

## NOTA DE ENSEÑANZA

### El reto circular de las cápsulas de café de Mercadona<sup>1</sup>

#### 1. Síntesis del caso

El caso se ubica en el año 2022 cuando el departamento de medioambiente de Mercadona se prepara para analizar el impacto medioambiental causado por las cápsulas de café. El recorrido empieza a partir del 2019 cuando la empresa instalò en sus puntos ventas los contenedores de cápsulas para recuperarlas y posteriormente reutilizarlas. La iniciativa, muy alineada a la Estrategia 6.25 de Mercadona<sup>2</sup>, fue planteada porque las cápsulas de café representan un impacto importante sobre el medio ambiente debido al embalaje de aluminio y/o plástico de las cápsulas. En la figura 1 es posible observar las seis acciones que componen la Estrategia 6.25 de Mercadona.



Figura 1. Estrategia 6.25 de Mercadona. Fuente: Mercadona.

<sup>1</sup> Este caso fue escrito por la estudiante del Máster de Marketing de la UPF Barcelona School of Management Marialuigia Di Vicino, como Trabajo de Fin de Máster. Fue supervisado por la Dra. Carolina Luis-Bassa, directora de la Cátedra Mercadona UPF-BSM de Economía Circular. Este caso tiene la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituye respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o infectivo de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. El caso está conformado por dos documentos: El caso en sí y la Nota de Enseñanza. Algunos datos y fechas han sido alterados para ajustarlos a las necesidades de resolución del caso. El documento se ha adaptado de la versión original para su divulgación

<sup>2</sup> Estrategia 6.25 de Mercadona: <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/mercadona-dice-si-a-seguir-cuidando-el-planeta-con-la-nueva-estrategia-625-para-reducir-los-plasticos/news>

En el caso se abordan temas relacionados con la Economía Circular en el sector de la distribución agroalimentaria española, así como la polémica planteada por la empresa relacionada a la manera correcta de reciclar las cápsulas de café.

Se busca que el estudiante logre ver el sector de la distribución agro alimentaria en general, y Mercadona en particular como un canalizador proactivo en términos de reciclabilidad, a través del desarrollo de estrategias de Economía Circular.

El reto del caso para el estudiante consiste en concluir si esta estrategia, asociada con acciones sostenibles, es percibida y apreciada por el consumidor.

## 2. Introducción

Mercadona es una compañía española de supermercados de venta física y online, que actualmente cuenta con 1632 supermercados en toda España y 29 en Portugal. Su actividad inicia dentro del Grupo Cárnicas Roig en 1977 con el matrimonio formado por D. Francisco Roig Ballester y D<sup>a</sup> Trinidad Alfonso Mocholí. (Mercadona, 2021a).

Para lograr la calidad y fomentar el consumo consciente y crítico, la empresa respeta criterios sociales y medioambientales, persiguiendo un objetivo claro: garantizar productos de máxima calidad al mejor precio a los consumidores con el menor impacto posible y ayudar así a mejorar la calidad de vida de la sociedad actual y de las generaciones futuras. Como se puede observar en la figura 2, el modelo en el que se basan las decisiones de la empresa es el modelo de Calidad Total que busca satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa:

- El “Jefe”: para Mercadona el cliente es el centro de las decisiones;
- El trabajador: modelo de recursos humanos basado en la estabilidad, formación, promoción interna y otros valores;
- El Proveedor: Mercadona trabaja conjuntamente con sus proveedores;
- La Sociedad: es necesario satisfacer la sociedad, contribuyendo a su desarrollo y progreso de forma eficiente, responsable y sostenible;
- El Capital: el beneficio llega tras satisfacer al resto de componentes de la empresa. Un proyecto de empresa sostenible que genere prosperidad compartida con los cinco componentes.

