Hora	Cantidad	ID
Activo	14:03	1	madcpnyg0k
Activo	12:33	1	lb73ej48uzn

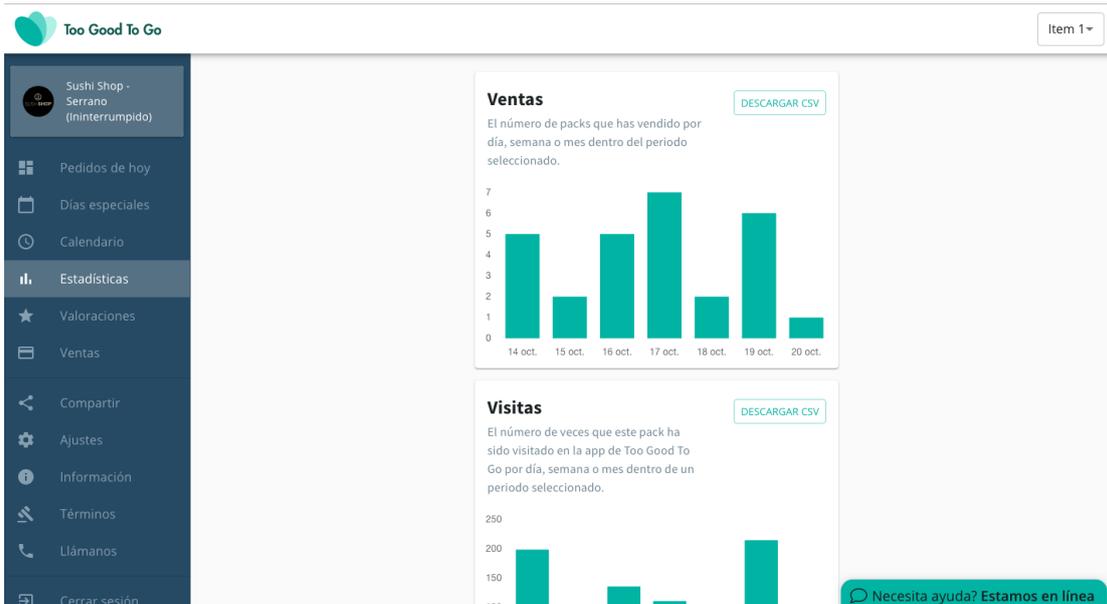
Analizando la pantalla, vemos que había dos packs propuestos a la venta y que los dos se han vendido (por debajo de “packs” hay “Packs vendidos 2 de un total de 2”). En “Pedidos” se ve a que hora se han reservado los packs y el usuario que lo ha hecho (solamente se ve un ID). En esta misma pantalla, se puede cancelar los packs por parte del encargado, aunque se hayan reservados antes, los usuarios serán reembolsado a cargo de las tiendas o de Too Good To Go (depende de la antelación de la cancelación).

El objetivo es permitir al encargado tener acceso a todos los servicios con un soporte digital que necesita solamente un acceso a Internet.

Los encargados tienen a disposición también algunas estadísticas sobre sus tiendas y Too Good To Go, les permite seguir su actividad:

The screenshot shows the 'Estadísticas' (Statistics) section. It features a prominent green box stating '1400 packs vendidos' (1400 packs sold) and a bar chart titled 'Packs salvados por día de la semana' (Packs saved by day of the week). The chart shows the number of packs saved for each day of the week, with a dashed vertical line indicating the current day (Sunday) and a 'Media: 4.0' (Average: 4.0) label.

Día	Packs salvados
Lunes	~4.5
Martes	~4.5
Miércoles	~4.5
Jueves	~4.5
Viernes	~4.5
Sábado	~4.5
Domingo	~4.5



Aunque exista este servicio, hay un equipo en Too Good To Go llamado “*success*” que se encarga del servicio de atención al cliente. Se encargan de llamar directamente a las tiendas al principio de la colaboración para asegurarse que el servicio funciona satisfactoriamente.

Este equipo usa mucho el “*Big Data*” generado por la actividad de Too Good To Go como: “¿Cuántos packs se han vendido por día?”, “¿Sobre todos los packs puestos a la venta, cuantos se han vendido?”, “¿Cuál es la nota media puesta por los usuarios sobre los packs?”. Cada vez que un usuario compra un pack de Too Good To Go, el día siguiente se le manda una notificación “*push*” en su móvil para que ponga una nota sobre el pack. Se pregunta primero, de 1 a 5 como ha sido la experiencia Too Good To Go, si la respuesta es un cinco, luego se pregunta lo que se ha preferido entre las respuestas siguientes: “cantidad del producto”, “simpatía del equipo” “valor de los productos”, “variedad de productos”. Si a la primera pregunta la respuesta tiene una calificación por debajo de un 5, tienes que responder a dos preguntas más relacionadas a la cantidad y a la calidad de los productos.

Este equipo usa “*data analysis*” para identificar acciones relevantes que tomar en cuanto a las tiendas. Analizando estos datos, se puede identificar clientes que tienen mala nota y encontrar una solución para mejorarla. Estudiando los datos que se puede sacar sobre una tienda ayuda al equipo a anticipar problemas. Si una tienda no ha vendido durante 10 días, sin comentar nada a Too Good To Go, el equipo de “*success*”

lo va a identificar y directamente, gracias a su base de datos, va a contactar con la tienda para identificar el problema.

