



# Metodología para que las empresas sociales se vuelvan circulares

CIRCULAR LOOPS contribuye a la generación de empresas que favorecen la Economía Circular, contribuyendo a desarrollar un futuro más responsable y sostenible.

**Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Proyecto

CIRCULAR LOOPS - Economía circular de las empresas sociales a sus clientes

## Socios

ARGE (Austria)

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL (Portugal)

ACEEU GmbH (Germany)

Accademia IRSEI APS (Italy)

Associação IBIS (Portugal)

Sociatia pentru Educatie si Dezvoltare Durabila (Romania)

EASI – European Association for Social Innovation (Romania)

Neotalentway (Spain)

## Autores

Joana Carmona, Catarina Almeida, Caio Miolo, Joana Portugal | Aproximar

El concepto y el diseño de las herramientas son propiedad de Aproximar.

## Contribuidores

Todos los socios contribuyeron con una revisión crítica y comentarios.

## Fecha de publicación

Octubre 2021

*Todos los derechos reservados*



## Tabla de contenidos

1.	Introducción .....	1
	Sobre Circular Loops .....	1
2.	Marco conceptual .....	3
	Economía circular .....	3
	Empresa social.....	4
	Economía social circular .....	5
3.	Metodología: medidas y herramientas .....	6
	1. Círculo de oro, Dibujar la empresa y Lienzo del modelo de negocio (BMC).....	7
	1.2. Dibujar la organización.....	9
	1.3. Modelo de negocio .....	11
	1. Identificar lo que se puede hacer con los Productos y Servicios.....	18
	2.1. Árbol de productos y servicios .....	18
	2.2. Aplicar la R a sus productos y servicios.....	19
	2. Implique a su oficina en la Economía Circular .....	23
	3.1. Invitación por correo electrónico al Taller de la Oficina Circular .....	23
	3.2. Ideas de velocidad.....	24
	3.3. Cómo, Ahora, Wow Matrix .....	25
	3.4. ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Ahora? .....	27
	3. Crear sinergias locales.....	28
	4.1. La lista de partes interesadas existentes .....	28
	4.2. Búsqueda de un nuevo mapa de partes interesadas .....	29
	4.3. Mapa de las partes interesadas.....	31
	4. ¡Tiempo de acción!.....	32
	5.1. Matriz de definición de prioridades .....	32
	5.2. GANTT.....	33
	5.3. Solution Evaluation Board .....	36
	5.4. Seguimiento.....	37
4.	Conclusión .....	38
5.	Referencias.....	40

# 1. Introducción

## Sobre Circular Loops

Esta metodología se ha realizado en el marco del proyecto Circular Loops. El proyecto, titulado "Economía circular de las empresas sociales a sus clientes", es un proyecto de tres años cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea y ejecutado por una asociación de ocho organizaciones de Austria, Italia, Alemania, Portugal, Rumanía y España.

Circular Loops pretende contribuir al desarrollo de un futuro más responsable y sostenible impulsando la difusión de empresas sociales que adopten los principios circulares. El consorcio creará un paquete transferible de recursos basado en el concepto de Economía Social Circular que apoyará a los gestores de empresas sociales que deseen introducir prácticas circulares en sus negocios. La primera "herramienta habilitadora" que constituirá este paquete de recursos está representada por esta metodología, que tiene el propósito de apoyar y guiar a los empresarios en su transición hacia modelos de negocio y prácticas económicas más sostenibles. Más concretamente, Circular Loops se encargará de

- Crear una metodología y métodos para apoyar a los gestores de las empresas sociales a introducir la Economía Circular en sus negocios y "pasar a ser circulares";
- Establecer un programa de aprendizaje para que los gestores de las empresas sociales impulsen las prácticas de la Economía Social Circular;

Diseñar y poner en marcha un programa de tutoría entre pares para las empresas sociales con el fin de guiarlas en el proceso de "circularización".

## Objetivo del documento

El objetivo de este documento es proporcionar un marco teórico considerando los conceptos de Economía Circular, Empresa Social y Economía Social Circular y ofrecer un enfoque metodológico para la introducción y desarrollo de la Economía Circular en las Empresas Sociales. Antes de la redacción de este documento, y para asegurar su alto nivel, el proyecto ha reunido conocimientos de diferentes fuentes, a saber, mediante la realización de una investigación documental sobre las mejores prácticas en la aplicación de los principios de la Economía Circular, en cada uno de los países de los socios; mediante la realización de entrevistas con los propietarios de las prácticas inspiradoras identificadas, con el fin de comprenderlas mejor; mediante la organización de un grupo focal con los consumidores, para recopilar información sobre las percepciones en torno a la Economía Circular en cada país, tales como el nivel básico de conocimiento, los pros y los contras que los consumidores habituales identifican en los productos circulares, la disposición a pagar por estos mismos productos, etc. y organizando un taller de validación en el que expertos en Economía Circular ponderaron las prácticas inspiradoras encontradas, con el fin de comprender su validez y aplicabilidad más amplia. Por lo tanto, además de las percepciones obtenidas del marco teórico construido para apoyar esta metodología, las fuentes que alimentan este documento garantizan su exhaustividad y rigor.



Aunque los conceptos de economía circular y economía social son cada vez más comunes y parecen estar conectados intuitivamente, antes de profundizar en la metodología, es importante establecer un marco teórico común. Hay muchas sinergias que desarrollar y las empresas sociales están en una posición frontal para aplicar los modelos de la Economía Circular a sus negocios, pero una buena comprensión de las definiciones e interrelaciones entre estos dos campos es esencial para asegurar una transición exitosa y razonada.

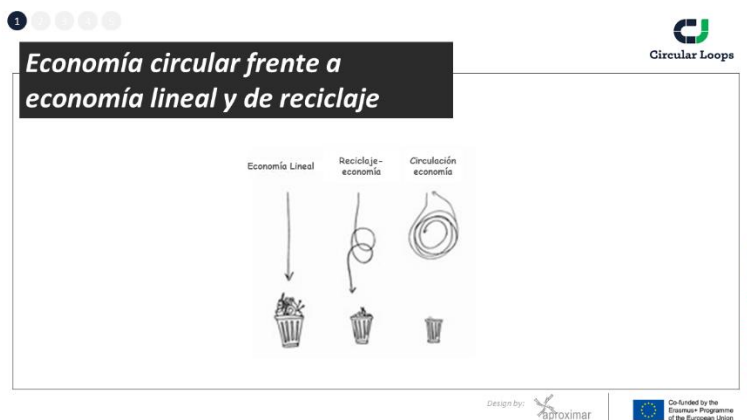
## 2. Marco conceptual

### Economía circular

El modelo de economía lineal en el que vivimos actualmente ha demostrado ser insostenible a largo plazo. Existe una necesidad imperiosa de rediseñar nuestro enfoque del consumo y la producción de bienes y servicios, de manera que la supervivencia y la regeneración de nuestros ecosistemas se conviertan en una prioridad absoluta para las organizaciones y los consumidores. Este cambio puede producirse mediante la adopción de la Economía Circular.

La figura siguiente ilustra claramente el camino que pretende marcar la Economía Circular y lo compara con la Economía Lineal y el Reciclaje. En un entorno de Economía Lineal los recursos se utilizan para ser transformados en productos que, cuando son obsoletos, se desechan como residuos. Esta perspectiva sigue el enfoque denominado "tomar-hacer-desechar". En un enfoque de Economía de Reciclaje, la primera parte del proceso es similar a la Economía Lineal, es decir, los recursos se transforman en productos, pero la principal diferencia es que los residuos se procesan y reutilizan a continuación. Esta perspectiva, aunque más beneficiosa que la Economía Lineal, significa que se siguen generando residuos no reciclables, dado que no todos los residuos pueden ser reciclados. A diferencia de estos enfoques, la Economía Circular, tal y como se describe visualmente en la siguiente figura, crea un circuito en el que el objetivo es la generación de cero residuos, un proceso en el que todos los recursos y materiales permanecen en el "bucle" y no contribuyen a la degradación del entorno natural y humano. Para cumplir con el modelo de Economía Circular, es importante tener en cuenta las denominadas 8R, que también se tratarán con más detalle en esta metodología: Rechazar; Repensar; Reducir; Reutilizar; Reparar; Remanufacturar; Reciclar; Pudrir.

Figura 1: Economía circular frente a la economía lineal y de reciclaje



Fuente: Iniciativa Plan C, 2020

También es importante observar que, a pesar del uso generalizado del concepto de Economía Circular, a menudo quienes lo emplean no lo aclaran. Según la Fundación Ellen MacArthur, una Economía Circular es "un sistema industrial que es restaurativo o regenerativo por intención y diseño". Sustituye el concepto de "fin de vida" por el de restauración, se orienta hacia el uso de energías renovables, elimina el uso de productos químicos tóxicos, que perjudican la reutilización, y persigue la eliminación de los residuos a través de un diseño superior de materiales, productos, sistemas y, dentro de éstos, modelos de negocio. Su objetivo es "permitir flujos efectivos de materiales, energía, trabajo e información para que el capital natural y social pueda reconstruirse". El cambio de la economía lineal a la Economía Circular puede ayudarnos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas del Acuerdo Climático de París, que son cruciales en el contexto de la inminente crisis climática.

## Empresa social

Las empresas sociales son negocios que tienen una clara misión social o medioambiental para tener un impacto positivo en el mundo. Se ocupan de diversas cuestiones sociales y, en consecuencia, crean valor social, pero también generan beneficios económicos que les permiten funcionar de forma sostenible (Mair y Marti, 2006; Dacin et al., 2010). Para las empresas sociales, la maximización de los beneficios no es un objetivo primordial. Sin embargo, la rentabilidad desempeña un papel crucial en su funcionamiento. En lugar de financiar los pagos a los accionistas, los beneficios se reinvierten principalmente en la misión social de las empresas. Teniendo esto en cuenta, aunque no existe una definición universal de empresa social, se puede afirmar que suelen presentar las siguientes características:

- Tener una clara misión social dirigida a generar un cambio positivo mejorando las oportunidades de las personas desfavorecidas y fortaleciendo las comunidades;
- Generan la mayor parte de los ingresos mediante el comercio de bienes o servicios;
- Reinvierten la mayoría de sus beneficios en su misión u organización;
- Son independientes y autónomas del Estado;
- Son transparentes y rinden cuentas.

Dada la creciente atención que han recibido los problemas medioambientales en las últimas décadas y teniendo en cuenta la mayor concienciación sobre los efectos sociales negativos producidos por los problemas medioambientales, hemos sido testigos del aumento del número de empresas sociales que se centran predominantemente en el medio ambiente o que persiguen objetivos tanto sociales como medioambientales. Se trata de un avance importante para la creación de sociedades más sostenibles. Las externalidades ambientales negativas creadas por un modelo capitalista no se internalizan necesariamente al pasar a la empresa social, pero estas organizaciones son capaces de proteger el medio ambiente y minimizar su huella corporativa. Al hacerlo, fomentan un impacto positivo en la sociedad y

conducen a la creación de bienestar económico (Hahn et al., 2015; Porter y Kramer, 2006), al tiempo que abordan uno de los principales retos de nuestro siglo.