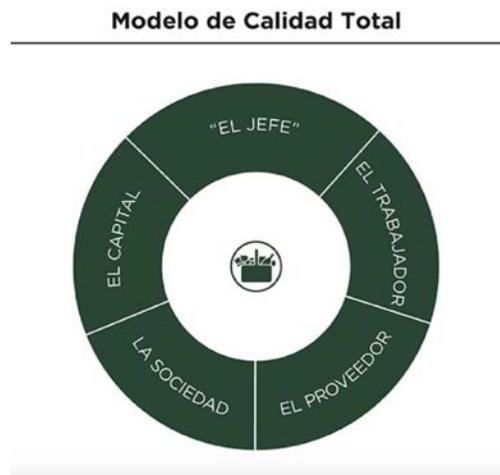


Figura 2. Modelo de Calidad Total. Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>.

Sobre la base de los cinco elementos que constituyen el modelo de Calidad Total, en los últimos años, Mercadona ha trabajado en tema de Economía Circular, centrándose mucho en aspectos relacionados con el reciclaje. Una de las últimas acciones ha sido la de establecer en sus puntos de venta contenedores para recoger las cápsulas de café, con el fin de conseguir una mayor concienciación empresarial y social. La iniciativa es parte de la Estrategia 6.25, que incluye el triple objetivo de reducir un 25 % el plástico, hacer todos los envases reciclables y reciclar todos los residuos plásticos dentro el 2025<sup>3</sup>.

## 2. Objetivo de aprendizaje

El caso tiene como principales objetivos de aprendizaje:

- 1) Entender el concepto de Economía Circular, según el cual la economía debe tener en cuenta el bienestar de la sociedad y respetar el medio ambiente del que extrae los recursos. Este modelo económico, también conocido como economía circular, ha mejorado las condiciones de vida de muchas personas, ya que permite regenerar los sistemas naturales, redistribuir los recursos naturales y financieros, permitiendo a todos un estilo de vida justo y digno (Peter & Donnelly, 2017).
- 2) Entender las estrategias y acciones que se pueden elaborar dentro de la Economía Circular, sobre la base de los factores clave del negocio, las ventajas y desventajas que caracterizan el sector de la distribución alimentaria y el entorno social y de mercado.
- 3) Entender las mediciones que se pueden hacer en las acciones de Economía Circular, con el fin de monitorear las acciones, detectar posibles inconvenientes y proponer nuevos indicadores.

---

<sup>3</sup>Mercadona dice Sí a seguir cuidando el Planeta con la nueva Estrategia 6.25 para reducir los plásticos: <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/mercadona-dice-si-a-seguir-cuidando-el-planeta-con-la-nueva-estrategia-625-para-reducir-los-plasticos/news>

## 4. Áreas de Aplicación

Para determinar los aspectos que pueden explicar el resultado de la iniciativa de recolección y reciclaje de cápsulas de café implementada por Mercadona, en los últimos tres años, así como el impacto medioambiental causado por las cápsulas de café, durante los últimos tres años, el caso se puede analizar desde varias perspectivas:

### Desde la perspectiva específica de la Economía Circular

- El caso nos ayuda en la comprensión de conceptos relacionados a la esfera de Economía Circular, subrayando las consecuencias que derivan desde el uso de materiales como plástico y aluminio. Kate Ratworth representa la Economía Circular a través de un esquema de tres círculos (Peter & Donnelly, 2017): el más grande es el medio ambiente, el más pequeño es la sociedad, la economía está representada por una rosquilla comprimida entre las restricciones ambientales y las condiciones sociales (ver anexo 1).
- En el caso se menciona que un aspecto fundamental para el éxito de la Economía Circular en el sector agroalimentario es el aprovechamiento de recursos dentro del círculo. Se puede pedir al participante que explique cómo cree que Mercadona ha colaborado para ayudar en este aspecto y qué iniciativas pueden incentivar a los consumidores a participar en este círculo.

### Enfocando el caso desde la perspectiva de la Estrategia Sostenible

- En el caso se desarrolla un ejemplo de estrategia sostenible adoptada por la empresa de distribución alimentaria española Mercadona, en relación a las cápsulas de café. La estrategia de recolección y reutilización de las cápsulas es un punto de inspiración para el planteamiento de futuras iniciativas.