4.3.5 - Fuentes de ingresos:

Too Good To Go se apoya en dos fuentes de ingresos. La primera, que es la más importante, es la comisión de 1,09€ por cada pack vendido en España. Se cobra sobre el precio Too Good To Go en la aplicación.

Otra fuente son los 39,99€ por año que la tienda tiene que pagar, como abono, que cubre el mantenimiento de la aplicación a nivel técnico y el servicio de atención al cliente propuesto por el equipo de “*Success*”.

Al final de cada trimestre, para cada tienda se suman los packs vendidos al precio de venta en la aplicación, se quita 1,09€ multiplicado por el número de packs vendidos y para el primer trimestre se quita 39,99€. Después de estas operaciones, tenemos el ingreso que Too Good To Go debe a la tienda.

En el caso de que una tienda no haya superado 39,99€ de ventas en el primer trimestre, no se quita los 39,99€ de gastos de mantenimiento, se quita los 39,99€ solamente si la tienda ha superado este importe.

En todos los casos, Too Good To Go hace transferencias bancarias a las tiendas, pero nunca el caso contrario.

4.3.6 - Recursos claves:

Ya se han comentado algunos de los recursos claves. El equipo comercial es el más grande porque son los que van directamente a buscar nuevos clientes. En efecto, se estima que un “*Sales Independent*” no puede hacer más de 50 llamadas al día. En este sentido, el equipo actual no podrá soportar la carga de trabajo para que todos clientes potentes de España sean contactados. Es por eso por lo que el equipo de “*Sales*” crece al mismo tiempo que el volumen de negocio. A contrario el equipo de Marketing tiene la capacidad de gestionar un fuerte aumento de los usuarios. Mandar una notificación “*push*” a 500 000 personas o a 1 500 000 personas necesita una herramienta adaptada, pero no una persona más.

Para volver a los recursos claves, el punto de partida es que todas las estructuras que venden comida tienen excedente y muy pocas tienen soluciones para beneficiar de ello, es decir, dar una segunda oportunidad a su comida no vendida. De esta manera, el mercado de Too Good To Go corresponde a todas estas estructuras alimentarias.

El equipo “*Success*” que está en relación directa con nuestros clientes, aseguran una buena relación con ellos y transmite sus deseos y sus observaciones.

El equipo técnico es responsable del mantenimiento y del buen funcionamiento de la aplicación. Desarrollan la página del usuario como cliente, establecen el método de pago y mejoran el uso dentro de la aplicación. Uno de los puntos fuertes de Too Good To Go es la efectividad de su aplicación móvil que soporta 21 millones de usuarios en 15 países.

Por último, el equipo marketing es clave en Too Good To Go, tiene como responsabilidad crear “*inbound*”. Se diferencia el equipo de “*Sales*” que busca nuevo negocio, haciendo prospección y el equipo Marketing, que trabaja sobre el contenido publicado por Too Too Good To Go. Gestionan las campañas de publicidad, activan a los usuarios que han descargado pero que todavía no han usado la app y empujan a los usuarios a salvar más con el uso de notificaciones. Algo que es nuevo y de cierta manera única, es el marketing educativo que se lleva a cabo en Too Good To Go. Una gran parte del contenido marketing no es vender el producto de manera un poco brutal sino, incentivar a la gente sobre el desperdicio de alimentos y otros temas de actualidad. El equipo marketing tiene un papel clave en la posición de Too Good To Go como referencia en la lucha contra el desperdicio de alimentos y en la transición hacia un mundo socialmente responsable y medioambientalmente sostenible.

4.3.7 - Actividades claves:

La actividad principal de Too Good To Go es poner en relación los clientes y los usuarios, facilitando el encuentro de las dos partes. Primero se crea un perfil del usuario y del cliente. El perfil del usuario recoge muy pocos datos: nombre y apellido. Mientras que el perfil de la tienda tiene la dirección, una descripción, el logo y una foto. El equipo de “*Sales*” se encarga de crear los perfiles de las tiendas, preguntan a la tienda por una descripción de la comida, el logo, la dirección y fotos representativas del

negocio. La idea es tener un perfil atractivo. Los perfiles se clasifican según la geolocalización del usuario, y luego se personaliza la página del usuario según costumbres alimentarias.