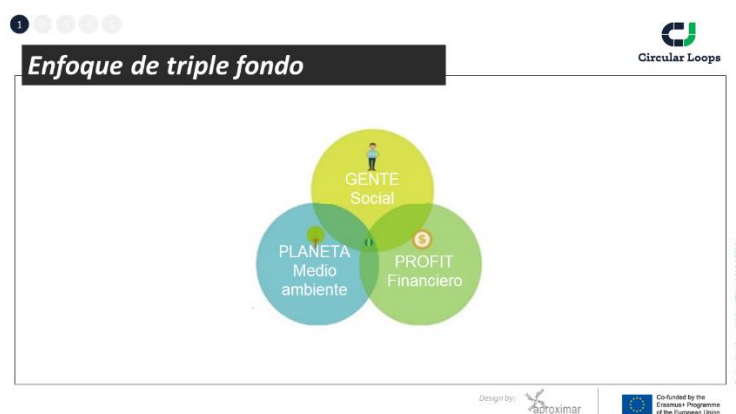
## Economía social circular

La Economía Social Circular une los conceptos de Economía Circular y empresa social para obtener beneficios para las personas, el planeta y los beneficios. Permite una visión totalmente sistémica al basarse en los principios medioambientales de la Economía Circular y en la visión social de la empresa social, ambos respaldados por la búsqueda de la prosperidad económica. Por lo tanto, se alinea bien con la mejora del bienestar de las personas y del planeta y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

La economía circular está intrínsecamente relacionada con la oportunidad de crear valor económico, medioambiental y social. A pesar de ello, muchas personas, organismos y empresas centran sus esfuerzos en los cambios tecnocéntricos, destinados a la creación de valor económico. Aquí es donde las Empresas Sociales pueden aportar nuevas perspectivas a la Economía Circular, debido a que inherentemente ya ponen el capital humano y el impacto social en la cima de sus prioridades. Es interesante entonces considerar e invertir en el caso específico de las Empresas Sociales que intentan fomentar el enfoque de la Economía Circular, porque la Economía Circular también debería tener la responsabilidad de fomentar el valor social.

La Economía Circular Social incorpora el llamado "enfoque de la triple cuenta de resultados", a menudo descrito con el lema "Personas, Planeta, Beneficios", que aconseja que las organizaciones pueden crecer de forma sostenible y crear un mayor valor empresarial si tienen en cuenta la perspectiva económica, social y medioambiental de forma holística. Lo que acaba ocurriendo cuando las empresas intentan aplicar enfoques circulares es que la perspectiva medioambiental acaba eclipsando a las otras dos, especialmente la social. Como esta perspectiva está integrada en los valores fundamentales de las empresas sociales, estas organizaciones se encuentran en una posición privilegiada para aplicar la economía circular con éxito y de forma sostenible

Figura 2: Enfoque del triple balance





Fuente: Adaptado de la triple cuenta de resultados de John Elkington para los negocios sostenibles (Medium, 2018)

En el siguiente apartado se propondrá una metodología que deben seguir las Empresas Sociales a la hora de realizar el cambio de la Economía Lineal a la Economía Circular.

### 3. Metodología: medidas y herramientas

Según la Comisión Europea (CE), "la transición hacia una economía circular requiere cambios sistémicos que sólo pueden desencadenar medidas potentes, disruptivas y de aplicación constante" (CE, 2021, p.5). El objetivo de esta sección es proporcionar pasos claros que permitan a las empresas sociales seguir un modelo de negocio en el que "se minimice la entrada de materiales vírgenes finitos y se eliminen las salidas de residuos a través del ciclismo" (Smith-Gillespie, 2017, p.1).

La figura 2 que aparece a continuación ilustra la metodología que pueden seguir las empresas sociales para implementar con éxito los procesos de la Economía Circular en su organización y en sus actividades diarias. Este proceso de 5 pasos se construyó sobre la base de:

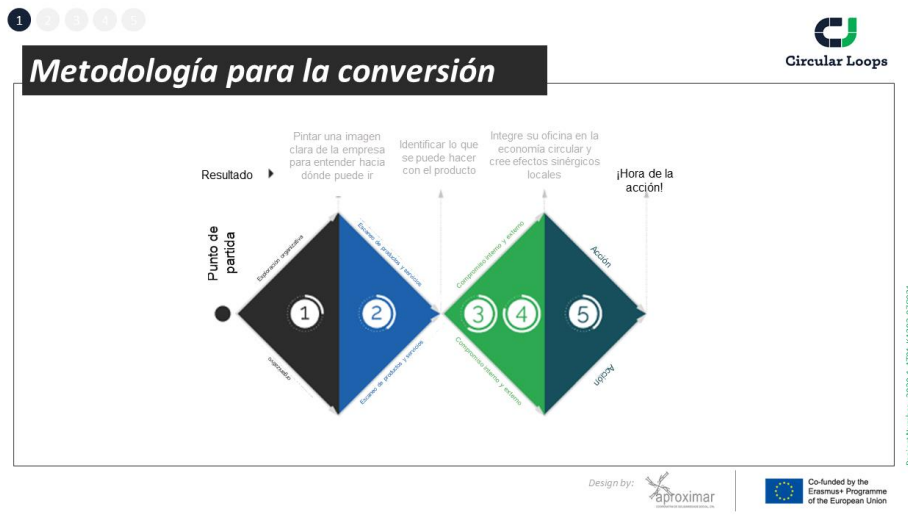
- El Doble Diamante de 4 fases. Esta metodología está representada por 2 diamantes y 4 partes: i) los dos diamantes son un proceso de exploración de un tema de forma más amplia o profunda (pensamiento divergente), para luego tomar una acción enfocada (pensamiento convergente) y ii) se divide en cuatro partes (4Ds). Las 4 Ds son:

- Descubrir - comprender, en lugar de suponer, cuál es el problema - Paso 1;
- Definir - después de entender el problema, implica la reflexión y la síntesis sobre los problemas/oportunidades encontradas y la idea inicial de lo que se puede desarrollar - Paso 2;
- Desarrollar - inspira a las personas a dar diferentes respuestas al problema - Paso 3 y 4
- Entregar - implica poner a prueba las diferentes conclusiones, llegadas en los otros pasos y entender cómo van a funcionar - Paso 5 (DESIGN COUNCIL, 2020).

- Las ideas de los académicos y las organizaciones dedicadas al estudio de la Economía Circular, como la Fundación Ellen McArthur, una organización líder que ofrece ideas y recursos especializados en esta área.

Además, en esta sección se describe detalladamente cada uno de los pasos del proceso, con el fin de allanar un camino claro para que las empresas sociales sigan y apliquen cada paso de la metodología.

Figura 3: Metodología para que las empresas sociales se vuelvan circulares



Fuente: Elaborada por los autores

Las siguientes secciones de este documento guiarán a las Empresas Sociales a través de los cinco pasos de esta metodología.

## 1. Círculo de oro, Dibujar la empresa y Lienzo del modelo de negocio (BMC)

El primer paso de esta metodología es tener una visión general de la empresa y del negocio. Para que sea exhaustiva y completa, se deben utilizar tres instrumentos: el Círculo de Oro, Dibuja tu Empresa y el Lienzo del Modelo de Negocio.

El Círculo de Oro es esencial para las empresas sociales que quieren dar el paso de lineal a circular, ya que, como explica su creador, el autor Simon Sinek, esta herramienta aborda "cómo crear el impulso suficiente para convertir una idea en un movimiento social" (Sinek, 2020).

La importancia de "dibujar la organización" reside en dos factores principales: el primero, y más obvio, es que permite entender la mecánica y los procesos subyacentes de una organización; el segundo está relacionado con el papel del mapeo de procesos: esta representación visual de la organización permite no solo aclarar el estado actual del negocio, sino que también estimula al cerebro a identificar los pasos innecesarios y las posibles soluciones (Vanner, 2021), lo que será muy útil a medida que las organizaciones hagan la transición de lineal a circular.

El Business Model Canvas es una de las herramientas más recomendadas por los expertos cuando se trata de la transición circular. Esto se debe a su adaptabilidad y al hecho de que se pueden incorporar componentes y mediciones específicas de la Economía Circular, como la sostenibilidad o el covalor, como se abordará más adelante.

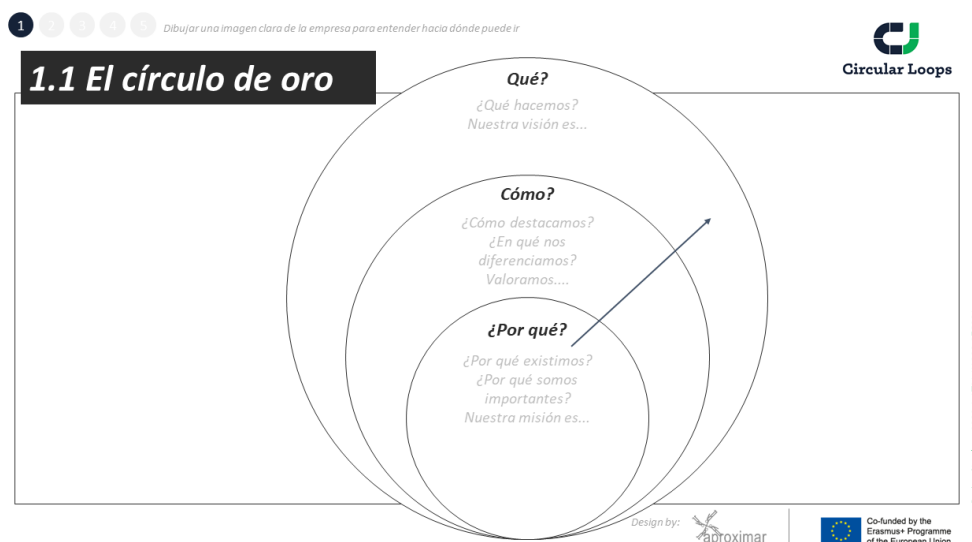
El objetivo principal de este paso está en su título: pintar una imagen clara de la organización para que pueda empezar a comprometerse con la transición circular y entender cómo su modelo organizativo puede adaptarse a este cambio. Sólo teniendo una comprensión completa de la organización será posible este cambio. El tiempo estimado de aplicación del Paso 1 es de aproximadamente una semana y se pueden crear diferentes grupos de trabajo para trabajar en cada herramienta: el Círculo de Oro, Dibujar la Organización y el Lienzo del Modelo de Negocio. El valor añadido de contar con diferentes grupos de trabajo son las diferentes perspectivas que aportan.

## 1.1. El Círculo Dorado

Se recomienda que este ejercicio sea realizado por varios empleados y colaboradores de la organización, para permitir que se expresen diferentes puntos de vista. El equipo o, si la organización es demasiado grande, un grupo de trabajo, debe reflexionar y anotar en la herramienta en pocas palabras

1. POR QUÉ: ¿por qué existimos? ¿por qué somos importantes? nuestra misión es...
2. CÓMO: ¿cómo nos distinguimos? ¿cómo somos diferentes?
3. QUÉ: ¿qué hacemos? nuestra visión es...

Figura 4: Círculo dorado



Fuente: Adaptado de Sinek (2009)

Si el equipo o grupo de trabajo lo ve de antemano, puede sentirse más inspirado. Es una gran manera de empezar este viaje, ya que inspirará a todos los implicados a pasar a la acción. Si es necesario, hay una charla Ted con Sinek que explica el Círculo de Oro.

Para algunas organizaciones, esta información puede estar ya disponible, pero es importante en esta fase que todos los miembros que trabajen en esta tarea compartan la misma visión sobre ella. Además, al revisar la misión, la visión y los valores de la empresa, podrían surgir nuevas ideas para integrar la circularidad en el núcleo de la organización. Se recomienda entregar esta herramienta a dos o tres equipos diferentes, para comparar y contrastar las respuestas. El tiempo propuesto para la reflexión sobre el Círculo de Oro es de dos horas por equipo.

## 1.2. Dibujar la organización

Draw the Organisation es una herramienta inspirada en Draw a Toast, del profesor Tom Wujec. Wujec, pionero de la tecnología, conferenciante de TED, empresario, escritor y facilitador, presenta este sencillo ejercicio como una forma de separar una organización compleja en sus partes funcionales. En el caso que presenta, la "organización" es un "brindis", pero en un contexto empresarial, el brindis puede ser cualquier entidad. La idea principal es que varias personas ofrezcan sus opiniones y perspectivas sobre los procesos y partes que constituyen la organización.

Por tanto, en lugar de dibujar un brindis, las empresas pueden dibujar sus procesos, siguiendo la explicación que se ofrece a continuación. El tiempo propuesto para que un grupo de trabajo realice este ejercicio es de tres horas.

Figura 5: Dibujar el tablero de la Organización

1 2 3 4 5 Dibujar una imagen clara de la empresa para entender hacia dónde puede ir



**1.2 Dibujar la organización**

Circular Loops

Design by:  aproximar

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

Fuente: Elaborado por los autores de este document

En primer lugar, el equipo debe ver el vídeo juntos, para que, de forma rápida y sencilla, aprendan directamente del autor de esta herramienta -el profesor Tom Wujec- sobre el método que van a aplicar. Para otros idiomas, el sitio web ha traducido la transcripción en 28 idiomas.

