

Conexión con nuestra cadena de valor:

# Innovando a través de la sostenibilidad y la economía circular



# Connecting through the workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio, con el objetivo de anticiparse a la volatilidad del futuro.

En la cuarta de estas conferencias, titulada “Conexión con nuestra cadena de valor: innovando a través de la sostenibilidad y la economía circular”, analizamos cómo **la economía circular puede generar una nueva realidad de relaciones y ecosistemas empresariales. Una nueva realidad en la que la colaboración de los diversos stakeholders y cadenas de valor de las organizaciones y de las empresas será clave para la innovación y para la competitividad, en un nuevo paradigma económico más resiliente, sostenible e inclusivo.**

Junto a Eulàlia Devesa, directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS Facility Services; Marilyn Martínez, project manager de “Make Fashion Circular” de la Ellen MacArthur Foundation; Borja Lafuente, director de Sostenibilidad de Danone para el sur de Europa; y Víctor García de Toro, embajador de Sostenibilidad y director de Ventas de Interface Iberia, moderados por Sonia Ruiz, profesora e investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade, debatimos sobre los retos y las oportunidades que supone para las organizaciones la adopción de los principios de la economía circular.



LIVE #DoBetterSavvy

## CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

### Conexión con nuestra cadena de valor: Innovando a través de la sostenibilidad y la economía circular





**Marilyn Martínez,**  
project Manager  
- Make Fashion  
Circular - Ellen  
MacArthur  
Foundation



**Eulalia Devesa,**  
directora de  
Responsabilidad  
Social Corporativa  
de ISS Facility  
Services



**Borja Lafuente,**  
head of  
Sustainability  
Danone South  
Europe



**Víctor García,**  
sales Manager Iberia  
& Sustainability  
Ambassador at  
Interface



**MODERA:  
Sonia Ruiz,**  
investigadora  
del Instituto de  
Innovación Social de  
Esade

 **Martes, 9 de febrero, 9:30 a 10:30 h.**

 <https://dobetter.esade.edu/es/webinar-economia-circular>

 <https://esade.me/2YVMKRW>

# 1. Un nuevo paradigma: la economía circular como palanca para la innovación y la reactivación económica

Desde ya hace años, existe la constatación de que el modelo actual de producción y consumo ejerce una presión sin precedentes sobre los recursos del planeta, provocando la degradación de los ecosistemas y la pérdida del capital natural y con evidentes efectos adversos sobre la crisis climática. Hasta ahora, el crecimiento económico se ha basado en un modelo lineal (extraer-fabricar-desperdiciar) que resulta totalmente insostenible para el medio ambiente, para la sociedad y para la economía mundial: en nuestro modelo actual de producción y consumo, consumimos recursos equivalentes a 1,75 planetas. En este sentido, cabe recordar que la mitad de las emisiones totales de gases de efecto invernadero y más del 90% de la pérdida de biodiversidad y del estrés hídrico se deben a la extracción y al tratamiento de los recursos naturales.

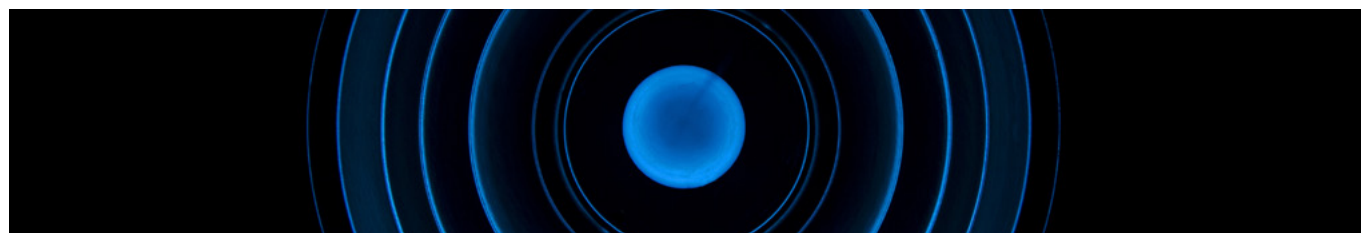
La necesidad de transformar esta realidad resulta más acuciante si tenemos en consideración el crecimiento de la población mundial, que según el Banco Mundial se acercará a los 9.000 millones en 2030<sup>1</sup>. Se estima, asimismo, que la clase media global alcance la cifra de 5.000 millones de personas ese mismo año, aumentando de manera exponencial el uso de materias primas y la necesidad de generar recursos. Este hecho contribuirá a incrementar los costes de los insumos y la volatilidad de los precios en un momento en el que el acceso a los recursos naturales será cada vez más complejo y costoso.

