

## WASTE TO WEALTH

### The Circular Economy Advantage

Peter Lacy & Jakob Rutqvist

Palgrave Macmillan, Hampshire, UK  
2015

El libro comienza afirmando que la transición a la economía circular puede ser la mayor revolución y oportunidad sobre la forma de organizar la producción y el consumo en nuestra economía global en 250 años. Se trata, dicen los autores, de una manera radical de repensar las relaciones entre mercados, clientes y recursos naturales.

Se aborda el tema de cómo las empresas, los gobiernos y las economías tratan los asuntos relacionados con la economía circular y, más en particular, cómo transformar residuos en riqueza a niveles de empresas y emprendedores. Se exploran soluciones prácticas a los problemas que se abordan. La base del libro está constituida por una investigación exhaustiva llevada a cabo por los autores en más de 120 empresas en 2013 y 2014, por entrevistas en profundidad a 50 directores ejecutivos, por la experiencia práctica con miles de clientes de *Accenture* y por los resultados obtenidos utilizando análisis económico y modelización. Con todo ello, los autores han diseñado un enfoque muy práctico que pueden seguir las empresas interesadas en aprovechar la "ventaja circular".

En el libro se señala que encontrar soluciones de negocio para transformar desperdicios en riqueza no sólo tiene sentido financiero, sino que también hace posible el crecimiento de los negocios y de las economías sin que crezca la necesidad de aumentar los recursos naturales limitados. Se iría de un crecimiento basado en recursos a un crecimiento basado en funcionamiento. En este proceso no sólo los residuos, sino el propio concepto de recurso será eliminado, al darse cuenta de que cada residuo tiene un valor potencial más allá de su uso actual.

Los autores ven los desechos, desperdicios o residuos en cuatro formas distintas: 1) Recursos desperdiciados: son materiales y energía que no pueden ser continuamente regenerados, sino que son consumidos y cuando son utilizados desaparecen. 2) Productos con ciclos de vida malgastados, que tienen artificialmente una vida útil corta o son depositados en vertederos cuando incluso hay demanda para ellos por parte de otros usuarios. 3) Productos con capacidades desperdiciadas: están ociosos de manera innecesaria. Por ejemplo, los coches típicamente permanecen sin utilizar el 90% de su tiempo de vida. 4) Valores incrustados desperdiciados: son componentes, materiales y energía que no son recuperados de los productos desechados y puestos de nuevo en uso.

Desde una perspectiva general, se señalan tres factores habilitantes fundamentales para la economía circular: 1) Restricciones de recursos, porque la economía actual es derrochadora y no deja suficientes recursos para siempre para todos. 2) Desarrollo tecnológico, porque la introducción de nuevas tecnologías (sobre todo innovaciones digitales) está haciendo a la economía circular más y más atractiva y viable en el mundo de los negocios. 3) Oportunidad socio-económica, porque desacoplando del crecimiento los recursos limitados no sólo se posibilita el crecimiento incluyente sino que permite a los consumidores extraer el máximo valor a los productos y activos.

El libro aborda el tema de cómo empresas, gobiernos y economías pueden tratar los asuntos antes abordados y transformar residuos en riqueza a los niveles de empresas y emprendedores. Se exploran soluciones prácticas a estos problemas y el papel de empresas, clientes y sociedad en fomentar la iniciativa y la innovación.

Tras dos prólogos, el libro contiene un Resumen Ejecutivo de 13 páginas y 4 secciones. La primera sección se titula "Economía Circular en general" y contiene 3 capítulos, que ocupan 30 páginas. La segunda sección, capítulos 4 al 8, consta de 80 páginas y lleva por título "Cinco nuevos modelos de negocio para crecimiento circular". La tercera sección se titula "Creación de ventaja circular", tiene 72 páginas, y de la misma forman parte los capítulos 9 a 12. La sección cuarta contiene el capítulo 13, de 15 páginas, y lleva por título "Empezar ahora". Seguidamente viene un Apéndice de 12 páginas, un apartado con las Notas (34 páginas) que han ido apareciendo a lo largo del Resumen

Ejecutivo y de los 13 capítulos. Finalmente hay un índice alfabético.