Ahora el equipo estará preparado para aplicar el método en el contexto de su organización. Es aconsejable que el equipo siga los pasos que se presentan a continuación. El tiempo propuesto para este ejercicio en grupo es de 2 horas.

1. Cada participante debe coger una hoja de papel limpia y **DIBUJAR LA ORGANIZACIÓN** con un rotulador sin utilizar palabras. Según Wujec

"La mayoría de los dibujos tienen nodos y enlaces. (...) Y es la combinación de enlaces y nodos lo que produce un modelo de sistemas completo, y hace visibles nuestros modelos mentales privados sobre cómo pensamos que funciona algo (...) Lo interesante de estos modelos de sistemas es cómo revelan nuestros diversos puntos de vista." (Wujec, 2013)

2. Al terminar, pídeles que hagan lo mismo, pero esta vez utilizando notas adhesivas en lugar de una hoja de papel. Esta segunda parte del ejercicio es de suma importancia:

"con las tarjetas, la mayoría de la gente tiende a dibujar nodos claros, más detallados y más lógicos. Se puede ver el análisis paso a paso que tiene lugar, y a medida que construyen su modelo, mueven sus nodos, reordenándolos (...). Es la esencia del proceso de diseño. (...) Los dibujos son mucho más ricos". (Wujec, 2013)

3. Por último, el equipo dibujará la organización en conjunto. Para ello, utiliza las notas adhesivas ya hechas y haz que todos se levanten y peguen sus tarjetas en la pared. Deben tener tiempo para observar y reordenar los dibujos y las interacciones, para que surja un modelo unificado. Según Wujec

"Esto es lo que ocurre. Empieza siendo un desastre, y luego se vuelve realmente desordenado, y luego se vuelve más desordenado, pero a medida que la gente perfecciona los modelos, los mejores nodos se vuelven más prominentes, y con cada iteración, el modelo se vuelve más claro porque la gente construye sobre las ideas de los demás. Lo que surge es un modelo de sistema unificado que integra la diversidad de los puntos de vista individuales de cada uno (...)" (Wujec, 2013)

### 1.3. Modelo de negocio

Además de los instrumentos anteriores, los estudiosos e investigadores de la Economía Circular aconsejan el uso del Business Model Canvas (BMC) como una herramienta muy importante para las organizaciones que desean aplicar la circularidad en su modelo de negocio (Sustain, 2017; Smith-Gillespie, 2017; Robinson, 2017). Este modelo es transversal y útil por su sencillez y flexibilidad. Este autor también propone la siguiente estructura para completar cada casilla (la organización no tiene que referirse a todas las viñetas, pero es útil tener este marco).

Dado el nivel de detalle del BMC se aconseja que diferentes grupos de trabajo se encarguen de analizar las distintas partes que lo componen: un grupo de trabajo para los "Elementos de la Propuesta de Valor"; otro para los "Elementos de la Etapa Frontal del Modelo de Negocio" y el último para los "Elementos de la Etapa Posterior del Modelo de Negocio". Cada uno de ellos debería disponer de tres horas (nueve horas en total) para completar cada parte y el equipo responsable de los "Elementos de la Propuesta de Valor" debería ser el primero en completarlo, dado que los otros dos se basan en estos conocimientos.

Figura 6: modelo de negocio

1 2 3 4 5 Dibujar una imagen clara de la empresa para entender hacia dónde puede ir

**1.3 Modelo de negocio**

<p><b>Socio principal</b> Texto aquí...</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios más importantes? ¿Quiénes son nuestros principales proveedores? ¿Qué recursos clave tenemos? ¿Compramos a los socios? ¿Qué actividades clave a los socios llevan a cabo?</p> <p>MOTIVACIONES PARA COLABORACIONES: Optimización y rentabilidad, Reducción del riesgo y incertidumbre, la adquisición de ciertos recursos y actividades</p>	<p><b>Actividades clave</b> Texto aquí...</p> <p>¿Qué actividades clave realizan nuestros clientes ayudados a resolver? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de ingresos? CATEGORÍAS: Prevención, resolución de problemas, Plataforma/red</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> Texto aquí...</p> <p>¿Qué valor aportamos al cliente? ¿Cuál de nuestros productos o servicios ayudamos a resolver? ¿Qué paquete de productos y servicios que ofrecemos para cada segmento de clientes? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? CARACTERÍSTICAS: Novedad, rendimiento, personalización, "conseguir hacer el trabajo", diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, Reducción de riesgos, Accesibilidad, Comodidad/Utilidad/Traducción realizada con la versión gratuita del traductor <a href="http://www.DeepL.com/Translator">www.DeepL.com/Translator</a></p>	<p><b>Relación con el cliente</b> Texto aquí...</p> <p>¿Qué tipo de relación tiene cada uno de nuestros segmentos de clientes: ¿cómo se relacionan? ¿cómo se relacionan? ¿cómo se relacionan? ¿Cómo se relacionan? ¿Cómo se relacionan? ¿Cómo se relacionan?</p>	<p><b>Kundensegment</b> Text hier...</p> <p>Para quién creamos valor? ¿Quiénes son nuestros más importantes clientes más importantes? ¿Es nuestro La base de clientes es un mercado de masas, nicho de mercado, segmentado, diversificado, polifacético Plataforma</p>
<p><b>Estructura de costes</b> Texto aquí...</p> <p>¿Cuáles son las principales costes asociadas a nuestro modelo de negocio? ¿Qué clave? ¿los recursos son los más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras? ¿Su empresa ya está orientada a los costes (estructura de costes más ajustada, baja relación precio/valor (estructura de costes ajustada, bajo precio/valor, mínima automatización, amplia subcontratación), Value Driven (centrada en creación de valor, presupuesto de alto valor). CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA: costes fijos (salarios, alquileres, servicios públicos), costes variables, Economías de escala, economías de alcance</p>		<p><b>Flujos de ingresos</b> Texto aquí...</p> <p>¿Qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Qué es lo que hacen actualmente? ¿Pagar? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto cuesta? ¿Cuál fuente de ingresos contribuye a los ingresos totales? TIPOS: Venta de activos, cuotas de usuario, cuotas de suscripción, alquiler/arrendamiento, licencias, tasas de intermediación, publicidad PRECIO FIJO: Precio de catálogo, en función de las características del producto y del segmento de clientes dependiente, dependiente del volumen PRECIO DINÁMICO: Negociación (Bargaining), Yield Management, Mercado en tiempo real</p>		

Design by:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Fuente: Adaptado de Business ModGeneration(Osterwalder y Pigneur, 2010)

Según Smith-Gillespie (2017), el Business Model Canvas consta de nueve bloques que describen la dinámica de un modelo de negocio: La Propuesta de Valor es el bloque central - es lo que esencialmente crea valor para los clientes. Los cuatro bloques de construcción de la "etapa posterior" son los que determinan los elementos clave del modelo operativo de una organización y su estructura de costes. Los cuatro bloques de la "etapa frontal" rigen la interacción de la organización con los mercados y los clientes, y su modelo de ingresos" (p. 4).

Figura 7: Lienzo del modelo de negocio - Elementos de la propuesta de valor

Elementos de la propuesta de valor	
<b>Menor coste (de por vida)</b>	Menor coste del producto o menor coste de propiedad durante la vida útil para el usuario final
<b>Rendimiento</b>	Proporciona los resultados y el nivel de rendimiento correspondientes al "trabajo por hacer" del cliente (por ejemplo, tiempo de funcionamiento del equipo, rendimiento, etc.) Incluye modelos de sistemas producto-servicio
<b>Acceso</b>	La comodidad de la disponibilidad a la carta, la flexibilidad y la mayor variedad de opciones. Los modelos incluyen: Pago por uso; alquiler; leasing
<b>Sostenibilidad</b>	Proporciona un resultado relacionado con la sostenibilidad que es valorado por el cliente (medioambiental, social, etc.)
<b>Valor</b>	Valor proporcionado a un cliente fuera de la cadena de valor principal

Fuente: Adaptado de Smith-Gillespie (2017)

Dado que la Propuesta de Valor es el bloque central en el BMC, es de suma importancia identificar sus elementos, es decir, lo que realmente crea valor para los clientes. Como estamos adoptando una perspectiva circular, debemos identificar lo que crea valor, aplicando una mentalidad circular. Por lo tanto, cuando piense en el valor que crea su empresa, piénselo en términos de estos cinco elementos propuestos (no tiene que completar los cinco elementos si no tienen sentido para su empresa).

Utilizando un ejemplo sencillo para ilustrar esto: piense en una panadería. Tradicionalmente, la propuesta de valor sería entregar pan de calidad a los clientes. Sin embargo, pensando en estos cinco elementos con una mentalidad de Economía Circular, puede ser: entregar pan de calidad a los clientes + tener una misión social (por ejemplo, ofrecer el pan sobrante al final del día a una entidad social local que ofrece comidas a personas sin hogar, lo que encajaría en el apartado de "covalor") + formar parte de la comunidad local (por ejemplo, trabajar con proveedores locales de harina ecológica, lo que



encajaría en el apartado de "sostenibilidad") + reducción de costes (por ejemplo, reutilizar la harina que se queda en las bandejas, lo que también encajaría en el apartado de "sostenibilidad"). Este es un ejemplo muy sencillo de cómo se puede crear un nuevo valor para los clientes pensando en estos cinco elementos de la propuesta de valor utilizando la Economía Circular.

Hoy en día, las empresas deben considerar que los clientes quieren algo más que un producto de calidad. Las investigaciones demuestran que los clientes tienen en cuenta la ética empresarial y la sostenibilidad de un producto a la hora de tomar decisiones de consumo y consideran que estos aspectos forman parte del valor intrínseco del producto, lo que significa que las empresas pueden ofrecer más valor a los clientes si tienen en cuenta estos elementos (Deloitte, 2021).

Figura 8: Lienzo del modelo de negocio - Elementos de la fase inicial del modelo de negocio

Modelo de negocio elementos del escenario frontal		
Relación con los clientes	A largo plazo	Como suscripción, parte de un servicio de relación a largo plazo, etc.
	Transaccional	Venta única, transacción única
Segmentos de clientes	Nuevos clientes	Venta a un segmento de clientes diferente
	Cliente vertical	cliente fuera de la cadena de valor del producto principal
Canales	Canal de reventa	Canal de ventas distinto, separado de las ventas de nuevos productos
	Canal de retorno	Canal de recogida o devolución del producto al final de su vida útil
	Mercado de material secundario	Marcadores para la venta de materiales recuperados (coproductos; chatarra; reciclados, etc.)

Flujo de ingresos	Ingresos por venta de productos	Venta de producto, componente o material (propiedad del cliente)
	Ingresos por venta de servicios	Venta de servicio solamente
	Ingresos por venta de productos-servicios combinados	Venta de un paquete de productos y servicios
	Residuos-como- valor	Flujo de ingresos procedente de residuos o coproductos que se utilizan en lugar de eliminarse

Fuente: Adaptado de Smith-Gillespie (2017)

Los elementos de la etapa frontal del modelo de negocio son los componentes que ayudan a la organización a mapear sus procesos y relaciones con respecto a sus clientes y ventas, es decir, la parte más visible de una organización desde el exterior (de ahí la designación de etapa frontal).

En la sección Relación con el cliente, la organización debe definir el tipo de relación que mantiene con cada uno de los segmentos de clientes/beneficiarios; como se muestra en la figura x, estas relaciones pueden ser a largo plazo/recurrentes o transaccionales.

La sección Segmento de clientes permite seccionar a los beneficiarios/clientes en diferentes segmentos para luego reflexionar sobre cómo se pueden atender o satisfacer mejor sus necesidades.

El objetivo de la sección Canales es definir cómo se comunica la organización con sus clientes. El giro interesante al considerar un enfoque circular es que, además de los canales lineales tradicionales, deben considerarse e incluirse en la organización canales como los de reventa, devolución y mercado secundario.