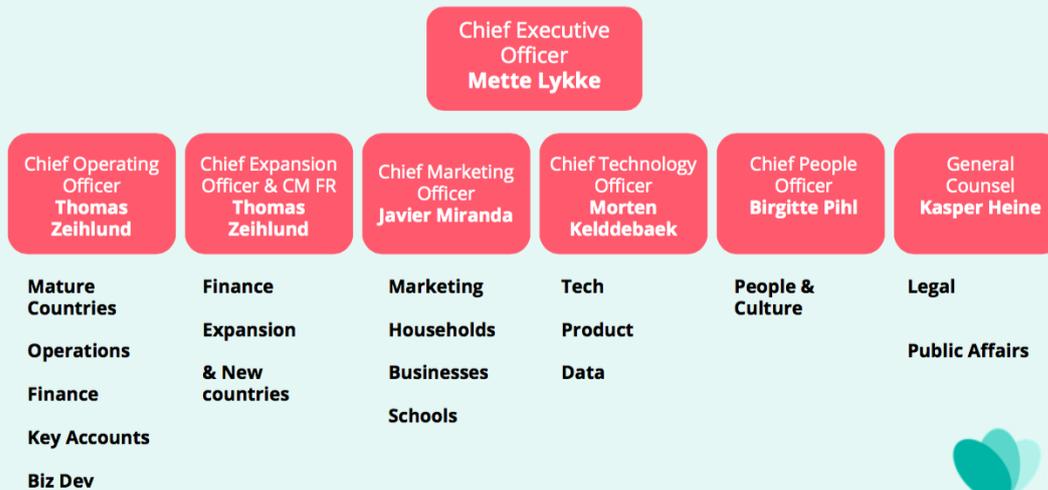
Una vez que el usuario ha elegido una tienda para ir a recoger un pack según sus disponibilidades, Too Good To Go gestiona el pago y genera un recibo digital. El usuario, entrando en la tienda, va a mostrar su recibo al gerente que entonces le entregará su pedido.

4.3.8 - Proveedores:

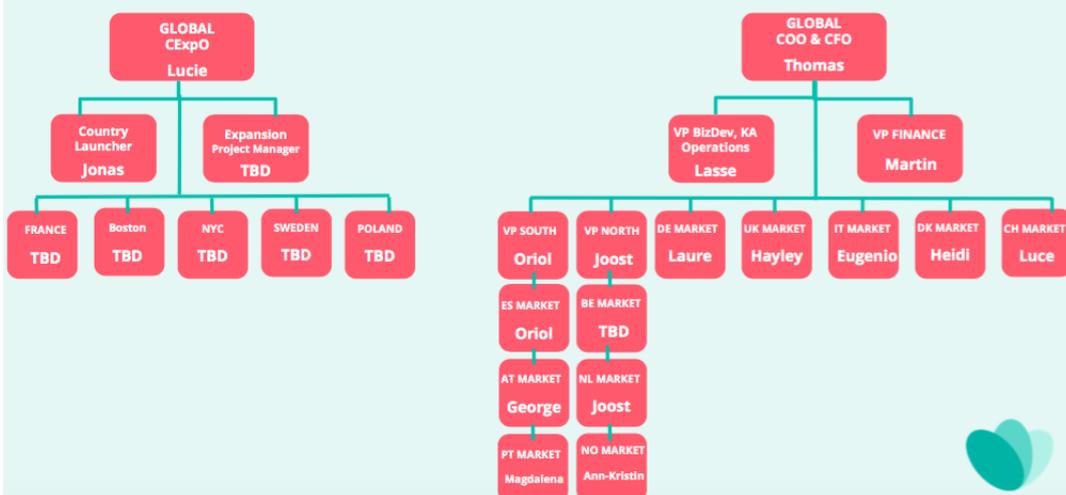
Mette Lykke, la CEO de Too Good To Go ha invertido alrededor de 4 millones de euros después de haber vendido su antigua aplicación: Endomondo, de cuantificación deportiva, por ejemplo, calcula cuántos kilómetros has cumplido. Es una aplicación de coaching gestionada desde tu móvil, que te envía notificaciones para motivarte a volver a correr. También ha desarrollado una comunidad virtual, que pone en relación a deportistas gracias a sus logros de deporte. Cada usuario puede compartir sus rendimientos con los demás.

En las siguientes imágenes, se describe la organización de la empresa (Diciembre 2019)