### Desde la perspectiva de Gestión de Residuos

- En el caso se menciona un aspecto fundamental de la Economía Circular, es decir el aprovechamiento de los residuos de las cápsulas de café. Se puede pedir al participante que explique cómo cree que Mercadona ha colaborado para mejorar este aspecto y qué iniciativas pueden incentivar los consumidores y las otras empresas del sector de la distribución alimentaria a participar en este círculo.

### Desde la perspectiva del Marketing Verde

- Entender cómo el marketing es un elemento clave en la comunicación hacia el consumidor para su formación en temas relacionados con el reciclaje.

## 5. Conocimientos, competencias y actitudes que deben tener los estudiantes

El caso va dirigido a:

- Estudiantes de programas de máster o posgrado relacionados con distribución y logística, sostenibilidad, estrategia de negocio y marketing verde.
- Estudiantes de cursos de Executive Education que buscan utilizar la sostenibilidad como una ventaja competitiva y un impulso de crecimiento empresarial en sectores agroalimentarios. Estudiantes de marketing que buscan ampliar el concepto de producto desde la perspectiva de la sostenibilidad. Esto incluye cambios en las 4 PS de marketing (Anagrama, 2021). En la P de producto como cambios de diseño y producción, en la P de precio porque puede incrementarse el precio de este tipo de productos, cambio en la parte de distribución porque va a requerir incluir un tema de logística inversa y cambio en la parte de comunicación porque va a incluir todo lo que es la formación y la comunicación de cómo se debe reciclar.
- Directivos o consultores que buscan entender a través de un caso real cómo desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles dentro de las cadenas de suministro.
- Empresarios del sector de la distribución agroalimentaria que quieren incorporar estrategias de economía circular en sus empresas.

Los participantes en este caso deben tener conocimientos relevantes en estrategias empresariales, logística de distribución, cadena de suministros, indicadores de gestión.

También es recomendable que los participantes manejen conceptos en materia de marketing verde, gestión de residuos, reciclabilidad y sostenibilidad.

Los conocimientos requeridos ayudarían a los estudiantes para que realicen el análisis del caso con actitud de aprendizaje y participación, considerando de manera integral los factores que se desarrollaron en los años presentados y la propuesta de valor de Mercadona, apreciando cada aspecto de esta propuesta de valor y diseñando escenarios futuros para mejorar la toma de decisiones.

## 6. Preguntas sugeridas para la preparación y discusión del caso y ejemplos de respuestas posibles

### Preguntas desde la perspectiva de marketing verde

1 ¿Cuál es la estrategia de comunicación que Mercadona está usando para sus acciones de reciclaje de cápsulas de café?

Mercadona utiliza una estrategia de comunicación mixta, es decir online, en las redes sociales, y offline, en los puntos de distribución. En relación al canal online, la empresa está haciendo un uso eficiente de sus redes sociales, para comunicar iniciativas relacionadas a temas de Economía Circular, como la gestión de residuos y la reducción del plástico, pero no enfocada a la iniciativa de las cápsulas de café. En relación a la comunicación offline, según un estudio realizado en la UPF Barcelona School of Management (Hernandez M., 2022) los consumidores no están percibiendo directamente las acciones en materia de Economía Circular de Mercadona, a pesar de que los puntos de distribución de la empresa están llenos de señalizadores, los contenedores para reciclar las cápsulas de café están a la entrada de la tienda, se ha reducido el uso de plástico para el embalaje de los productos y se han introducido bolsas de plástico reutilizables.

2 ¿Qué estrategias de marketing verde plantearía usted para mejorar el reciclaje de las cápsulas de café? Y cómo podría ser comunicada la iniciativa de manera más eficiente, con el fin de que los consumidores tomen conciencia?