La economía circular supone la alternativa a este modelo lineal de producción y consumo. Según la Ellen MacArthur Foundation, institución de referencia mundial, la economía circular “busca redefinir qué es el crecimiento, haciendo hincapié en los beneficios para toda la sociedad”<sup>2</sup>. Ello implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde

el diseño de los productos y servicios. El modelo circular crea capital económico, natural y social, y se basa en tres principios: la eliminación de los residuos a partir del diseño, la conservación de los productos y los materiales en la cadena de valor y la regeneración de los sistemas naturales. La economía circular consiste, en definitiva, en **prolongar la vida económica útil de los materiales y los recursos en lo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos en todas las etapas del ciclo de vida del producto o servicio**.

La transformación de una economía lineal en una economía circular supone una oportunidad de innovación, competitividad y negocio, que debe ir acompañada de una nueva manera de gestionar tanto el ciclo de vida de los productos como la cadena de valor de las empresas. Implica tener una visión completa y holística del ciclo de vida de los productos y servicios, asegurando la optimización de los recursos productivos y la minimización de los impactos ambientales asociados a dicho uso, así como la transición de la gestión de residuo a recurso. Esta visión genera oportunidades para transformar los modelos de negocio y hacerlos más resilientes, así como para redefinir la relación con la cadena de valor, basada en compartir conocimientos y retos y crear oportunidades de innovación colaborativa. **Ante los retos medioambientales a los que se enfrentan hoy en día las organizaciones, se requiere un enfoque más sistémico, colaborativo, sostenible y circular. Un enfoque que genere, distribuya y mida el valor aportado sobre la base de otros parámetros.**

La implantación de los principios de la economía circular no solo es buena para el medio ambiente, sino que también lo es para la economía. Según datos de la Comisión Europea, los ahorros que implicaría la implantación de los



<sup>1</sup> Centro de Noticias ONU (2017): “La población mundial aumentará en 1.000 millones para 2030”. 21 de junio. Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Disponible en: <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>

<sup>2</sup> Ellen MacArthur Foundation (s. a.): “Economía circular”. Disponible en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

principios de la economía circular en la gestión de las materias primas en Europa alcanzarían los 380.000 millones de dólares en la fase inicial y de hasta 630.000 millones si se adoptasen en su totalidad<sup>3</sup>. Según un estudio de la Ellen MacArthur Foundation y de la consultora McKinsey, el cambio de paradigma supondría para Europa un beneficio neto de 1.800 millones de euros de aquí a 2030 (900 millones más que en el actual modelo lineal)<sup>4</sup>, un aumento adicional del PIB de la Unión Europea en un 0,5% en ese mismo período y la creación de 700.000 nuevos puestos de trabajo<sup>5</sup>.

No es casual que, desde el año 2015, tanto los compromisos adquiridos en el Acuerdo de París, como la implantación de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) promuevan la reactivación de los grandes marcos globales para consolidar el desarrollo sostenible como hoja de ruta para el futuro. Ambos acuerdos son una palanca de cambio hacia el nuevo modelo productivo y de consumo que representa la economía circular. Tanto el ODS 12 (“Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”) como los ODS 7, 8, 9, 11, 13 y 14<sup>6</sup> resultan especialmente relevantes en tratar de desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos y del deterioro ambiental derivado del ciclo productivo actual.

A escala europea, el Plan de Acción para una Economía Circular en Europa de la Comisión Europea, aprobado en marzo de 2020, se erige como uno de los principales elementos del Pacto Verde Europeo, que establece una hoja de ruta ambiciosa para lograr el objetivo de la neutralidad climática en Europa en 2050. Tal como indica la Comisión, este nuevo plan de acción tiene por objeto *“adaptar nuestra economía a un futuro ecológico y reforzar nuestra competitividad, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente y confiriendo nuevos derechos a los consumidores”*, con medidas a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos<sup>7</sup>. Por último, la economía circular es también fundamental en la dotación de los fondos Next Generation EU: de los 750.000 millones de euros, el 37% deberán destinarse a proyectos relacionados con la transición ecológica y energética. Así pues, queda clara la apuesta europea para la recuperación económica pospandemia: la salida de la crisis de la COVID-19 solo será posible activando y potenciando la transición hacia una economía verde, sostenible y circular.