Los cinco nuevos modelos de negocio para un crecimiento circular identificados y desarrollados en la sección II del libro son los siguientes: 1) Cadena de suministro circular. 2) Recuperación y reciclaje. 3) Extensión del tiempo de vida útil de productos. 4) Plataformas para compartir. 5) Ofrecer servicios en lugar de productos. Para cada uno de los modelos de negocio se sigue el siguiente esquema: introducción; algunos aspectos concretos de este modelo de negocio; cómo empezar; retos más importantes para aumentar la escala y, por último, puesta en práctica de este modelo de negocio.

En la sección III se comenta cómo la adopción de los cinco modelos de economía circular ha crecido de manera sustancial en la pasada década, aunque aún estemos en las estribaciones de los cambios que vienen. Inicialmente, los nuevos modelos de economía circular fueron llevados a cabo por pioneros. Ahora grandes empresas multinacionales están también haciendo serios movimientos, tal como aparece en un estudio conjunto de *Accenture* y *UN Global Compact* de 2013, que encontraron 1/3 de directores ejecutivos globales buscando de manera activa emplear modelos de economía circular. Al hacerlo así, están generando beneficios inmediatos y quizás, lo que es más importante, se están posicionando para capturar ventaja comparativa circular a largo plazo.

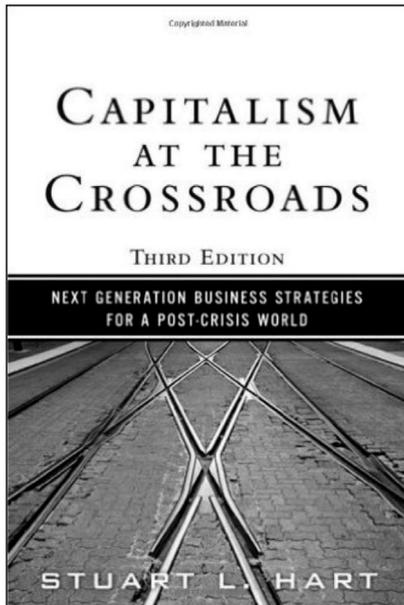
Se señalan las siguientes barreras que amenazan a la economía circular: insuficiente calidad de materiales reciclados; diseños de producto a los que falta pensamiento circular; cadenas de valor que confían en productos que se hagan obsoletos; maneras lineales de medir y estimular el crecimiento; limitación de instrumentos para hacer seguimiento y control de productos a lo largo de la cadena de valor y falta de buena infraestructura para recuperar de manera eficiente recursos procedentes de mercados.

También se aborda en esta sección el tema de las medidas de política que pueden estimular el modo de pensar y las prácticas necesarias para crear un marco de mercado que combine tres elementos: incentivos financieros para que las empresas den prioridad a la productividad de los recursos, regulación para desincentivar la generación de residuos y, por último, información e infraestructura física que faciliten los flujos de recursos circulares.

En la sección IV sobre cómo empezar ya, se señala que muchas empresas aún luchan con cómo empezar. Están estancadas en "parálisis piloto", tratando de entender qué es escalable y qué no lo es. Para estas organizaciones se ofrece en el libro un marco simple para ayudarles a valorar este reto. Se aconsejan cinco importantes acciones iniciales: 1) Identificar y centrarse en la oportunidad real (opuesta al ruido). 2) Repensar cómo el valor es creado y entregado a los clientes. 3) Poner encima de la mesa un conjunto enfocado de nuevas capacidades. 4) Invertir en tecnología para hacer cadenas circulares de valor. 5) Poner horizontes temporales adecuados para equilibrar bien el corto plazo (en los que "se recoge la fruta que cuelga baja") y engendrar a largo plazo (cambio a gran escala).