El caso constituye un punto de partida para que los estudiantes investiguen sobre nuevas estrategias de comunicación que Mercadona podría adoptar para difundir e incentivar a los consumidores hacia acciones de recogida y reciclaje de cápsulas de café y de otros productos. Una mejora en la estrategia de comunicación sería un punto a favor para el posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado español.

3 ¿Cuál es el público sensible a la iniciativa de las cápsulas de café?

El público sensible a la iniciativa de las cápsulas de café está conformado por personas que buscan preparar un café de manera rápida y práctica, pero al mismo tiempo de alta calidad. Hay que considerar que no todo el público está comprometido con prácticas medioambientales. Por lo tanto, para las personas más cuidadosas del medio ambiente será más sencillo accionar a favor del medioambiente. Pero se tienen que considerar también todas las personas que no adoptan prácticas en favor del medioambiente, en este caso será más difícil comprometerse con acciones sostenibles porque implicaría un cambio de hábito de las personas.

El participante puede describir prácticas de sensibilización para que más personas, que suelen beber café en cápsulas, se comprometan para mejorar la gestión de residuos de cápsulas de café.

#### Preguntas desde la perspectiva estratégica

1 ¿Cuáles son los factores clave de la relación estratégica entre Mercadona y sus socios en la cadena de suministro que lo diferencian de otros modelos logísticos?

El participante debe enfocar la respuesta en la relación estratégica entre Mercadona y los socios estratégicos que lo acompañan en la cadena de suministro, la cual está

basada en la proactividad para anticipar a necesidades futuras. La relación está basada, también, en perseguir los objetivos reduciendo los costes de los procesos productivos y optimizando el uso de los recursos.

2 Siendo el caso de las cápsulas de café un caso de reciclabilidad, ¿Cuáles son los indicadores, además de los indicadores financieros clásicos, que deben usarse para medir la iniciativa?

Los indicadores de economía circular se deben basar en la proporción en que los materiales reciclados reemplazan la extracción de los recursos naturales y en la medida en la que los residuos se incorporan al proceso productivo y la economía. Una propuesta de indicadores podría ser:

- Número de cápsulas que recoge Mercadona vs. Cápsulas que comercializa;
- Porcentaje de reutilización de materias primas como el agua en el proceso de reciclaje de las cápsulas;
- Porcentaje de cada tipo de material que se recicla y su uso posterior;
- Porcentaje de uso de energías renovables en el proceso de reciclaje de las cápsulas;
- Porcentaje de reducción de las emisiones contaminantes a la atmósfera, tanto de forma directa como indirecta gracias al reciclaje de las cápsulas;
- Porcentaje de partes de las cápsulas que se destinan a una nueva área de negocios sostenibles;
- Inversiones realizadas para el uso de máquinas destinadas a la gestión de residuos y reciclajes de las cápsulas de café, en relación con las inversiones totales de estrategias sostenibles;
- Ahorro de costes inducidos por la Economía Circular y las acciones de reducción de las cápsulas de café.

Como se puede observar en la figura 3, todos los indicadores ayudan a medir la iniciativa monitoreando cada fase que siguen las cápsulas en su proceso de Economía Circular, desde la recolección hasta el transporte de nuevos envases en las tiendas.



Figura 3. Proceso de las cápsulas de café. Fuente: Elaboración propia.

3 Analizando la iniciativa de Mercadona de las cápsulas de café, ¿Cuáles cree usted que son los puntos importantes de esta estrategia, y cómo se podría medir si el público lo está percibiendo?

Mercadona con la estrategia de la recolección de las cápsulas de café se centra en el ahorro de energía, que incluye el proceso de extracción, transporte y elaboración de nuevas materias primas. Además, con este proceso, Mercadona incorpora nuevas materias primas en el proceso productivo mientras le da al “Jefe” medios para poder depositar sus residuos. Una manera que demuestra si el público está percibiendo la iniciativa es la de investigar si realmente los clientes se centran en el contenedor de las cápsulas cuando efectúan la compra en el punto de venta del distribuidor.

4¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene la iniciativa sobre las cápsulas de café, implementada por Mercadona, tal y como está creada ahora? ¿Qué cosa mejoraría usted de esta iniciativa?

Después de haber analizado la iniciativa de Mercadona en materia de gestión de residuos de las cápsulas de café, el estudiante debe identificar las debilidades y fortalezas, con el fin de investigar y proponer estrategias de mejora.

### Preguntas desde la perspectiva de Economía Circular y sostenibilidad

1 ¿Qué es la Economía Circular y cuál es su papel en la cadena de suministro?

Es importante estimular al participante para que investigue trabajos recientes sobre economía circular en general y en el sector de la distribución agroalimentaria en particular y compartan con sus compañeros sus hallazgos.

## 2 ¿Está Mercadona participando en la Economía Circular?

El participante debe ser capaz de apreciar las acciones puestas en marcha por Mercadona en materia de Economía Circular, ya que a partir del 2020 ha desarrollado la Estrategia 6.25 enteramente dedicada a la esfera de la Economía Circular y Sostenibilidad, más las que ya ha realizado.

## 3 ¿Cómo podrían ayudar los consumidores en este círculo de Economía Circular?

Los consumidores podrían contribuir con pequeñas acciones cotidianas, por ejemplo, depositar las cápsulas de café en los puntos de venta del distribuidor. Es importante estimular al participante para que investigue nuevas acciones a favor del medioambiente por parte de los consumidores. Se puede orientar al participante a proponer ideas de participación del consumidor hacia Mercadona.

## 4 Mercadona ha implementado la Estrategia 6.25, ¿cómo cree usted que la estrategia de las cápsulas de café encaja en la Estrategia 6.25

La Estrategia 6.25 se centra en el incremento de la reciclabilidad de los envases, labor a la que la compañía está destinando importantes recursos. Como ejemplo se destacan los cambios realizados en 2021 en los envases de algunos productos, como por ejemplo en toda la categoría de cápsulas de café.

## 5 ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la participación de la sociedad en el reciclaje?

El compromiso empresarial y comunitario es fundamental para que los programas de reciclaje sean efectivos y se cumplan a largo plazo. Cada región tiene una manera de accionar diferente en materia de recolección y reciclaje de los residuos. Se puede preguntar al participante de explicar cuáles son las prácticas de gestión de residuos en relación a las cápsulas de café adoptadas en su región. El profesor puede preguntar al estudiante si hay alternativas al respecto.

## 7 Dinámicas para el aprendizaje

Durante la resolución del caso, se pueden realizar algunas dinámicas dentro del aula para afianzar conceptos y estimular la participación. Algunas de estas dinámicas pueden ser:

- Retos: pedir a los participantes que visiten algún supermercado de Mercadona y observar si las personas se percatan y utilizan en el contenedor para reciclar las cápsulas.
- Gamificación: descargar un app donde el usuario tiene un budget con el que puede seleccionar los artículos deseados, luego tiene que definir en qué

contenedor iría cada empaque de cada artículo comprado. Si el jugador pasa al nivel siguiente, entonces su budget crecerá. Si se finalizan los 3 niveles con una buena puntuación, el usuario se beneficiará de 1 artículo en regalo.

- Challenge: dentro del grupo retando a los participantes a presentar la estrategia de sostenibilidad más apropiada para las cápsulas de café.

## 9 Plan de enseñanza

Este plan de enseñanza propuesto se adapta a cualquiera de las perspectivas de resolución del caso explicadas en el apartado 4 de la nota de enseñanza. El plan de enseñanza propuesto puede apreciarse en la siguiente tabla:

Apertura	10 minutos
Análisis de las preguntas	30 minutos
¿Qué hacer? (Dinámica)	10 minutos
Reunión grupal	20 minutos
Presentaciones de los resultados de cada grupo	20 minutos
Conclusiones y cierre	10 minutos
<b>Total</b>	<b>100 minutos</b>

Antes de la sesión, los estudiantes recibirán el caso de estudio de Mercadona y las preguntas que el profesor considere pertinentes. Los estudiantes deben llegar a la sesión con lecturas realizadas sobre los conceptos de economía circular, reciclaje y sostenibilidad y sus aplicaciones a varios sectores en particular al sector de la distribución agroalimentaria en España. Organizados en grupo, los estudiantes deben preparar al menos un escenario para compartir en clase, sobre los resultados positivos/negativos de las prácticas en gestión de residuos, centrándose en las cápsulas de café, adoptadas por Mercadona a lo largo de los años.