En el ámbito estatal, la economía circular también figura en la agenda de España. El año pasado, se aprobó la nueva Estrategia Española de Economía Circular, que tiene, entre otros objetivos, reducir en un 30% el consumo nacional de materiales en relación con el PIB, tomando como año



<sup>3</sup> Ellen MacArthur Foundation (2013): Towards the Circular Economy. Economic and business rationale for an accelerated transition. Disponible en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economyvol.1.pdf>

<sup>4</sup> Ellen MacArthur Foundation; McKinsey Center for Business and Environment (2015): Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe. Disponible en: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation\\_Growth-Within\\_July15.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf)

<sup>5</sup> Comisión Europea (2020): “Modificar nuestras pautas de producción y consumo: El nuevo Plan de acción para la economía circular muestra el camino hacia una economía competitiva y climáticamente neutra de consumidores empoderados”. Comunicado de prensa, 11 de marzo. Disponible en: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_20\\_420](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_420)

<sup>6</sup> ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructuras), ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), ODS 13 (Acción por el clima) y ODS 14 (Vida submarina).

<sup>7</sup> Ibídem.



de referencia 2010; disminuir la generación de residuos un 15 % con respecto a los generados en 2010, así como limitar la generación de residuos de alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria, con una reducción del 50% per cápita en el hogar y en el consumo minorista y del 20% en las cadenas de producción y suministro a partir del año 2020<sup>8</sup>.

Por último, la transición a la economía circular en nuestro país se ha visto reforzada por la recientemente aprobada Ley de Cambio Climático. La ley incluye la obligatoriedad de que grandes empresas, entidades financieras y aseguradoras informen con periodicidad anual de sus planes de acción climática. Unos planes en los que deberán analizar el impacto de los riesgos derivados del cambio climático, así como del proceso de descarbonización en sus operaciones. Asimismo, la ley dispone dos fechas clave para su desarrollo: 2030, año en el que España deberá haber reducido en un 23% las emisiones de gases de efecto invernadero respecto a 1990, y 2050, año en que deberá alcanzar la neutralidad climática<sup>9</sup>. Un requisito clave para conseguir ambos objetivos es la adopción de los principios de la economía circular.

En este nuevo entorno, caracterizado por el cambio de paradigma y por la competencia por unos recursos cada vez más limitados, es lógico suponer que las fuerzas del mercado favorecerán los modelos de negocio que mejor combinen el conocimiento especializado y la colaboración intersectorial. Todo ello, con el objetivo de lograr el máximo valor por unidad de producto –recuperando y regenerando productos y materiales al final de su útil–, a diferencia de los modelos lineales, fundamentados únicamente en la extracción y la explotación de los recursos. A pesar de que, según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, este nuevo paradigma supone una oportunidad económica valorada en 4.500 millones de dólares, hoy en día la economía mundial circular representa solo un 8,6%, según cifras del Circularity Gap Report de 2021<sup>10</sup>. Así pues, queda mucho camino por recorrer en muy poco tiempo. ¿Están nuestras organizaciones preparadas para afrontar este reto?



<sup>8</sup> Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020): Estrategia Española de Economía Circular. Disponible en: <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/>

<sup>9</sup> EFE Verde (2021): "Claves para entender la criticada, pero necesaria Ley de Cambio Climático". 5 de abril. Disponible en: <https://www.efeverde.com/noticias/claves-para-entender-la-criticada-pero-necesaria-ley-de-cambio-climatico/?fbclid=IwAR34FVZfWTmm0gGOK3NGnZKH0AqRxSCt9Mq-NK2konw73eOLZseq6EBOHWo>

<sup>10</sup> Circle Economy (2021): The Circularity Gap Report 2021. Disponible en: <https://www.circularity-gap.world/2021>

## 2. Ecosistemas de colaboración y economía circular

La complejidad de los retos sociales y medioambientales a los que se enfrentan las organizaciones requiere un enfoque más sistémico, colaborativo y disruptivo. En este entorno, las empresas no pueden ser vistas solo como parte del problema, sino que son parte de la solución. Y esta solución ha de ser colaborativa. Nos encontramos, pues, ante una nueva realidad de relaciones y ecosistemas empresariales en la que la colaboración de los diversos *stakeholders* y cadenas de valor de las organizaciones y de las empresas será esencial para la innovación y para la competitividad, en un nuevo paradigma económico, más circular, sostenible e inclusivo.