Organization: Global Management Team



Organization: Global Management Team

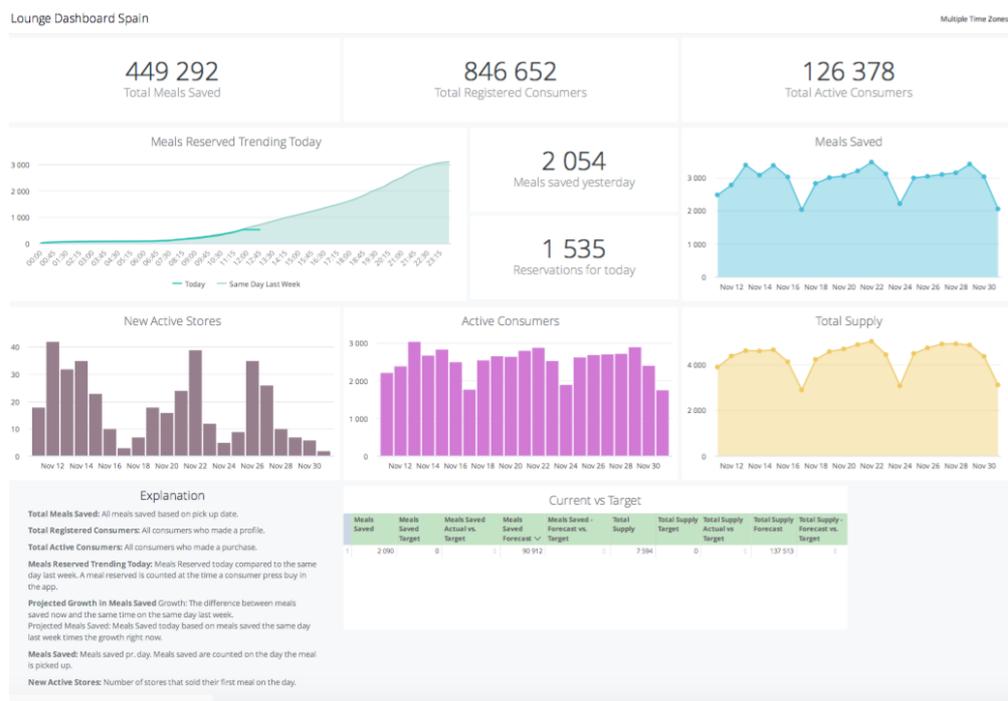


Al nivel operativo, los proveedores de Too Good To Go son varios. Primero “*App Store Suppliers*” y “*Android Suppliers*” permiten la disponibilidad de la app en los “*Smartphones*”. Para los métodos de pagos, “*Paypal*” y “*Credit Card*”, permiten la gestión de pagos. A nivel del mantenimiento: para ayudar a soportar sus consumidores e implementar la comunidad, se usa “*Dixa*”. Es una herramienta que maneja todos los perfiles de los usuarios y les crea una ficha con todo su historial de pedidos.

Los equipos comerciales usan “*Customer Relations Manager*”: “*Hubspot*”. Es una herramienta popular que permite al equipo de “*Sales*” organizar sus tareas de prospección. Se puede crear un perfil para todos los clientes potenciales o clientes

fieles, con información clave. Gracias a esta herramienta, los equipos de “Sales” y “Key Account Manager” pueden proceder a un seguimiento óptimo.

Para la gestión y organización de los datos, para que sean más fáciles de analizar, se usa “Looker”. Es una herramienta analítica que recupera todos los datos que se pueden sacar de la aplicación. Ofreciendo la posibilidad de hacer búsquedas según una zona geográfica específica, un día específico... “Looker” también crea “Dashboard”, tablas y gráficas de datos útiles para la explotación de los “Key Products Indicators”.

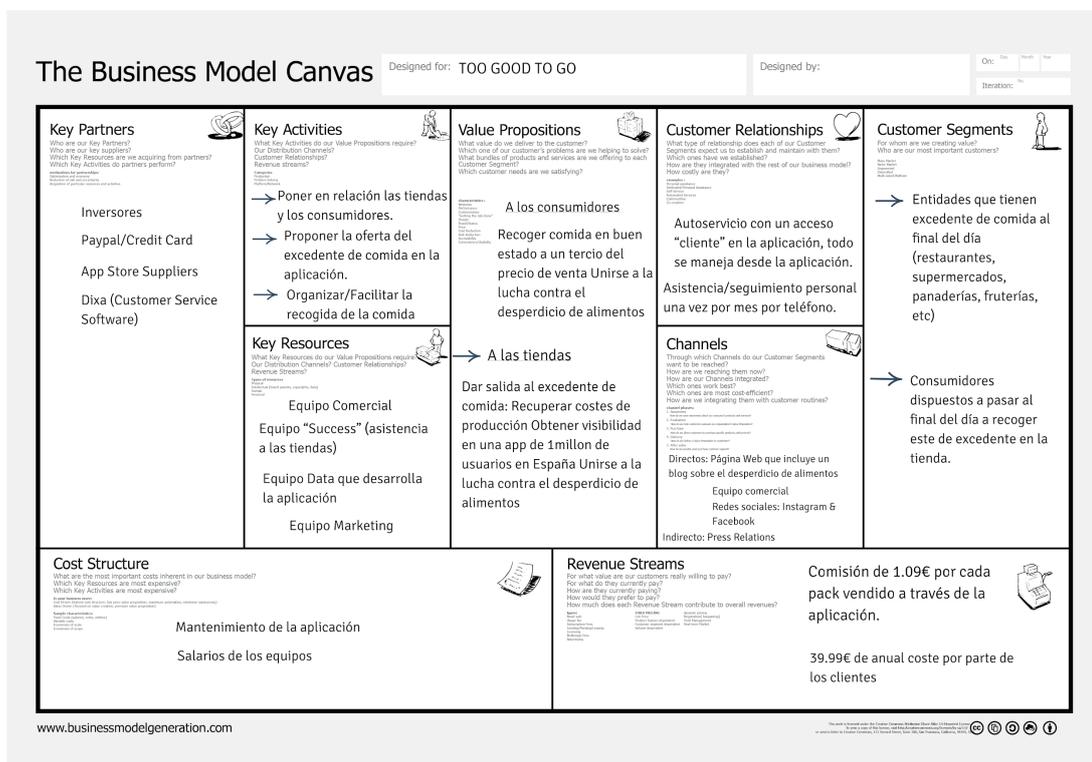


4.3.9 - Estructura de costes:

La parte más importante de los costes es el peso salarial. A finales de diciembre, a nivel global, hay 521 empleados. Todas las herramientas que se han descrito antes tienen costes fijos que representan una gran parte de los gastos de la empresa. Lo que viene después corresponde al mantenimiento de la aplicación y de su desarrollo al nivel técnico. Se tiene que pagar, el diseñador web, el programador web, dominio, hosting y base de datos. También en la estrategia Marketing, se implementa

eventos para promover la aplicación o el movimiento de la lucha contra el desperdicio de los alimentos. Otro coste que tiene que pagar Too Good To Go pero que depende de los países, son los impuestos y las cargas sociales.