Al inicio de la sesión, durante los primeros 10 minutos, los estudiantes deben indicar el estado actual de la empresa, su modelo de negocio y su propuesta de valor. Para el

estudiante debe quedar muy clara la relación de Mercadona con sus socios estratégicos y debe ser capaz de explicar la Estrategia 6.25 centrándose en el papel que juegan las cápsulas de café. Al leer el caso, el estudiante debe comprender cómo es el sector de la distribución agroalimentaria en España y la importancia que la economía circular tiene en este sector para asegurar la sostenibilidad del entorno.

El estudiante debe ser capaz, tanto con la lectura del caso, como por investigación propia, de las ventajas y desventajas de consumir y reciclar las cápsulas de café. En función del enfoque que decida el profesor, el caso se podrá analizar desde varias perspectivas, según las indicaciones del profesor, como la Estratégica, técnica, de distribución, de operaciones y de marketing verde, utilizando las preguntas desarrolladas en el apartado anterior de preguntas sugeridas. Esta dinámica tomará unos 30 minutos en los que el profesor irá actuando como moderador para llevar a los estudiantes a responder argumentando sus respuestas.

En los 10 minutos siguientes se hará un inventario de las ideas discutidas y se invitará a los estudiantes a reunirse en grupos para preparar sus escenarios.

Los diversos escenarios serán presentados grupo por grupo y durante los últimos 10 minutos se realizará el cierre y el profesor explicará el aprendizaje.

## CIERRE: Conclusiones y lecciones aprendidas

Algunas lecciones aprendidas son:

- **Cómo adelantarse a las acciones y ser proactivo:** las empresas, además de ser responsables, deben tener iniciativas y anticipar los hechos no solo para tomar decisiones más acertadas y detectar posibles inconvenientes. Una empresa debe enfocarse no solo en su negocio, sino también en las personas y en el planeta. Este triple enfoque fue definido con el término Triple Bottom Line en 1994 por John Elkington (Elkington, 2004).
- **La creciente importancia de la Economía circular:** la economía para perdurar y obtener beneficios a lo largo del tiempo debe tener en cuenta el bienestar de la sociedad y respetar el medio ambiente del que extrae los recursos. Este modelo económico, también conocido como economía circular, ha mejorado las condiciones de vida de muchas personas, ya que permite regenerar los sistemas naturales, redistribuir los recursos naturales y financieros, permitiendo a todos un estilo de vida justo y digno.
- **Cómo aprovechar la sinergia de los socios:** para tomar decisiones conjuntas y perseguir objetivos comunes es importante que los socios estratégicos en la cadena de suministro se comuniquen bien entre ellos y con todas las personas parte de la empresa.

- **Cómo aprender de casos previos:** las iniciativas puestas en marcha por las empresas ayudan a las otras empresas y organizaciones en su modelo de negocio, imitando las estrategias en casos de éxitos o evitarlas en caso de fallo.
- **Cómo aprovechar una iniciativa ya desarrollada para incluir una nueva:** aprovechar de los aspectos positivos y resultados conseguidos por otras iniciativas constituye una ventaja para el desarrollo de proyectos futuros.
- **La importancia de comunicar correctamente:** concebir las empresas como sistemas abiertos significa adoptar un sistema de comunicación bidireccional, en base al cual se da importancia a todos los stakeholders. Esto es fundamental tanto para obtener información estratégica, gracias a la cual las empresas identifican nuevas oportunidades y elaboran estrategias de diferenciación, como también porque las personas se sienten más escuchadas. Todo esto aumenta la reputación de la marca, favoreciendo el proceso de fidelización y una mayor ventaja competitiva.
- **El buen aprovechamiento del plástico:** En el modelo de consumo actual el uso del plástico y aluminio en la producción de cápsulas de café es excesivo, por esto la Economía Circular juega un rol importante para dar nueva vida a estos materiales. Lograr una correcta gestión de los envases plásticos reciclando y maximizando su uso puede redundar en beneficio para todos los actores que intervienen en la Economía Circular.