La sección "Flujo de ingresos" debe describir cómo ganará dinero la organización, basándose en su propuesta de valor. Al igual que en la sección de canales, en la sección de flujo de ingresos también hay flujos adicionales que deben considerarse cuando se piensa en pasar a un modelo de economía circular, concretamente el flujo de residuos como valor. La sección "Elementos de fondo" describe todo lo que permite crear valor y llegar a los clientes con la propuesta de valor.

Figura 9: Lienzo del modelo de negocio - Elementos de la fase posterior del modelo de negocio

<b>Elementos del modelo de negocio</b>		
<b>Actividades Clave</b>	<b>Diseño de Productos</b>	Diseño para X (reparación; mantenimiento; desmontaje; refabricación; reciclabilidad; sustitución de materiales; etc.)
	<b>Logística Inversa</b>	Ejecutado internamente por la organización
	<b>Prestación de Servicios</b>	Prestación de "producto como servicio"; y/o servicios de valor añadido (por ejemplo, mantenimiento preventivo, diagnóstico de activos, etc.)
<b>Socios Clave</b>	<b>Proveedor de Materiales Circulares</b>	Proveedor de materiales circulares
	<b>Logística Inversa</b>	Proporcionado por un tercero
	<b>Tecnología</b>	Socios que proporcionan tecnologías tecnológicas
<b>Recursos Claver</b>	<b>Plataforma de Gestión de Activos</b>	Reserva, pago y seguimiento de los bienes
	<b>Proceso de Producción Especializado</b>	Activos o stock de productos disponibles para prestar como servicio
	<b>Activos</b>	Activos o stock de productos disponibles para prestar como servicio
<b>Estructura de costes</b>	<b>Incentivo Financiero</b>	Incentivar la recogida o devolución del producto
	<b>Laboratorio</b>	Coste de la mano de obra
	<b>Materiales</b>	Costes de los materiales
	<b>Costes de Financiación</b>	Coste de la financiación de los clientes
	<b>Eliminación de Residuos</b>	Coste de la eliminación de los residuos

Fuente: Adaptado de Smith-Gillespie (2017)

Las actividades clave son las que permiten a la organización cumplir su propuesta de valor. La circularidad sugiere que debemos pensar en el diseño de productos, la logística inversa y la prestación de servicios en lugar de considerar únicamente las actividades tradicionales que permiten a las empresas obtener beneficios. Un ejemplo de ello sería rediseñar los productos ofrecidos para que las piezas sean más duraderas. Otro ejemplo sencillo: pensemos en una organización social que vende libros de texto a niños desfavorecidos a un precio simbólico. En lugar de vender libros nuevos cada año escolar, puede crear un sistema de préstamo en el que las familias que devuelven los libros en buen estado reciben un reembolso parcial en forma de crédito en la tienda. Esto transforma un modelo lineal en un modelo circular.

La sección Socios clave identifica a los proveedores y socios externos que permiten a la organización ofrecer su propuesta de valor. En un modelo circular, las organizaciones deben prestar atención específicamente a los socios que suministran materiales circulares; aplicar la logística inversa, que permite que los productos vuelvan a entrar en la cadena logística, es decir, el flujo va desde el punto de consumo (es decir, el cliente) hasta el punto de origen (es decir, el fabricante), para que este último pueda reacondicionar o refabricar o reciclar el bien; y crear relaciones con socios que proporcionen tecnologías clave que permitan a la organización realizar la transición.

Los recursos clave son los necesarios para completar las actividades clave. La circularidad exige que se replanteen los recursos clave y se consideren alternativas, como la fabricación en 3D, como se sugiere en la figura 9.

La última parte de los elementos de BackStage es la estructura de costes. Al pensar en cuánto cuesta mantener la organización operando en un modelo circular, además de los costes más tradicionales, hay que considerar el coste de la eliminación de residuos, así como el incentivo financiero para devolver el producto comprado.

La construcción del BMC es la parte final del primer paso de esta metodología. Junto con el Círculo de Oro y los pasos de Dibuja tu Organización, es posible pintar una imagen clara de la organización y pasar a la siguiente parada en el camino hacia la circularidad. A estas alturas, la empresa social debería ser capaz de conocer los entresijos de sus modelos de organización, procesos y flujos.

## 1. Identificar lo que se puede hacer con los Productos y Servicios

El objetivo del segundo paso de la metodología es identificar qué se puede hacer con los productos y servicios que la organización utiliza actualmente. Se recomienda seguir un enfoque similar al del paso 1 y crear varios grupos de trabajo, siempre teniendo en cuenta el valor añadido de contar con diferentes personas que piensen en la organización y en la transición a la Economía Circular.

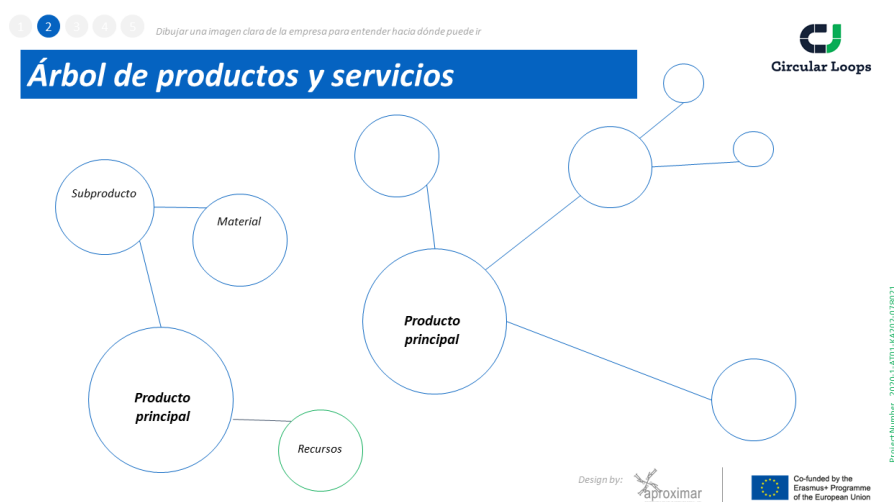
Para ello, se proponen 2 herramientas: el árbol de diagrama de productos y servicios y la aplicación de las R a sus productos y servicios. La cantidad de tiempo recomendada para este paso es sensiblemente de seis horas por grupo. Estas seis horas pueden dividirse en dos horas para la primera herramienta y cuatro horas para la segunda, que pueden repartirse en una semana.

Después de seguir el paso 2, las empresas sociales podrán comprender mejor cómo pueden aplicar la jerarquía de la Economía Circular a sus productos y servicios y tomar mejores decisiones en lo que respecta a los productos y servicios que consumen y ofrecen.

### 2.1. Árbol de productos y servicios

La primera orden de las empresas es que las organizaciones deben identificar todos los productos y servicios con los que se relacionan, no sólo en su actividad principal, sino también en las actividades secundarias, en el back office, en los espacios en los que trabajan o tienen acceso sus colaboradores, etc. En resumen, hay que tener en cuenta todos los productos o servicios que la empresa utiliza o vende. Para ello, se propone el uso del árbol de diagrama de Productos y Servicios.

Figura 10: Árbol de productos y servicios.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento

La herramienta del árbol de diagramas pretende ayudar a las organizaciones a enumerar todos los productos, servicios, materiales y recursos que se utilizan a lo largo de la cadena

de operaciones. Este paso es crucial para comprender posteriormente cómo pueden transitar estos productos y servicios hacia un modelo circular.

El ejercicio comienza con la identificación de los principales productos y servicios que la organización suministra, rellenando los círculos centrales/grandes del diagrama. A partir de ahí, también surgen los subproductos. Después, podrán pensar en todos los materiales, recursos y equipos que intervienen en la producción y entrega de cada uno de los productos, subproductos y servicios. Los productos y materiales no tienen por qué utilizarse exclusivamente para el proceso de producción. Si usted es un proveedor de servicios, puede pensar en todos los productos que están en su ciclo de negocio, como ordenadores, coches, equipos de trabajo, etc.

Habrán algunos recursos que no estén necesariamente relacionados con un producto/servicio concreto, por lo que los círculos pueden dibujarse por separado. Quien rellene la herramienta debe sentirse libre de añadir círculos y líneas según lo que tenga sentido en su contexto específico. Se propone que cada equipo/grupo de trabajo utilice unas dos horas para completar esta herramienta.

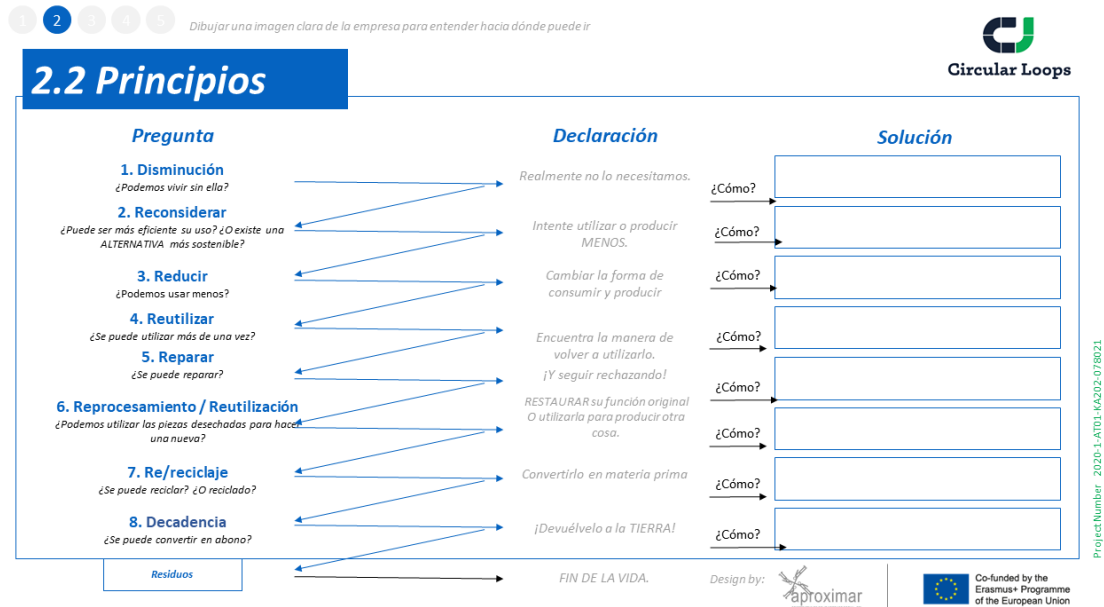
## 2.2. Aplicar la R a sus productos y servicios

Antes de pasar al siguiente ejercicio, destaquemos la importancia de las 8 R de la Economía Circular, que permite crear una jerarquía de acciones. Las organizaciones deben priorizar los bucles de recirculación más pequeños para optimizar el consumo de materiales y energía, siguiendo el criterio de la Jerarquía de la Circularidad: "Cuanto más pequeño sea el bucle, mayor será la rentabilidad del sistema global" (Sustainn, 2017). Cada R se explicará con más detalle en la herramienta que se presenta a continuación.

1. Los residuos
2. Repensar
3. Reducir
4. Reutilizar
5. Reparar
6. Remanufactura / Reutilización
7. Reciclaje o Upcycle
8. Rot

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del siguiente ejercicio es aplicar los principios de Rs a los productos, materiales y recursos que se utilizan en todas las operaciones. Se propone que cada equipo/equipo utilice unas cuatro horas para completar esta herramienta.

Figura 11: Rs Principios



Fuente: Elaborado por los autores de este documento

Para ponerlo en práctica, hay que examinar todos los materiales y recursos identificados en el ejercicio 2.1. Para cada uno se utilizará una herramienta. La idea es seguir las preguntas R una por una. Cada vez que la respuesta sea "sí" a una de las preguntas, deberá anotar una declaración para una resolución de sostenibilidad y aplicarla después.

Lo que sigue es una guía práctica paso a paso:

1. Empieza por la esquina superior izquierda. Con la primera pregunta R: RECHAZAR - "¿Podemos vivir sin ello?" Si la respuesta es afirmativa, significa que la organización quizá no lo necesite en absoluto. Estamos "programados" para ver las cosas como necesidades cuando a menudo adquirimos y utilizamos las cosas antes de preguntarnos si realmente las necesitamos. El primer principio de la Economía Circular es cambiar nuestra mentalidad y dejar de consumir en exceso, rechazando el consumo de cosas no necesarias. Ejemplo: las pajitas para beber. No son necesarias, a menos que uno no sea capaz de inclinar la cabeza hacia atrás.