Visualización completa del modelo “Canvas” del modelo de negocio de Too Good To Go:



Terminando con la parte, se puede comentar el aspecto global de la empresa, pero también su organización a nivel local y global.

Concretamente, cada país tiene un “Country Manager” que maneja la empresa dentro de un país. Tiene casi total libertad en el piloto de la estrategia y de las acciones dentro de su país. El departamento que tiene menos libertad es el del Marketing, ya que el contenido debe ser el mismo en los blogs que en las notificaciones *push*, llevando a cabo acciones de marketing coordinadas y generalizadas.

El departamento de “Data” se gestiona mucho más desde Dinamarca con el equipo “Global”. En España, por ejemplo, no hay equipo dedicado a la explotación de datos, estadísticas o informes.

Cada mes, la CEO manda a todos los empleados un email comentado los resultados de cada país, especificando a veces algunos departamentos como el de “*Product*”: que hace una actualización de los nuevos usos de la aplicación. “*People and Culture*” corresponde a los recursos humanos, tienen una parte dedicada en el email para explicar cómo va avanzando la elaboración de la cultura de empresa. “*Expansión*” es el equipo que estudia las posibilidades de abrir nuevos países, informando a los otros países de su avance general.

Aunque no se vean físicamente, todos los “*Country Manager*” están en contacto diariamente para compartir sus “buenas prácticas”. Un “*Sales Representative*” del equipo español puede fácilmente enviar un mensaje a otro situado en Francia para preguntarle sobre un tema. También se puede trabajar desde todas las oficinas de Too Good To Go sin problema.

Dentro de los 15 países en Europa, la mitad es rentable con ingresos de superan los costes. Francia ha sido el primero.

4.4 - Retos para el futuro

Antes de comentar los futuros retos para Too Good To Go se puede hacer un resumen de todos los acontecimientos de la empresa desde su creación:

¡Desde 2016 se han salvado alrededor de 40 000 000 packs! ¡Más 45 000 establecimientos trabajan con la aplicación y cuentan con 21 500 000 usuarios en Europa!

El crecimiento se calcula sobre los “*meals saved*” que son los packs salvados, y corresponde a un 2,5 YtY, es decir que se multiplicó por 2,5 los “*meals saved*” entre 2018 y 2019 (Datos sacados desde la herramienta interna de Too Good To Go).



*Equivalencias basada en datos de la FAO y otros organismos oficiales

¡El mayor reto del año 2020 y de los años que siguen es la llegada de Too Good To Go a los Estados Unidos!

“Estamos muy contentos de anunciar que estamos preparándonos para luchar contra el desperdicio de alimentos en Estados Unidos. Ha sido un proceso largo hasta

decidir dónde, fuera de Europa, podíamos tener un mayor impacto. Hasta el 40% de la comida apta para el consumo termina en la basura de los estadounidenses, por lo que sabemos que es un gran problema por resolver. Además, muchos de nuestros socios actuales operan en los Estados Unidos. Vamos a aplicar toda nuestra experiencia en Europa con herramientas concretas para remediar al problema y llevar nuestro movimiento al siguiente nivel”, comenta Lykke.

Los Estados Unidos representan, en términos de superficie, 17 veces un país como Francia. Abrir un nuevo país de este tamaño es un desafío de talla, por eso, Lucie Bash se va a encargar del país. Es francesa y ha sido la “*Country Manager*” de Francia durante todos estos últimos años.

Más allá de su expansión geográfica, los retos de la empresa están relacionados con el desperdicio. Primero el desperdicio alimentario, ya sea a nivel del desarrollo de la aplicación, de la sensibilización o al lobby político. A largo plazo el tema se podrá alargar a otro tipo de desperdicio como la “*Fast Fashion*” que corresponde al sobreconsumo del textil que contamina masivamente. Según la ONU, el sector de la moda es responsable de un 20% de la polución del agua y de un 10% de las emisiones de CO₂ en el mundo.

4.5 Médiación del impacto Too Good To Go

Too Good To Go ha decidido seguir las recomendaciones hechas por la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura (FAO) en 2013. Se estima que, si el desperdicio de alimentos a nivel mundial fuera un país, sería el tercer emisor de CO₂. Cada año tiramos 1.3 giga toneladas de alimentos comestibles, lo que libera 3.3 giga toneladas de equivalente de CO₂. Lo que significa que 1 kilo de alimento desperdiciado corresponde a 2.5 kilos de CO₂.

En TGTG las “*Magic boxes*” son de 1 kilogramo de comida, entonces 2.5 kilos de CO₂ ahorrados.

Datos de la FAO

Desperdicio mundial anual	1.3 millones de toneladas
Coste económico del desperdicio de alimentos anual	\$ 1 trillion
Coste medioambiental del desperdicio de alimentos anual	\$ 700 billion
Coste social del desperdicio de alimentos	\$ 900 billion
Coste TOTAL del desperdicio de alimentos	\$ 2.6 trillion

Se puede deducir...

1 300 000 000 000 kilos = 2 600 000 000 000 \$

1 kilos = 2\$
1 kilos = 1,84€

4.5.1 - SROI

SROI = Present Value of Impact / Value of Inputs

Para el “*Present Value of Impact*”, vamos a coger el equivalente de los alimentos que íbamos a tirar, y convertirlo a los packs de TGTG

28 millones de packs x 1,84€ = 51 520 000€

Para “*Values of input*” vamos a usar los 16 millones invertidos en 2016 + Beneficios sacados desde 2016 (que todo ha sido reinvertido en TGTG)

Ingresos desde 2016: 28 millones de packs x 1.09€ de comisión= 30 520 000€

30 520 000€ + 16 000 000= 46 520 000€

SROI = 51 520 000€ / 46 520 000€ = **110%!**

4.5.2 - Modelo Lógico en una teoría del cambio

Modelo lógico en una teoría del cambio aplicado a Too Good To Go				
INPUTS Recursos (capital + humanos) invertidos en la actividad	ACTIVIDAD Acciones concretas de la empresa	OUTPUTS Productos o Servicios conseguidos con la actividad	OUTCOMES Cambios resultados de la actividad	IMPACTOS Cambio ocurrido en comunidades resultado de la actividad
<ul style="list-style-type: none"> ° 500 Empleados ° 16 millones invertidos 	<ul style="list-style-type: none"> ° Pone en relación a través de una aplicación gratis, restaurantes con excedente de comida y particulares dispuestos a recoger esta merma. ° Acciones de sensibilización a los usuarios, gobiernos políticos y niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Aplicación digital gratis disponible en el App Store y en Google Play. Tienes dos métodos de uso, una parte dedicada a los establecimientos partners (pueden gestionar su actividad en TGTG directamente o través de la app) y otra parte para los usuarios cuando les apetece salvar un pack. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Las "Magic Boxes" salvadas a través de la aplicación corresponde a comida que se iba a tirar. Los resultados directos son: Comida restacada ° Cade packs corresponde aproximadamente a 1 kilogramo y salvar 1 pack corresponde a salvar 2.5kilogrammes de Co2.* <p style="text-align: center;">Desde 2016: 28 Millones de Packs Salvados</p> <p style="text-align: center;">= 28 000 toneladas de CO2 ahorrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° Reducción del desperdicio de alimentos °Conciencia del desperdicio de alimentos Cambio en los hábitos <p>En Francia, se ha creado un manual sobre las fechas de caducidad (que sus malas comprensiones son al origen de un 20% de desperdicio en cas) que ha llegado a una iniciativa de estado: Pacto sobre las fechas de caducidad.</p>

4.7 TGTG ¿Emprendimiento social o no?

Volvemos a la definición de la empresa social de la SBI:

“Una empresa social, agente de la economía social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener un **impacto social, más que generar beneficios** para sus propietarios o socios. Funciona como cualquier empresa, proporcionando bienes y servicio y utiliza sus excedentes principales para fines sociales. Está sometida a una **gestión responsable y transparente**, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas en su actividad económica.

Por “Empresa Social”, La Comisión entiende las empresas:

-Para cuales el **objetivo social de interés común** es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce en un alto nivel de innovación social.

-Cuyos **beneficios se reinvierten** principalmente en la realización del **objetivo social**.
-Y cuyo modo de organización o régimen de propiedad, basados en **principios democráticos o participativos y orientados a la justicia social**, son reflejo de su misión”.

Ahora, vamos a ver punto por punto si cumple o no esta definición:

- Innovadora: Too Good To Go es una empresa innovadora porque era la primera en llegar a este mercado. Además, usa tecnologías de alto nivel para poner en relaciones millones de personas.
- Objetivo social de interés común: Acabamos de ver, gracias a las herramientas anteriormente expuestas que permiten medir el impacto que, Too Good To Go participa en reducir los desechos alimentarios, una de las prioridades de la ONU.
- Beneficio se reinvierten: De momento Too Good To Go no es rentable en todos los países, entonces no se puede confirmar oficialmente que los beneficios se reinvierten en el negocio. Pero los equipos de “*management*” han comunicado sobre el tema diciendo que cuando serán rentables, todo será reinvertido.
- Organización transparente y participativa: En 2017, han propuesto a quien quiera acciones participativas de Too Good To Go. También, todos los que han invertido dinero en TGTG son directivos de la misma empresa, es decir que están full-time trabajando para TGTG.

Podemos ahora confirmar que Too Good To Go es un ejemplo exitoso del emprendimiento social.

Acaban de ser reconocidos por “*B Corporation*”, una etiqueta que reconoce a proyectos con impacto social positivo.

“*B Corporation*” es una comunidad de más de 2700 empresas B Corp de todo el mundo que utilizan la fuerza de los negocios para generar impacto positivo en la sociedad. Dentro se encuentran compañías como “Patagonia”, “Just Water” e “Innocent”, o las españolas “Ecoalf”, “Farmidable”, “Hemper” y “HolaLuz”, entre otras.

Para recibir el certificado B Corp las empresas se tienen que someter a un complejo proceso de acreditación para demostrar que cumplen con rigurosos estándares sociales, medioambientales y de medición de impacto de sus campañas. También deben demostrar que su compromiso social predomina por encima de los beneficios económicos. Para ello, se presta especial atención a cinco áreas claves como la Gobernanza, los trabajadores, la Comunidad, el Medio Ambiente y los clientes.

Otro punto que se puede desarrollar es que Too Good To Go, ayuda a los grandes grupos, por ejemplo, a las multinacionales en hacer parte de esta transición hacia modos de consumos más responsables:

Hoteles:

Los hoteles tienen dificultades en hacer provisiones lo que provoca pérdidas masivas de comida.

Los buffet desbordan de comida y al final de cada servicio, kilos y kilos de comida acaban en la basura.

Una solución para acabar con este problema es redistribuyendo el excedente y generar ingresos proponiendo algunos packs a clientes potenciales a través de la aplicación TGTG.

Accor se comprometió en reducir a un 30% sus desperdicios alimentarios, esta medida pasa por la ayuda de TGTG en 500 hoteles en Bélgica, Francia, España, Inglaterra, Italia, Alemania y Suiza. Permitiendo a los clientes de sus hoteles recuperar porciones de buffet. Desde 2016, Accor ha distribuido 160 000 porciones y ha prevenido 400 toneladas de CO₂ con TGTG. Estos packs no están reservados solo a los clientes de Accor sino a todos los usuarios de Too Good To Go.

Supermercados:

Carrefour se unió a Too Good To Go en octubre de 2017. Desde entonces, el grupo de distribución ha salvado 140.000 comidas en total en sus supermercados Carrefour City, Carrefour Market, Carrefour Bio, Carrefour Express, Carrefour Contact, Proxi, Carrefour Montagne, y Huit à 8.

Esto se traduce a 318.527 kg de CO₂ no emitidos desde 2017.

¿"Greenwashing" o Iniciativa real de parte de los grandes grupos? Caso Carrefour

En mi opinión, usar Too Good To Go es una solución para luchar contra el desperdicio de alimentos, pero un grupo de gran tamaño no solo puede llegar a disminuir sus desechos alimentarios con la única solución de TGTG. Una multinacional tiene muchos recursos para lanzar nuevas iniciativas para un mundo mejor, también tienen mucha visibilidad para sensibilizar y dar el ejemplo a los demás. En este sentido creo que los grandes grupos no se pueden contentar "sólo" con la aplicación Too Good To Go, sino juntarse al movimiento que va más allá de la aplicación.

Carrefour por ejemplo quiere ser el líder mundial de la transición alimentaria y en este sentido han creado un comité de orientación alimentaria para acompañar esta ambición. Este comité tiene 7 miembros, entre los cuales esta, Lucie Bach fundadora de Too Good To Go.

Para mi, las acciones de Carrefour no se pueden considerar como "greenwashing" porque ponen en marcha varias herramientas para tener un impacto positivo a gran escala y en varios puntos de sus cadenas de valor.

"Pacte dates de consommation":

Francia es el país donde Too Good To Go funciona mejor (segundo país lanzado después de Dinamarca) ya que la empresa ha llevado a cabo un proyecto junto con el gobierno francés.

El punto de partida:

° Un 20% del desperdicio de alimentos en los hogares viene de un malentendido con **las fechas de caducidad**. (El desperdicio de alimentos proviene de un 33% del desperdicio en casa). - Datos de la Comisión Europea dentro de "*Market study on date marking and other*

information provided on food labels and food waste prevention" -

- Fecha de caducidad

No se puede comer después de esta fecha

- Fecha de consumir preferentemente antes

Esta fecha indica solamente que su contenido, después de ese día, ya no ofrece toda su calidad al consumidor, pero sí que se apto al consumo. El producto tendrá menos sabor, pero no será para nada más tóxico para la salud.

° 53% de los franceses no saben la diferencia entre estas dos indicaciones.

Han movilizado:

Distribuidores (como Carrefour), industriales (como Danone), Federaciones y asociaciones que luchan contra el desperdicio de alimentos, expertos agroalimentarios y el Estado francés, precisamente, el ministerio de la transición ecológica.

Con el objetivo común de:

- Educar y sensibilizar a la gente
- Aclarar la diferencia entre las fechas de caducidad y de consumo preferencial.
- Optimizar la valoración de los productos excluidos de los círculos de ventas
- Colaborar para armonizar las buenas prácticas y optimizar los flujos de distribución

Este proyecto asegurará que los grupos de distribución actúen para tener un impacto directo en la reducción del desperdicio de alimentos (fechas de caducidad), y con el valioso apoyo del gobierno tomando las medidas necesarias para establecer una economía sostenible.

Too Good To Go, con este tipo de iniciativa refuerza su papel en la transición ecológica y su posición de líder en la lucha contra el desperdicio de alimentos, a nivel nacional y europeo.

5. CONCLUSIÓN

Los objetivos se lograron mediante una amplia labor de investigación. El contenido de la definición de emprendimiento social se ha desarrollado tras la lectura de numerosos informes sobre el tema procedentes de diversas fuentes, de diferentes países

o grupos de países (estudios de la ONU, estudios de la UE, universidades de EE.UU., etc.).

Todas las definiciones diferencian entre el objetivo principal de una empresa "normal", que es maximizar los ingresos, y el de una empresa social, cuya misión principal es mejorar un aspecto social o medioambiental de nuestra sociedad.

Instituciones como las Naciones Unidas y la OCDE se centran más en la creación de empresas sociales para abordar problemas sociales concretos como la exclusión y el desempleo, a diferencia de otras definiciones como la de Bill Drayton, que está más orientada a la innovación y tiene una visión más comercial del cumplimiento.