En el libro se afirma que no hay duda de que las tendencias actuales son desfavorables para empresas cuyo sustento depende de la estrategia de crecimiento lineal. De hecho, hay evidencia de que el modelo de crecimiento lineal no será viable en un corto espacio de tiempo, su extinción final es materia de cuándo, no de si... Ello significa que cuanto antes las empresas puedan adoptar principios circulares, antes minimizarán su confianza y dependencia en recursos naturales cuya creciente escasez impedirá su habilidad para crecer.

■ Emilio Cerdá Tena



## CAPITALISM AT THE CROSSROADS

### Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World

Stuart Hart

Pearson Education LTD  
2015

El papel de las empresas ante el desafío medioambiental al que se enfrenta la humanidad constituye el argumento principal de este libro que, desde una visión optimista no carente de realismo, muestra el camino que han de seguir éstas para, por una parte, desarrollar nuevas ideas de negocio, y por otra, contribuir a hacer del mundo un lugar mejor para vivir. El autor, uno de los primeros en incorporar la temática medioambiental al mundo de la empresa y una referencia para las generaciones posteriores, muestra en este libro la evolución de las estrategias medioambientales y el camino que aún queda por recorrer.

El libro consta de diez capítulos con tres partes diferenciadas que son en realidad el resultado de su periplo intelectual y un reflejo de sus publicaciones más relevantes.

En la primera parte (que incluye los capítulos del uno al tres) el autor hace el planteamiento del problema medioambiental y desmonta los argumentos de los que piensan que la incorporación de parámetros relacionados con la sostenibilidad en la empresa es incompatible con el beneficio económico de ésta. Resalta, por tanto, los beneficios de las estrategias de prevención de la contaminación y de la gestión sostenible del ciclo de vida del producto.

En la segunda parte (que incluye los capítulos del cuatro al seis) el autor pone de manifiesto que aunque los beneficios de las estrategias anteriores son indudables y contrastables empíricamente, se quedan cortos ante la envergadura del desafío medioambiental que se plantea. Por tanto, hace uso del término "*beyond greening*" para denominar aquellas iniciativas que de forma ineludible han de plantearse las empresas y que suponen, por una parte, una mayor intensidad innovadora (pasando de innovaciones medioambientales de carácter incremental a innovaciones medioambienta-

les radicales o de carácter disruptivo) y por otra, un cambio en el alcance de dichas innovaciones, que en lugar de intentar aplicarse en los mercados tradicionales de occidente (donde las rigideces de las estructuras y los actores establecidos puedan hacerlas fracasar) se aplicarán en aquellos países y colectivos que hasta ahora han quedado al margen de las llamadas "economías desarrolladas". Se trata, en suma, de poner en marcha un "capitalismo natural" que evite que los países en vías de desarrollo cometan los mismos errores que los países desarrollados cometieron en el pasado.

Finalmente, en la tercera parte del libro (que incluye los capítulos del siete al diez) el autor trata de llevar a la práctica la idea planteada en los capítulos anteriores. Así, muestra el camino que han de seguir las corporaciones para acercarse a los colectivos situados en los estratos de la población más desfavorecidos (denominados por él Base de la Pirámide). Como se muestra claramente en el desarrollo de su argumentación, no se trata de que las empresas simplemente apliquen sus modelos de negocio tradicionales en este nuevo entorno, sino que se trata de cambiar el modo de trabajar, crear nuevas capacidades e involucrarse en las comunidades en las que se opera dejando atrás el modelo multinacional imperante. Las empresas tienen que incluir en su concepto de economía global aquellas

actividades que ocurren fuera de los cauces formales y adentrarse en las relaciones informales que tienen lugar en el seno de las comunidades, buscando alianzas con los emprendedores locales y restaurar el medio ambiente en lugar de extraer los recursos naturales y forzar a la población local a dejar sus vidas por un trabajo de fábrica.

En definitiva y como conclusión, estamos ante un libro de obligada lectura para aquellos académicos y profesionales que luchan porque la temática medioambiental sea incluida de manera seria y efectiva tanto en la agenda política y académica como en la toma de decisiones empresariales al más alto nivel. Abruma el camino que aún queda por recorrer pero tal y como el profesor Hart nos muestra en su libro, hay que intentarlo.

■ Javier Amores Salvadó