Las empresas buscan nuevas oportunidades de competitividad e innovación para conseguir un futuro más inclusivo y sostenible. Los procesos de innovación abierta, las colaboraciones entre start-ups de impacto y la gran empresa, los proyectos de cocreación entre diferentes grupos de interés (proveedores, clientes y consumidores), los modelos híbridos ONG-empresa, el intraemprendimiento social o la colaboración público-privada son estrategias de innovación cada vez más frecuentes y exitosas. Permiten incorporar diversos puntos de vista y capacidades, así como economías de escala y una mayor flexibilidad y rapidez en el desarrollo de nuevas ideas de negocio, productos o servicios. Este es el caso de la economía circular, en la que escalar proyectos y encontrar soluciones que ayuden a repensar las cadenas de valor y el rol de cada uno de sus agentes, son objetivos tan urgentes como necesarios.

Según la organización Circle Economy,<sup>11</sup> son siete los elementos clave de la economía circular, y en todos ellos es imprescindible crear un ecosistema de colaboración:

- 1. Priorizar los recursos regenerativos.** Asegurar que se utilizan de forma eficiente recursos renovables, reusables y no tóxicos, como materiales, energía y agua.

“Debemos partir de la premisa de que el mejor residuo es aquel que no generamos [...]. Gracias a la colaboración con nuestros proveedores y clientes, el programa Cleaning Excellence nos ha permitido reducir hasta un 70% los envases y fomentar buenos hábitos a través de nuestra cultura de la sostenibilidad, haciendo que las personas se sientan partícipes de este cambio [...] y fomentando las colaboraciones con nuestros clientes en centros grandes, como pueden ser hospitales u oficinas, donde hemos optimizado hasta el 50% del consumo de agua y hemos reducido hasta el 41% los productos químicos.”

**Eulàlia Devesa**, directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS Facility Services

- 2. Maximizar el ciclo de vida de los productos o servicios.**

Cuando los materiales están en uso, deben crearse las condiciones para su adecuado mantenimiento, su reparación y su mejora.

- 3. Utilizar residuos como recursos** y recuperarlos para su reuso y su reciclaje, dándoles una segunda vida a través de estrategias de recuperación (*“take back strategies”*) en lo posible.

“El recorrido y la transformación del modelo de negocio de Interface en los últimos treinta años es un claro ejemplo de cómo el mundo industrial puede tener un impacto positivo, una acción regenerativa para el clima y el entorno natural (nuestros productos son neutros en emisiones de carbono desde 2019 y actualmente lanzamos al mercado nuestro primer producto negativo en emisiones). Todo empezó con nuestro fundador, R. Anderson, que hace muchos años –en 1994–aseguró que,

<sup>11</sup> Circle Economy: “The Key Elements of the Circular Economy”. Disponible en: <https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>

de continuar con unos sistemas de producción tan contaminantes y tan poco sostenibles, algún día la gente como él iría a la cárcel [...]. Su visión hizo que hubiese una disrupción y un cambio total en las colaboraciones, tanto internas como con los clientes y proveedores de la cadena de valor. Uno de nuestros proyectos más emblemáticos, en este sentido, es NetWorks, una colaboración que permitió a las comunidades locales recuperar, de una manera inclusiva, las redes de pesca del océano y reutilizar su uso como materia prima para nuestros pavimentos.”

**Víctor García de Toro**, embajador de Sostenibilidad y director de Ventas de Interface Iberia

- 4. Repensar el modelo de negocio.** Considerar oportunidades para crear valor reimaginando cómo diseñamos, producimos y utilizamos los productos. Entre ellos, destacan la “servitización” (el producto como servicio), las plataformas colaborativas de intercambio y los suministros circulares, entre otros. Integrar al consumidor, al cliente y/o al usuario en la adopción de nuevas iniciativas circulares es clave para el éxito de estos nuevos modelos de negocio.

“Los nuevos consumidores piden un cambio y, por eso, creo que es importante que lideremos esta revolución junto con los consumidores [...]. Hemos de escuchar a los consumidores y estos nos han dicho: ‘No queremos plástico.’ Y ahora estamos trabajando para cambiar toda nuestra estrategia, para dejar de usar plástico virgen y usar plástico reciclado, pero también estamos innovando en el formato del producto [...]. Creo que la economía circular requiere nuevos enfoques, más colaborativos, e interactuar con el consumidor de otra manera [...]. Estamos trabajando en la economía circular interactiva, desarrollando el concepto de DIY en nuestros productos. El consumidor compra no el yogurt envasado, sino un sobre de fermentos con el cual crea su propio producto final. Este proyecto se está comercializando en Francia y próximamente llegará a España.”