## Referencias de la Nota de Enseñanza

Anagrama, (2021). Las 4 P del Marketing Verde. Obtenido de <https://anagramacomunicacion.com/marketing/las-4p-del-marketing-verde/>

Elkington J., (2004). Enter the Triple Bottom Line. Obtenido el 17 de agosto de 2004, de <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Hernandez M., (2022). Estudio sobre la percepción del consumidor de las acciones de Economía Circular realizadas en el sector de la distribución agroalimentaria española: Caso Mercadona. Trabajo Fin de Master. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España.

Mercadona, (2021a). *Memoria anual 2020*. [pdf] disponible en: <https://www.residuosprofesional.com/gestion-sostenible-capsulas-de-cafe/>

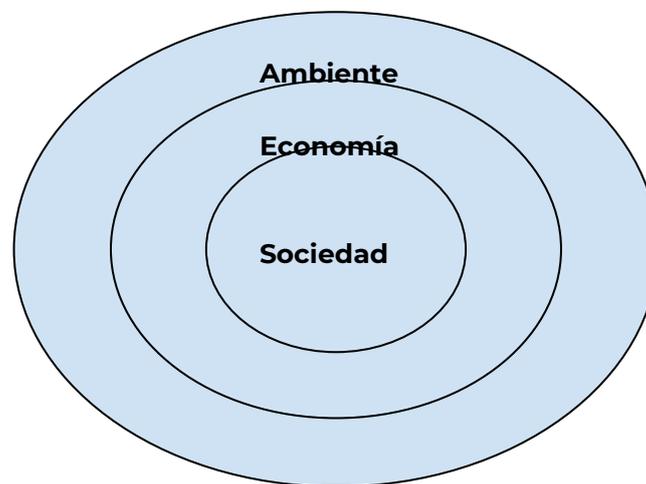
Mercadona, (2021b). *Se cumple un año de la Estrategia 6.25 de Mercadona para la reducción del plástico*. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/se-cumple-un-ano-de-la-estrategia-625-de-mercadona-para-la-reduccion-del-plastico/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250>.

Peter, J. Donnelly, J. (2017). Marketing, McGraw Hill, IV edición, Carlo Alberto Pratesi.

## ANEXO 1 Economía Circular

La Economía Circular o “economía de la rosquilla” (European Parliament, 2022) es un modelo de producción y consumo, que implica compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes el mayor tiempo posible. De esta manera, se prolonga el ciclo de vida de los productos. En otras palabras, es el modelo económico predominante hasta la fecha que ha ayudado a mejorar las condiciones de vida de muchas personas.

La economía circular de Raworth se basa en la economía del comportamiento, indicando los pasos clave para liberarnos de nuestra dependencia de volver a someter el dinero, las finanzas y el mundo de los negocios para ponerlos al servicio de las personas. De esta manera se puede llegar a una economía circular capaz de regenerar los sistemas naturales y redistribuir los recursos, permitiendo a todos vivir una vida digna en un espacio seguro y justo<sup>4</sup>.



*Figura 4. El modelo de Raworth, Rockström J. 2009. Fuente: McGraw Hill. Il Marketing e la sostenibilità. pp 345. Fuente: Elaboración propia.*

---

<sup>4</sup> J. Paul Peter, James H. Donnelly Jr., Carlo Alberto Pratesi. “Marketing” . McGraw-Hill, VII ed., Italia, 2020.