2. Si llegas a la conclusión de que el recurso es de hecho esencial, pasa a la segunda pregunta: PENSAR DE NUEVO - Pregúntate "¿Puedo cambiar mi forma de hacer las cosas para que el uso de este recurso sea más eficiente? ¿O tal vez haya una alternativa más sostenible para ese material?". A menudo hay formas mejores de hacer las cosas, sólo hay que pararse a pensar cómo. Ejemplo: casi todo lo que es desechable tiene una alternativa duradera. Sustituye las bolsas de plástico por las de papel, haz el café en una prensa francesa en lugar de con cápsulas desechables, escribe memos en tu escritorio en lugar de en papel.

3. Si no hay una alternativa mejor para ese recurso, llegamos a la tercera pregunta: REDUCIR - "¿Puedo usar menos?" Esta pregunta está relacionada con la anterior pero supone que la alternativa que tenemos ya es óptima; por tanto, la pregunta es si es posible reducir el consumo. Ejemplo: imagina que necesitas secarte las manos y sólo tienes a tu disposición toallas de papel desechables. Prueba esto: después de lavarte las manos, sacúdelas 10 veces (si hay una planta cerca, dales una lluvia). Ahora, si todavía quieres secarte las manos, utiliza sólo una toalla de papel en lugar de 3, 5 u 8...

4. La siguiente pregunta es: REUTILIZAR - "¿Se puede utilizar más de una vez?" Muchos productos pueden utilizarse varias veces antes de que termine su vida útil y podemos optar por utilizar materiales o productos que son, por naturaleza, reutilizables. Ejemplo: las cajas de huevos se pueden reutilizar, llevándolas a las tiendas de comestibles a granel para llevar los huevos que se compran. Siempre es mejor elegir lo reutilizable que lo desechable.

5. Cuando parezca que el producto ha llegado al final de su vida útil, pasa a REPARACIÓN - "¿Es posible reparar el producto?" A veces el producto parece roto, pero sólo es defectuoso, y es posible alargar su vida útil reparándolo en lugar de desecharlo. Ejemplo: con los conocimientos adecuados y quizá sólo un par de componentes nuevos, se pueden reparar muchos aparatos electrónicos y eléctricos. Esto ocurre con los coches, los smartphones, los ordenadores y los electrodomésticos, y también con la ropa.

6. Cuando, por desgracia, el producto se rompe, en lugar de tirarlo, hay que REMANUFACTURAR/ REPURIFICAR - "¿Podemos utilizar sus piezas para hacer un nuevo producto, ya sea con el mismo fin o para producir otra cosa?" Si no es para nosotros, puede ser útil para la producción de otra persona. Los ejemplos que se aplican aquí son los mismos de la REPARACIÓN: ordenadores, ropa, electrodomésticos, etc.

7. Si las piezas ya no son útiles, ni para nosotros ni para otra persona, entonces: RECICLAR O UPCYCLING - "¿Podemos convertir las piezas en materia prima?" Los productos están hechos de piezas que frecuentemente pueden pasar por el proceso de transformación industrial que origina materias primas para nuevas producciones (reciclaje), o por el proceso de transformación creativa que origina nuevos productos con valor artístico o medioambiental (upcycling). Ej: reciclar plástico para que ese plástico se convierta en una nueva botella de agua; upcycle tu ropa (que no está en condiciones de ser usada por otra persona) para que se convierta en paños de cocina.

8. Aquí viene la última R: ROT - "¿Puede volver a la tierra?" Aunque debemos crear conciencia por el exceso de comida que se produce y por lo tanto la cantidad que se tira cada día por la industria alimentaria, hay un mejor final para la comida que queda y que no se va a comer. Existen diversos procesos de compostaje de la mayoría de los alimentos y materiales orgánicos que no dañan el planeta (si están libres de químicos) y el proceso de putrefacción nutre la Tierra. Ejemplo: cáscaras y semillas de frutas y verduras que no se pueden comer, posos de café y, según el proceso de putrefacción, huesos y aceites o materiales específicos como el cartón sin tinta.





Los residuos deberían ser nuestra última opción. No se incluye en el proceso de R no sólo porque no empieza por R. Los residuos no son una solución sostenible, como defiende la Economía Circular.

Al reflexionar sobre estas preguntas y responderlas, y con la información que sintetizó en el Paso 1, las organizaciones estarán mucho más cerca de una mentalidad circular.

## 2. Implique a su oficina en la Economía Circular

La Fundación Ellen McArthur destaca la importancia de aplicar prácticas circulares en el lugar de trabajo, ya que puede ayudar a todas las áreas de la empresa a comprender la importancia de la Economía Circular y a ayudar a cimentar la aplicación de estos procesos. Los colaboradores de la empresa deben participar en esta fase para aportar nuevas ideas.

Además, el lugar de trabajo y la oficina en particular deben analizarse con una mentalidad circular. Por ejemplo, los directivos deberían entender si hay alguna oportunidad de compartir el coche para los empleados que vienen en coche y viven en la misma zona; los residuos orgánicos deberían tener un contenedor diferente, para que puedan ser entregados a una empresa de compostaje, que puede convertirlos en abono y revenderlos a los empleados que tienen jardines a un precio más barato; en cuanto al mobiliario, "las oficinas pueden comprar muebles nuevos y devolverlos en un plan de recompra, comprar muebles rehechos a partir de materias primas existentes o hacer que los muebles existentes sean renovados y devueltos a un estado como nuevo" (Fundación Elle McArthur). Otro ejemplo de compromiso exitoso con la Economía Circular en el espacio de la oficina es la asociación con empresas como ELISE, una empresa con sede en Lille que recoge y recicla material de oficina, desde papel hasta lámparas, y luego lo procesa para crear nuevos suministros. Esta empresa tiene sus propios contenedores que instalan, por una cuota mensual, en las empresas y su propio servicio de recogida de los "residuos", que para ellos es materia prima. ELISE procesa más de 17.000 toneladas de residuos al año. Además, la empresa también ha creado 275 empleos solidarios (Living Circular, 2017).

Para involucrar a su oficina en la Economía Circular, se proponen 4 herramientas: La invitación por correo electrónico al Taller de la Oficina Circular; las Ideas Rápidas; la Matriz del Cómo, el Ahora, el Guau; y el ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Ahora? Matriz. Después de seguir el paso 3, las Empresas Sociales serán capaces de involucrar a sus colaboradores en el cambio de la organización desde dentro y captar las ideas más valiosas que impulsarán la transición a la Economía Circular.

### 3.1. Invitación por correo electrónico al Taller de la Oficina Circular

Este modelo puede utilizarse para preparar al equipo para el taller y puede enviarse simplemente por correo electrónico a todos.

Figura 12: Invitación por correo electrónico para el taller

3 Incluir su oficina en la economía circular

### 3.1 Taller sobre la Oficina Circular - Invitación por correo electrónico

**Objetivo:** hacer que nuestra oficina sea más respetuosa con el medio ambiente adaptándola al modelo de economía circular.

**Resultados deseados:** Definir métodos, técnicas, herramientas y soluciones que contribuyan a la implantación de un modelo de economía circular.

**Agenda:** Actividades de generación y desarrollo de ideas (lluvia de ideas + matriz de cómo ahora); definición de un plan de acción (¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Ahora?).



**Roles:** Todo el equipo debe participar con ideas, conocimientos y puntos de vista. Cuantas más cabezas, manos y voces, más lejos podremos llegar.

**Reglas:** Todos deben participar y dar a todos espacio y tiempo para expresarse; no hay ideas equivocadas, todas son valiosas. Cada persona puede sugerir otros temas que no se hayan mencionado aquí.

**Tiempo:** El taller durará 1h45 y se dividirá en 3 bloques: 1. 10' para romper el hielo + 10' de ideas rápidas + 10' de comentarios/discusión. 2. 30' Matrix how now wow + 10' coffee break. 3. 20' ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Ahora? + 15'

**Debate/Conclusión**

Project Number 2020-1-AT01-KA202-078921

Design by:  Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union 

Fuente: Elaborado por los autores de este documento

Después de invitar a tu equipo al taller, ha llegado el momento de realizarlo. Elige una hora que sea adecuada para todos y ponte a trabajar. Durante el taller deberás realizar los 3 ejercicios siguientes, por lo que el taller deberá durar unas 4 horas.

### 3.2. Ideas de velocidad

El objetivo de esta primera herramienta es desarrollar ideas sobre cómo realizar la transición a la Economía Circular en la oficina de la organización, tal y como se propone en la invitación que se ha enviado previamente. Según la propia herramienta, el tiempo propuesto para utilizarla es de 15 minutos. Sumado al tiempo de explicación, se recomienda dedicar media hora a la herramienta Speed Ideas. Se puede invitar a varios equipos a trabajar con esta herramienta, ya que con más personas se generarán más ideas.

Figura 13: Herramienta de Ideas Rápidas

## 3.2 Ideas rápidas

Lluvia de ideas	Desarrollo de ideas	Presentación
¿Qué ideas se le ocurren?	Esbozar/ Diseñar/ Concebir/ Escribir/ Desarrollar/ Especificar/ Definir	Selecciona las mejores ideas del paso anterior y preséntalas a tus compañeros. Selecciona las mejores ideas del paso anterior y preséntalas a tus compañeros.
3min	9min <i>[las ideas que surgieron en el paso anterior].</i>	<i>(Recuerda que sólo tienes 3 minutos).</i>
		3min

Project Number: 2020-1-AT01-1-04202-078021

Design by: 

 Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir de Hyper Island Toolbox

Para aplicar la herramienta Speed Ideas se deben seguir los siguientes pasos:

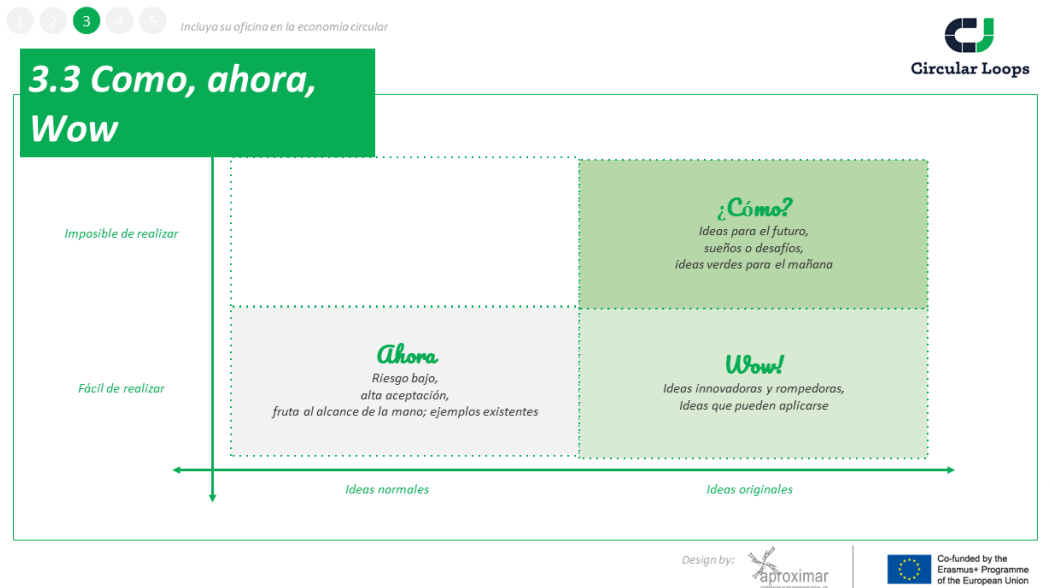
1. Durante los primeros 3 minutos del ejercicio, cada persona debe escribir tantas características/ aspectos (relacionados con el tema de la Economía Circular y la oficina circular) como se le ocurran en varias notas adhesivas, y pegarlas en la primera columna de la herramienta presentada en la figura 13.
2. A continuación, los participantes se dividen en grupos (mínimo 1 / máximo 4 elementos por grupo). Las notas adhesivas se dividen igualmente para cada grupo y se asignan al azar. Deben servir de inspiración para el desarrollo de ideas sobre la circularidad. Los grupos tienen 9 minutos para trabajar en estas ideas
3. Todos vuelven al grupo mayor, donde cada grupo debe exponer sus ideas en 3 minutos.

El propósito de este ejercicio no es llegar a soluciones fijas y completas, sino incentivar a la gente para que empiece a comprometerse con la mentalidad circular. Las soluciones más estructuradas y formalizadas se pensarán y desarrollarán más adelante en el proceso de transición.

### 3.3. Cómo, Ahora, Wow Matrix

El propósito de la matriz "Cómo, Ahora, Guau" es resumir y categorizar las ideas según su originalidad y la sencillez de su aplicación. Este ejercicio debería desarrollarse después de las ideas rápidas, donde la gente tuvo la oportunidad de empezar a pensar en la Economía Circular y en una oficina más circular.

Figura 14: How, Now, Wow Matrix



Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir del trabajo realizado por el Centro para el Desarrollo del Pensamiento Creativo (COCD). La información sobre la matriz COCD se publicó en el libro "Creativity Today", escrito por Ramon Vullings, Igor Bytsebier y Godelieve Spaas.

Existen 3 categorías de ideas, en función de su grado de originalidad (eje horizontal) y del grado de sencillez de aplicación (eje vertical):

- AZUL: Las ideas que se sitúan en el cuadrante AHORA son ideas fáciles y normales. Presentan un bajo nivel de riesgo y un alto grado de aceptabilidad.
- AMARILLO: Las ideas que se colocan en el cuadrante CÓMO son originales pero requieren un esfuerzo considerable para su aplicación. Pueden considerarse como retos para el futuro.
- VERDE: Las ideas que se colocan en el cuadrante ¡WOW! son originales, innovadoras y fáciles de aplicar.

Para aplicar con éxito este instrumento, hay que seguir los siguientes pasos:

1. Las ideas se anotan en tarjetas y se exponen por la sala.
2. Cada elemento del equipo tiene 1 punto adhesivo de cada color (azul, amarillo, verde). (\*El número de puntos puede aumentar, si se han generado muchas ideas). Cada miembro del equipo debe votar las 3 mejores ideas (1 por cada categoría), pegando un punto de color delante de cada idea.
3. Cuando todos hayan votado, cuenta el número de votos de cada idea para clasificarlas y colocarlas en la matriz según corresponda.

### 3.4. ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Ahora?

Este instrumento es una consecuencia directa de la matriz presentada en el paso 3.3.

Figura 15: ¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo?

1 2 **3** 4 5 *Incluya su oficina en la economía circular*

## 3.4 ? Qué? Por qué? Wo? Wann? Wie?

<b>Que?</b>	<b>Qué?</b>	<b>Por qué?</b>	<b>Dónde?</b>	<b>Cuándo?</b>	<b>Cómo?</b>
Grupo de interés 1					
Grupo de interés 2					
Grupo de interés 3					
Grupo de interés 4					
Grupo de interés 5					
Grupo de interés 6					
Grupo de interés 7					
Grupo de interés 8					

Project Number: 2020-1-AT01-M4202-078021

Design by: Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir del proyecto Mobi.

En primer lugar, las ideas generadas en la matriz Ahora, Cómo, Guau deben escribirse en la columna de la izquierda (Qué). No olvides seguir el orden propuesto por la matriz (de la idea más sencilla de implementar a la más complicada) para no entorpecer el avance del proceso (los colaboradores pueden sentirse frustrados si intentan implementar las ideas Wow, ya que son mucho más complejas que las ideas Now). A continuación, completa las siguientes columnas según estas instrucciones:

- **¿Por qué?** El razonamiento que justifica la importancia de poner en práctica la idea. Debe ser muy concreto. Por ejemplo: La acción consiste en empezar a reciclar el papel de nuestra empresa. **¿Por qué?** Porque iba directamente a la basura
- **¿Dónde?** El lugar/localización donde se aplicará el ideal. ¿Es en la oficina principal? ¿En la oficina de atrás? ¿En el camino al trabajo? Etc.
- **¿Cuándo?** La fecha de inicio, la frecuencia y el plazo de aplicación
- **¿Ahora?** Se refiere al estado de la implementación; por ejemplo, "por implementar"; "en curso"; "terminado".

Esta última columna es, por naturaleza, modificable, ya que representa un estado. Sin embargo, todas las demás también pueden modificarse en función de las necesidades.

Tras la implantación de esta última herramienta, la organización ha dado los pasos necesarios para garantizar una transición suave hacia la circularidad. No olvides marcar tu propio ritmo y celebrar las pequeñas victorias.

### 3. Crear sinergias locales

A pesar de la utilidad de los pasos 1, 2 y 3, el hecho es que las Empresas Sociales pueden distinguirse en el ámbito de la Economía Circular teniendo en cuenta el lado social/personal de la Economía Circular. Crear sinergias locales es un paso esencial cuando se habla de involucrar a las personas y a la comunidad en la transición circular. Según Henrysson y Nuur (2021), "la confianza social dentro de las instituciones locales y la confianza en ellas ha apoyado y permitido la copropiedad y la cooperación y ha creado capacidad para una mayor acción colectiva a largo plazo" (p. 160).

Las comunidades son una parte esencial tanto de las empresas sociales como de la economía circular, por lo que son esenciales para la economía social circular. El objetivo de este paso es identificar las organizaciones y actores locales que pueden ayudar a la empresa en su misión de pasar de lineal a circular. Piense en la comunidad a la que pertenece y aprovéchela. Según el especialista en Economía Circular Matthew Allen, "para que sean realmente eficaces y transformadoras, estas transiciones deben ser apropiadas a nivel local, estar impulsadas por la comunidad y crear oportunidades para las personas en situación de desventaja" (Impact Boom, 2021). Esto será bastante orgánico para las empresas sociales que ya intentan tener este enfoque en sus actividades diarias.

Para conseguirlo, se proponen 3 herramientas: La lista de partes interesadas existentes, el mapa de búsqueda de nuevas partes interesadas y el mapa de partes interesadas. La idea principal es conseguir que la comunidad en la que se encuentra la organización y los socios con los que se relaciona también se comprometan con la Economía Circular e identificar a los grupos de interés que ya aplican los principios circulares y trabajar con ellos. Se propone que las organizaciones dediquen unas 6 horas a este paso. Al final, las empresas sociales podrán evaluar sus asociaciones y las sinergias que crean a nivel circular y optar por desarrollar relaciones que fomenten la Economía Circular.

#### 4.1. La lista de partes interesadas existentes

Esta herramienta tiene por objeto enumerar las partes interesadas existentes y sirve de base para analizarlas. Las organizaciones deben completar la tabla con sus principales partes interesadas, organizadas por categorías. Para que la lista esté completa, se propone que se distribuya entre varios colaboradores y que dispongan de un tiempo para completarla. Por ejemplo: cada colaborador podría tener una de estas listas en su mesa durante una semana, e ir insertando los grupos de interés a medida que los vaya pensando o trabajando con ellos. De este modo será más completa que si se dispone de unas pocas horas para hacerlo.

Figura 16: Lista de partes interesadas existentes

1 2 3 4 5 Creación de efectos sinérgicos locales

**4.1 Lista de grupos de interés existentes**

Socios	Comunidad	Beneficiario	Proveedores
Grupo de Interés 1	Grupo de Interés 1	Grupo de Interés 1	Grupo de Interés 1
Grupo de Interés 2	Grupo de Interés 2	Grupo de Interés 2	Grupo de Interés 2
Grupo de Interés 3	Grupo de Interés 3	Grupo de Interés 3	Grupo de Interés 3
Grupo de Interés 4	Grupo de Interés 4	Grupo de Interés 4	Grupo de Interés 4
Grupo de Interés 5	Grupo de Interés 5	Grupo de Interés 5	Grupo de Interés 5
Grupo de Interés 6	Grupo de Interés 6	Grupo de Interés 6	Grupo de Interés 6
Grupo de Interés 7	Grupo de Interés 7	Grupo de Interés 7	Grupo de Interés 7
Grupo de Interés 8	Grupo de Interés 8	Grupo de Interés 8	Grupo de Interés 8

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

Design by: Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

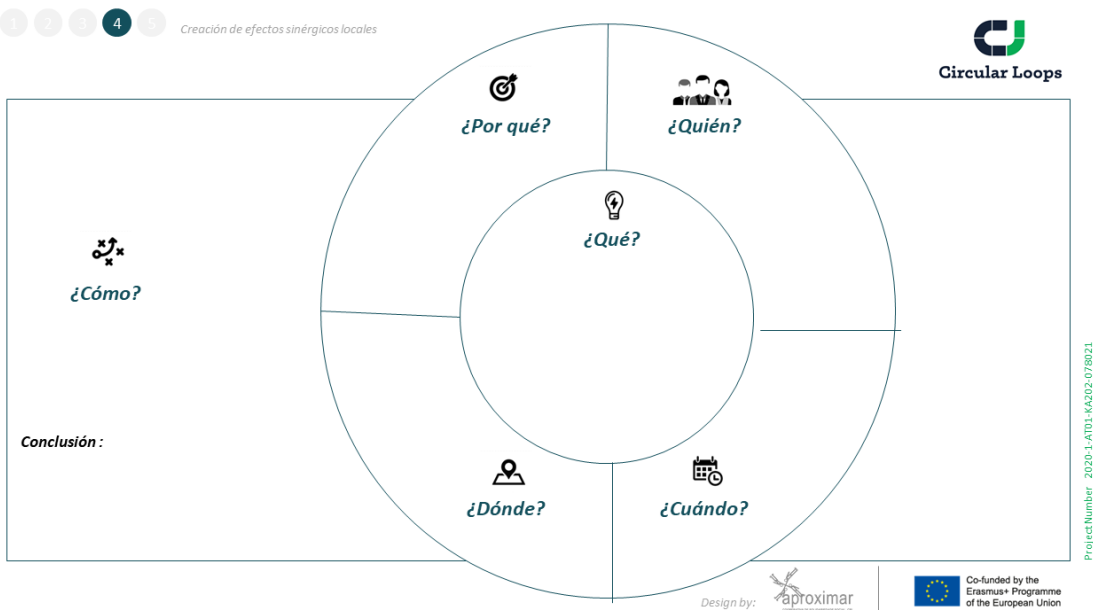
Fuente: Elaborado por los autores de este documento

A continuación, se propone que las organizaciones miren a su alrededor, a la comunidad en la que están insertas, y busquen nuevas asociaciones.

### 4.2. Búsqueda de un nuevo mapa de partes interesadas

Para facilitar esta búsqueda e involucrar a los colaboradores que pueden tener una nueva perspectiva sobre las nuevas relaciones institucionales, las organizaciones pueden utilizar la siguiente herramienta:

Figura 17: Mapa de búsqueda de nuevas partes interesadas



Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir de Mobi





Las organizaciones deben entregar a cada miembro del equipo 2 copias de esta herramienta: la primera copia es para el análisis de una parte interesada existente (basada en el ejercicio anterior); la segunda copia sirve para identificar y analizar una parte interesada nueva/potencial/propuesta. Se trata de una tarea que debe desarrollarse individualmente y con cierto tiempo (el plazo sugerido es de 1 a 2 semanas para completar ambas fichas).

Los diversos campos deben rellenarse en consecuencia:

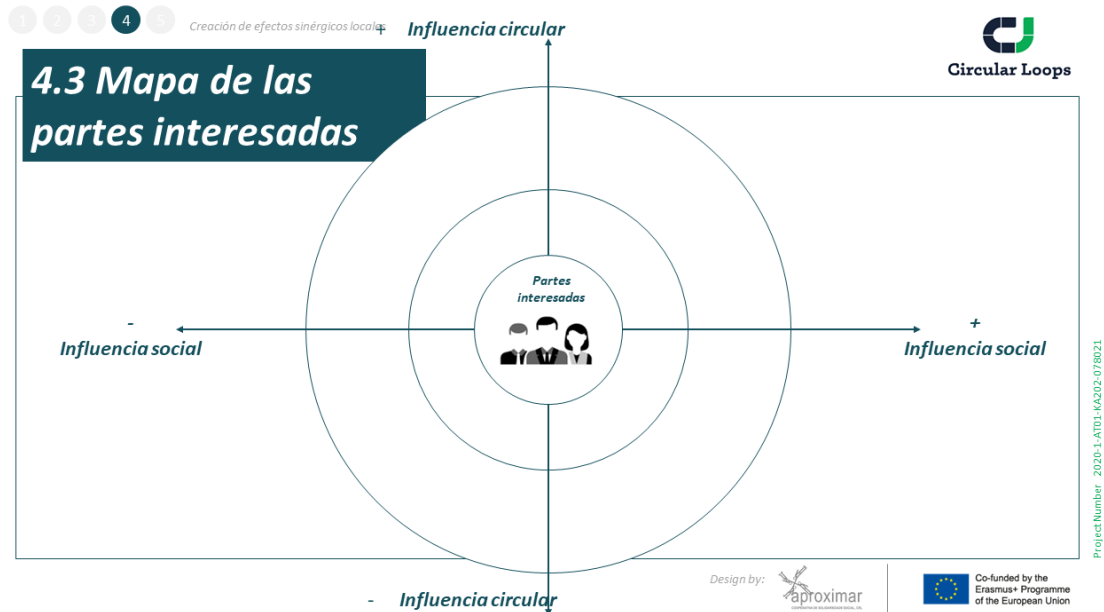
- Quién es la parte interesada
- Cuándo podría entrar
- Dónde podrían entrar, es decir, en qué parte del proceso organizativo
- Por qué deberían entrar
- Qué representan para los objetivos de la organización.

Se sugiere que las tarjetas completadas se compartan con el equipo en una pizarra a tal efecto, durante el tiempo asignado a la tarea en curso, para que todos se familiaricen progresivamente con los grupos de interés existentes y potenciales.

Después de esta identificación es el momento de entender si las relaciones son viables, aplicando la siguiente herramienta:

### 4.3. Mapa de las partes interesadas

Figura 18: Mapa de las partes interesadas



Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir de Mobi

En grupo, los equipos deben reunir todas las tarjetas completadas en la pizarra y, uno por uno, cada miembro del equipo debe presentar las dos partes interesadas que ha analizado. Esto debe hacerse rápidamente (no más de 1-2 minutos por presentación). Después de esta presentación, los grupos de interés deben colocarse en el mapa de grupos de interés anterior (con notas adhesivas, por ejemplo), según el grado de impacto social y de impacto circular atribuido a cada uno. Los grupos de interés que presenten el mayor grado de impacto social e impacto circular (esquina superior derecha de la herramienta) son aquellos en los que la organización debe centrarse.

Utilizando estos métodos, las organizaciones podrán pensar de forma innovadora y, seguramente, se formarán nuevas asociaciones inesperadas.

## 4. ¡Tiempo de acción!

Para pasar a la acción, es decir, para aplicar la circularidad en su organización después de seguir los pasos 1 a 4, tiene que: aceptar los retos; establecer objetivos y medir los progresos.

### i) Aceptar los retos

Asuma que puede ser aterrador alejarse de los viejos hábitos que llevan mucho tiempo arraigados en el tejido de su organización. Esto supondrá algunos retos, por lo que es importante que establezca prioridades y entienda que no podrá lograr todo simultáneamente y que el compromiso con la Economía Circular es un maratón, no un sprint.

### ii) Establecer objetivos

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas deben establecer prioridades y decidir dónde actuar primero. Para ello, los investigadores de la Oficina del Economista Jefe de PWC Holanda, sugieren que las organizaciones analicen primero las áreas en las que será más sencillo implementar los cambios, por ejemplo, empezando por los residuos orgánicos que producen los trabajadores mientras están en la oficina, haciéndose la pregunta "¿Cuál es el plan de acción inmediato que pueden ejecutar sus equipos?" (PWC, 2019, p.44).

Más allá de esto, según el PWC, los llamados novatos circulares, es decir, las organizaciones en las que la circularidad aún no forma parte de su realidad, solo deben ampliar la acción circular cuando la primera, la que establecen como prioritaria, se implemente con éxito.

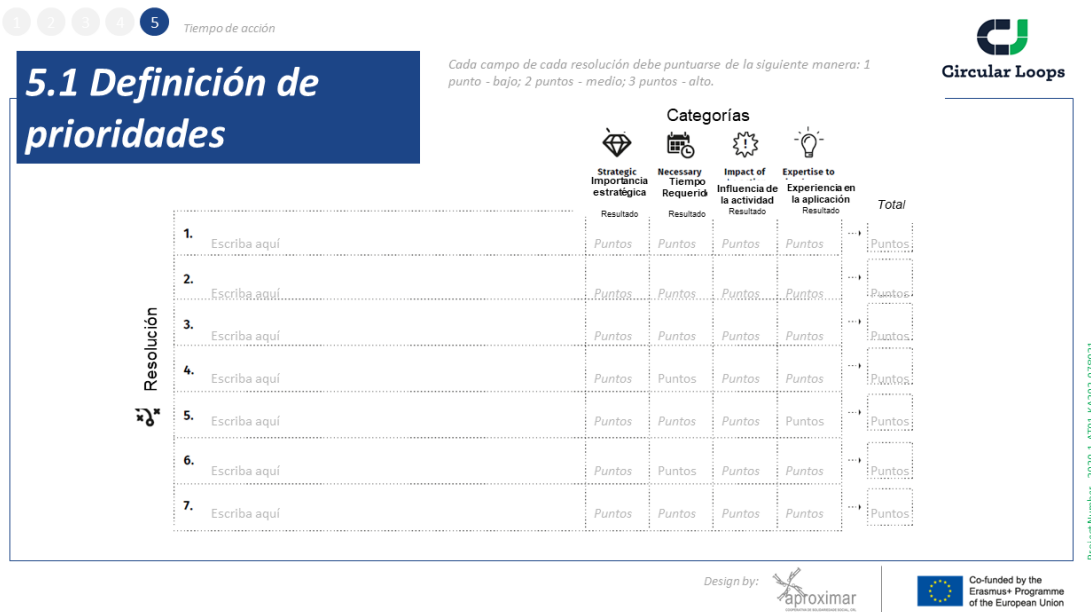
Cuanto más suba una organización en la escala de la circularidad, más difíciles serán los objetivos. Por ejemplo, "los campeones de la circularidad deben centrarse en la creación de valor circular, la innovación y la creación de nuevas fuentes de ingresos, productos y servicios" (PWC, 2019 p.45).

Se recomienda que la empresa social utilice algún tipo de herramientas para aclarar y abordar estos puntos, como las que se proponen: la Matriz de Definición de Prioridades y la GANTT. Así, la empresa social estará preparada para establecer claramente sus objetivos tras aplicar estas herramientas.

## 5.1. Matriz de definición de prioridades

Para esta definición de prioridades, se sugiere la siguiente herramienta. Esta matriz ayudará a las organizaciones a reflexionar sobre sus resoluciones en función de cuatro grandes categorías: relevancia estratégica, tiempo necesario, impacto de la acción y conocimientos técnicos para su aplicación.

Figura 19: Matriz de definición de prioridades



Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir de Mobi

A partir de las resoluciones definidas a lo largo de los diversos ejercicios (mejores partes interesadas potenciales; resoluciones para una oficina circular; soluciones para productos y servicios), las organizaciones deben ahora resumirlas en la herramienta de tabla y, para cada una, evaluar

- la relevancia estratégica: ¿qué importancia tiene para la misión de la organización?
- la rapidez: ¿con qué rapidez se puede aplicar?
- el impacto: ¿cuál será su repercusión, tanto social como en términos de circularidad?
- el grado de simplicidad: ¿con qué facilidad se puede aplicar?

Cada campo de cada resolución debe ser evaluado de la siguiente manera: 1 punto - bajo; 2 puntos - medio; 3 puntos - alto.

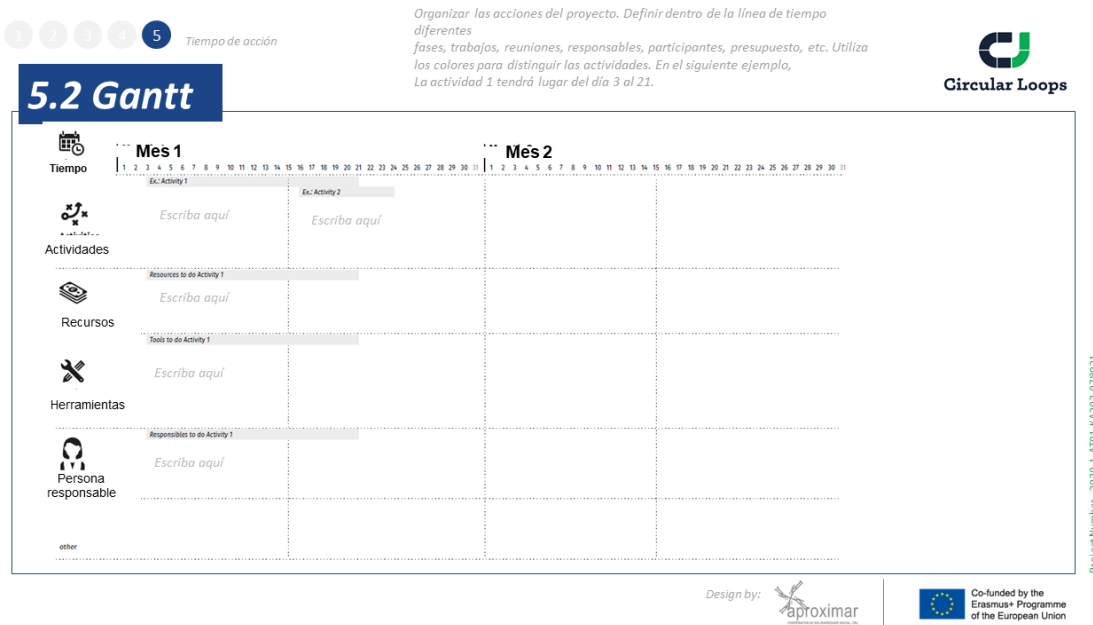
Por último, se suman los puntos para una evaluación total de cada resolución. Las resoluciones que presentan las puntuaciones más altas son las que deben ser priorizadas.

Después de priorizar cada resolución, es el momento de definir un plan de acción.

## 5.2. GANTT

Un GANTT es un instrumento que permite planificar y programar tareas o proyectos. Es útil para definir los tiempos de cada tarea, de manera que tengan un plazo claro, siendo de gran valor cuando se trata de implementar nuevos proyectos o modelos, como la Economía Circular.

Figura 20: GANTT



Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir de Mobi

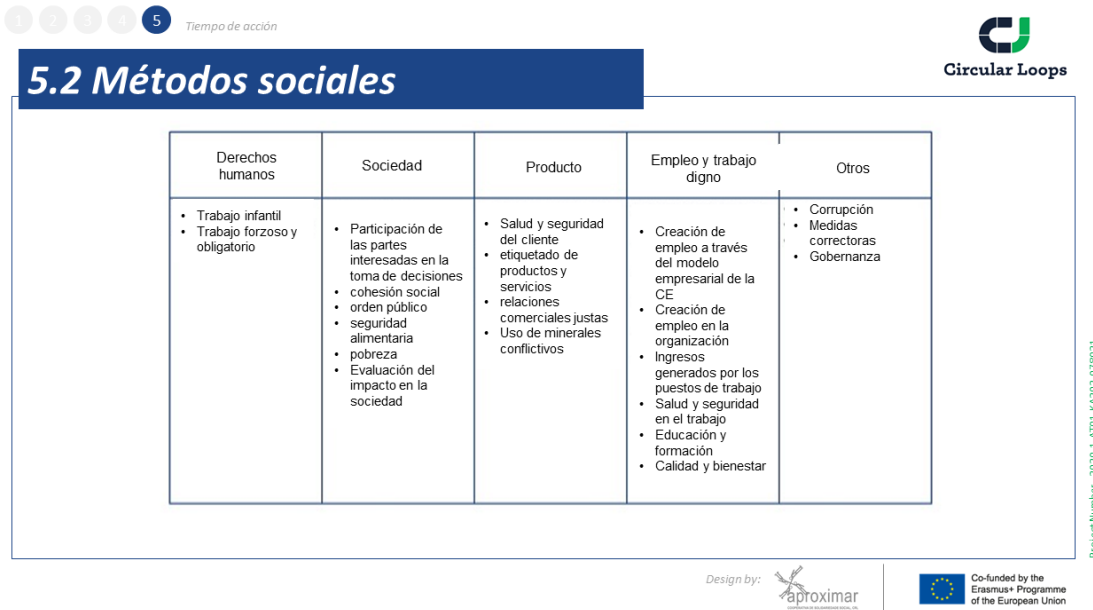
### i) Medición del progreso

Para entender si se cumplen los objetivos fijados, es imprescindible medir los avances. Los especialistas advierten que no existe una forma estándar universal de medir el impacto de los enfoques circulares, pero que es fructífero aplicar tres métricas principales (PWC, 2019, p.46):

- 1) Eficiencia operativa - Métricas que cubren la eficiencia de los recursos (por ejemplo, la reducción del consumo de energía) y el ahorro de recursos (por ejemplo, la reducción del uso de plástico)
- 2) Desempeño de la sostenibilidad - Métricas que cubren temas de sostenibilidad (por ejemplo, las emisiones de CO2), a menudo basadas en normas de información como la Iniciativa de Información Global (GRI) o el Proyecto de Divulgación de Carbono (CDP) que tienen como objetivo facilitar las comparaciones
- 3) Creación de valor - Métricas que cubren el valor circular, como el porcentaje de ingresos atribuidos a productos con un perfil que incluye la circularidad.

Además, es esencial adoptar también un enfoque de triple resultado a la hora de medir el progreso. Las organizaciones tienen que preguntarse si lo medioambiental y lo social se miden para el análisis de costes y beneficios (además de los aspectos financieros). No tener en cuenta el aspecto social de la Economía Circular podría conducir a decisiones erróneas y a resultados insostenibles. En este sentido, la investigadora de Métricas Circulares Olga van Meeteren plantea la necesidad de considerar las métricas sociales para medir la circularidad (2021):

Figura 21\_ Métricas sociales para medir la circularidad



Fuente: van Meeteren (2021)

Este enfoque integrado es muy útil, pero al igual que cuando se fijan los objetivos, las organizaciones deben comprender en qué fase van a aplicar estas métricas. Las métricas deben decidirse y discutirse. En resumen, la medición del progreso es una parte vital del proceso de circularidad y debe tratarse como tal, ya que ayuda a las organizaciones a progresar en sus esfuerzos de circularidad. Pero siempre dependerá de los objetivos de su organización y de la fase de implantación de la circularidad.

Independientemente de las métricas que su organización decida aplicar, se recomiendan los siguientes instrumentos para medir el progreso.

### 5.3. Solution Evaluation Board

La primera herramienta que resulta útil para medir el progreso es el tablero de evaluación de soluciones. Este tablero sirve para evaluar cómo ha contribuido cada acción implementada a los objetivos de la Economía Circular. La evaluación debe programarse con antelación.

Figura 22: Tablero de evaluación de soluciones



Fuente: Elaborado por los autores de este documento a partir de Mobi

Para cada acción implementada, se formularán 11 preguntas. La evaluación sigue una escala de 3 niveles:

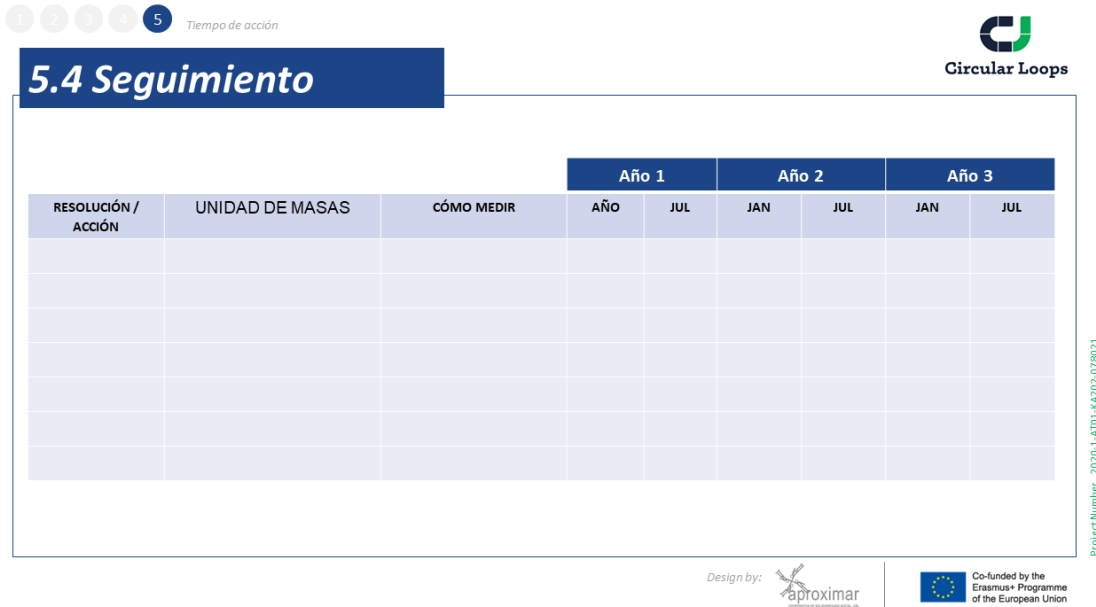
- 1 punto - contribuyó poco;
- 2 puntos- contribuyó de alguna manera;
- 3 puntos- contribuyó mucho.

Después de sumar los puntos de cada acción, las acciones que presenten las puntuaciones más altas representan las de mayor contribución global para la Economía Social Circular.

## 5.4. Seguimiento

Esta herramienta debe utilizarse para supervisar el desarrollo de cada una de las resoluciones de forma cuantitativa.

Figura 23: Tablero de seguimiento



Fuente: Elaborado por los autores de este documento

Esta herramienta debe utilizarse para supervisar el desarrollo de cada una de las resoluciones de forma cuantitativa.

Frente a cada acción, se debe definir una unidad de medida, así como las formas de medición (como recursos, frecuencia y otros consejos útiles).

Se sugiere que este seguimiento se haga de forma continua y se registre cada 6 meses.



## 4. Conclusión

Es de esperar que esta metodología permita a las Empresas Sociales implementar con éxito la Economía Circular, encontrando propuestas de valor que se hacen posibles a través de las potenciales recirculaciones, la minimización de la generación de residuos y del impacto ambiental y la evolución de las múltiples partes interesadas.

En resumen, la metodología propuesta consta de cinco pasos, siendo el primero la base para la actuación en los siguientes:

- Primero, pintar una imagen clara de la organización.
- Segundo, identificar qué se puede hacer con los productos y servicios;
- Tercero, identificar cómo el lugar de trabajo puede implementar modelos de negocio circulares;
- Cuarto, crear sinergias locales;
- Quinto, implementar los cambios, aceptando los retos, estableciendo objetivos y midiendo el progreso.

Dentro de estos cinco pasos, esta metodología ha recomendado el uso de 16 herramientas. No obstante, la recomendación de cada rango de tiempo específico para cada herramienta, se aconseja que las empresas apliquen esta metodología en el transcurso de tres meses, con el fin de organizar y desarrollar las actividades de manera oportuna y para que la transición a la circularidad se combine con el curso normal de los negocios que desarrolla la organización.

Es de esperar que se empiecen a ver cambios reales en nuestra organización después de seguir los pasos y aplicar las herramientas, pero no hay que desanimarse porque no todo cierra el círculo (juego de palabras). Cada organización tiene su propio ritmo y prioridades, como se ha referido a lo largo de este documento. Lo importante es que te comprometas con un enfoque circular y entiendas que la Economía Circular es el camino a seguir para tu organización, comunidad y para nuestro planeta.



## 5. Referencias

- Dacin et al. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37-57
- Deloitte. (2021). Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability? Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021. Retrieved from [Sustainability & Consumer Behaviour 2021 | Deloitte UK](#)
- Ellen MacArthur Foundation. What is Circular Economy? Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. Circular design toolkit. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. What Can I do Within my Business. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/what-can-i-do-within-my-business>
- European Commission. (2021). Incentives to Boost the Circular Economy. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/news/incentives-boost-circular-economy-guide-public-authorities-2021-jun-22>
- Hahn, T. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics* 127(2), p.297-316. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/259568751\\_Tensions\\_in\\_Corporate\\_Sustainability\\_Towards\\_an\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/259568751_Tensions_in_Corporate_Sustainability_Towards_an_Integrative_Framework)
- Henrysson, M., Nuur, C. (2021). The Role of Institutions in Creating Circular Economy Pathways for Regional Development. *The Journal of Environment & Development*, 30(2), p.149-171. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1070496521991876>
- Impact Boom. (2021). Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy. Retrieved from <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy>
- Laláková, E. (2018). Social Entrepreneurship and Circular Business Models: creating a triple bottom line value. Amsterdam Business School [Thesis]. Retrieved from <https://scripties.uba.uva.nl/document/668248>
- Living Circular. (2017). The Circular Economy moves into the office!. Retrieved from <https://www.livingcircular.veolia.com/en/eco-citizen/circular-economy-moves-office>
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, 41(1), 36-44. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/222436408\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Research\\_A\\_Source\\_of\\_Explanation\\_Prediction\\_and\\_Delight](https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight)

- Padilla-Rivera, A. et al. (2020). Addressing the Social Aspects of a Circular Economy: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/1/43/pdf>
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.
- PWC. (2019). The Road to Circularity: Why a Circular Economy is becoming the new normal. Retrieved from: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwc-the-road-to-circularity-en.pdf>
- Robinson, S. (2017). Social Circular Economy: Opportunities for People, Planet and Profit [Report]. Retrieved from [http://www.socialcirculareconomy.com/uploads/7/3/5/2/73522419/social\\_circular\\_economy.pdf](http://www.socialcirculareconomy.com/uploads/7/3/5/2/73522419/social_circular_economy.pdf)
- Sinek. S. (2020). The Golden Circle. Available at <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- Smith-Gillespie, A. (2017). Defining the Concept of Circular Economy Business Model. Retrieved from <http://www.r2piproject.eu/wp-content/uploads/2017/04/Defining-the-Concept-of-Circular-Economy-Business-Model.pdf>
- Stratan, D. (2017). Success factors of sustainable social enterprises through Circular Economy perspective. Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development, 1, p.17-23. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/318184178\\_Success\\_Factors\\_of\\_Sustainable\\_Social\\_Enterprises\\_Through\\_Circular\\_Economy\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/318184178_Success_Factors_of_Sustainable_Social_Enterprises_Through_Circular_Economy_Perspective)
- Sustainable Guide. (2018). Circular Economy. Retrieved from <https://sustainabilityguide.eu/sustainability/circular-economy/>
- Sustainn. (2017). Circularity Canvas: Methodology to Outline Circular Business Models. Retrieved from <http://www.wearesustainn.com/en/2017/03/circularity-canvas-methodology-circular-business-models/>
- TEDGlobal. (2013). Got a wicked problem? First, tell me how you make toast [Video]. Available at [https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_got\\_a\\_wicked\\_problem\\_first\\_tell\\_me\\_how\\_you\\_make\\_toast?utm\\_campaign=teditspread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=teditcomshare](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=teditspread&utm_medium=referral&utm_source=teditcomshare)
- TEDxPuget Sound. (2009). How Great Leaders Inspire Action [Video]. Available at [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?utm\\_campaign=teditspread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=teditcomshare](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=teditspread&utm_medium=referral&utm_source=teditcomshare)
- van Meeteren, O. (2021). Why Your Circular Business May Not Be as Sustainable as You Think, Retrieved from [Why your circular business may not be as sustainable as you think \(circle-economy.com\)](http://www.whyyourcircularbusiness.com/why-your-circular-business-may-not-be-as-sustainable-as-you-think)



- [Vaner, C. \(2021\). What is Process Mapping? Benefits and Examples of Process Maps. Retrieved from https://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html](https://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html)

## Project Partners



**Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.