El término "Foodtech" se refiere a todos los agentes innovadores del sector alimentario. Sus objetivos son revolucionar y adaptar este sector de importancia primordial a los retos actuales. Tiene un enorme poder porque para tener un cuerpo sano debemos comer tres veces al día. Otras cuestiones están directamente relacionadas con la "alimentación", como el hambre y el medio ambiente. En este sentido, el estudio de este sector nos permite llegar a la conclusión de que queda mucho camino por recorrer antes de que sea socialmente responsable y ambientalmente sostenible.

La parte de Too Good To Go fue posible gracias a mi experiencia con la empresa, hice una pasantía de 6 meses en 2019 y todavía estoy muy consciente del progreso de la empresa. Hablé durante la tutoría de materias como una estrategia de negocios para implementar el modelo CANVAS.

Habiendo estudiado el emprendimiento social a nivel teórico, la forma en que se mide el impacto social y el modelo Too Good To Go, creo que se pueden sacar conclusiones importantes.

La primera es que definir el emprendimiento social es una tarea compleja y no se da por sentado. No existe una definición estándar de esta forma de empresa, lo que implica mayores complejidades.

El hecho de que no gocen de un estatuto social especial común al menos a Europa no les da ninguna ventaja en el tratamiento jurídico que recibirán. El hecho de que no haya un estatus fijo aumenta la confusión entre las diferentes iniciativas.

Al crear un estatuto para este tipo de empresas, les permitirá unirse bajo un estandarte común y llevar a cabo acciones conjuntas, y luego concienciar a la gente.

Acabando este trabajo de fin de grado, me parece interesante subrayar cuales son las dificultades mas importantes al emprendimiento social, que podran ser asuntos de otros trabajos.

1 - Entorno jurídico

Una base sólida para la creación de empresas sociales es una condición jurídica adaptada a sus necesidades y particularidades.

2 - Recursos financieros

Las empresas sociales tienen dificultades para obtener crédito, las instituciones financieras tradicionales se niegan a conceder préstamos a las empresas sociales porque no cumplen las condiciones establecidas para los clientes y no ofrecen suficientes garantías.

3 - Acceso al mercado

Es esencial que las empresas que entran a los mercados crezcan y sean autosuficientes.

En nuestra economía liberal, la oferta y la demanda se encuentran generalmente en el precio más bajo posible. A veces las empresas no pueden competir con los proveedores del sector privado, cuando emplean a trabajadores menos productivos por ejemplo (personas con discapacidades).

4 - Formación y investigación

Para reforzar la cultura del emprendimiento social y formar a los futuros directivos, se podría incorporar nuevas asignaturas en las escuelas, colegios y universidades. Para tener éxito en este sector, se necesitan muchas competencias, entre ellas, es necesario contar con un equipo de gestión empresarial capaz de manejar una estructura y de tomar las decisiones en adecuación con los objetivos de la corporación, con el fin de poder competir con los otros agentes del mercado.

6. AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer más que el resto mi tutor Alberto Núñez Fernández por su ayuda durante la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado. Se ha involucrado en todas las etapas de la elaboración del trabajo con paciencia y interés. Ha pasado mucho tiempo sobre mi trabajo y entonces sus comentarios fueron siempre pertinentes y valioso. Gracias a Alberto, me ha gustado mucho trabajar sobre mi Trabajo de Fin de Grado, lo hice sin prisa y acompañada.

Quiero también agradecer a la Universidad Pontificia Comillas por la cualidad de enseñanza y el espíritu de amabilidad que siempre se ha sentido a lo largo de mis dos años en ICADE.

Por fin, quiero agradecer a Marta Galarreta, mi manager en Too Good To Go, me ha dado su confianza lo que me permitió aprender mucho y evaluar en mis misiones dentro de Too Good To Go.

7. BILIOGRAFÍA

OCDE, (2015) Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales

OCDE (2013) Synthèse sur l'entrepreneuriat social – L'activité entrepreneuriale en Europe

Banco Mundial (2020) <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.AGR.EMPL.ZS>

Ivy So and Alina Staskevicius, (2015) Harvard Business School, Measuring the “impact” in impact investing

Impact Hub Madrid, (Noviembre 2013) Manual de medición del impacto social

Comision Europea, (Octubre 2014) Métodos propuestos para la medición del impacto social

Comision Europea: https://ec.europa.eu/info/index_es

Social enterprises | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=es>

Supporting entrepreneurs and the self-employed - Employment, Social Affairs & Inclusion

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&intPageId=2914&langId=en>

Communication from the comisión Europe's next leaders: the Start-up and Scale up Initiative (2016)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0733>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

<http://www.fao.org/home/es/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Boston Consulting Group (Agostos 2018) Trackling the 1.6 billion-ton food loss and waste crisis <https://www.bcg.com/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis.aspx>

Social Entreprises Es, Emprendimiento social crear empresas y cambiar el mundo

<https://socialenterprise.es/emprendimiento-social/>

The Financial Times (2020) The Start-ups on a mission to reduce food waste

The Financial Times (2020) SoftBank-backed DoorDash files for IPO

Too Good To Go: <https://toogoodtogo.es/es>