**Borja Lafuente**, director de Sostenibilidad de Danone para el sur de Europa

- 5. Cocrear para crear valor compartido.** Trabajar con toda la cadena de valor, pero también con empresas del mismo sector para resolver los retos compartidos, incrementar la transparencia y generar nuevas oportunidades/modelos de negocio, que de este modo pueden escalarse más rápidamente.

“Make Fashion Circular es una iniciativa de la Ellen MacArthur Foundation a través de la cual pretendemos cambiar la realidad del mundo de la moda: nuestra forma de producir y usar la ropa genera desperdicios y contamina. La iniciativa Make Fashion Circular impulsa la colaboración entre los líderes del sector y otros actores clave para crear una economía textil adecuada al siglo XXI. Su ambición es asegurar que la ropa se confeccione a partir de materiales seguros y renovables, que los nuevos modelos de negocio aumenten su uso y que la ropa antigua se transforme en ropa nueva. Esta nueva economía textil beneficiaría a las empresas, a la sociedad y al medio ambiente. Hoy en día, más de 65 empresas se han comprometido a producir vaqueros de forma totalmente circular y sostenible. Es el tipo de colaboraciones sectoriales que necesitamos para generar el cambio.”

**Marilyn Martínez**, program manager de “Make Fashion Circular” de la Ellen Mac Arthur Foundation

- 6. Diseñar con visión de futuro.** Diseñar con perspectiva de cambio sistémico, utilizando los materiales correctos, con ciclos de vida más prolongados y con la visión de su uso futuro ya desde la concepción del diseño.
- 7. Incorporar los avances tecnológicos** en la gestión de la cadena de valor a través de plataformas digitales y *online*.
- 8. Compartir conocimientos y aprendizajes**, desarrollar investigaciones y vincular la innovación a la economía circular.

## 3. Apuntes finales

Sin duda, no es fácil repensar los modelos de negocio en clave circular y liderar el cambio hacia una transición sostenible. Pero hacerlo implica numerosos beneficios desde el punto de vista de oportunidades de crecimiento empresarial (acceso a financiación europea, reducción de costes y oportunidades de innovación); gestión proactiva de riesgos (sobre todo los derivados del cambio climático) y mejora en la resiliencia corporativa. Para ello, es importante que las empresas y organizaciones que adopten mentalidad circular tengan en consideración los siguientes puntos clave:

- 1. Ambición y liderazgo.** La transición hacia una economía circular no se limita a realizar meros ajustes para minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, sino que representa un cambio sistémico sin precedentes. Deben proponerse unas metas disruptivas —no un simple cambio incremental—, que inspiren a los equipos a pensar e innovar en grande y a conseguir unos resultados inimaginables.
- 2. Cultura.** Situar en el centro a las personas. Es esencial que la economía circular y sus objetivos se entiendan, así como que quede clara la contribución de cada empleado a su consecución.
- 3. Medición.** Planificar y establecer indicadores claves de desempeño (KPI) coherentes y claros. No intentar abarcarlo todo solos, ni implantar todos los modelos posibles de negocio. Empezar con lo que esté más alineado con nuestro core business y con nuestra experticia.
- 4. Colaboración.** Es clave involucrar a toda la cadena de valor (*upstream* y *downstream*) y repensar el rol de todos los stakeholders, incluso el de los proveedores y clientes, que deberán ser aliados en dicha transformación, animándolos a cuestionar sus modelos de negocio actuales e ir más allá (iniciativa *NetWorks* de Interface). La implicación del consumidor final es esencial para lograr la plena circularidad e implica su participación activa como usuario, no solo como receptor final de los bienes y productos.
- 5. Corresponsabilidad.** Se requieren una visión compartida y objetivos transversales, así como cambios legislativos, alianzas público-privadas y colaboraciones sectoriales ambiciosas (*co-opetition*). Incluso en las industrias altamente competitivas, compartir retos implica innovar de forma colaborativa y corresponsable.
- 6. Comunicación y transparencia.** Tener capacidad de escucha y compartir información y *know-how* —incluso los errores— con todos los actores implicados, desde los accionistas hasta los clientes.
- 7. Cambiar la percepción.** Dejar de pensar en clave de reto y pasar a hacerlo en clave de oportunidad. “Pensar en circular” implica salir de la zona de confort y buscar oportunidades de innovación en abierto con *partners* inusuales que nos obliguen a pensar de forma distinta.

La economía circular y la sostenibilidad son palancas básicas para la innovación, la competitividad y la resiliencia de las organizaciones en el siglo XXI. Las empresas y las organizaciones audaces que las incorporen van a liderar, sin duda, el futuro.

### Sonia Ruiz

Profesora e investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade