

UN MODELO DE NEGOCIOS CIRCULAR COMO VENTAJA COMPETITIVA DE EXPORTACIÓN

A CIRCULAR BUSINESS MODEL AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR EXPORT⁵⁵

Agustina Parra⁵⁶

Resumen

La presente ponencia propuso la utilización de un canva para diseñar modelos de negocio bajo los principios de la economía circular. A partir de la aplicación de acciones ecológicas en los distintos módulos, se alentó a las compañías a innovar y ajustar sus modelos hasta convertirlos en un sistema cerrado de desperdicio cero. Posteriormente a la aplicación del modelo, se identificó a la sustentabilidad obtenida como una ventaja competitiva de exportación. Finalmente, ante la caída en las exportaciones argentinas durante la crisis del COVID-19 se planteó la posibilidad de transformar los negocios para que sean más sostenibles y redirigir el destino de las exportaciones pos-pandemia. Los mercados elegidos fueron el chino y el europeo, ya que ambos mostraron políticas de economía circular vigentes que generaron nuevas necesidades por productos y servicios sustentables.

Palabras clave: modelo de negocios circular, ventaja competitiva, exportación, políticas de economía circular.

Abstract

The following presentation proposed the use of a canva to design business models under the principles of the circular economy. From the application of ecological actions throughout the modules, the companies were encouraged to innovate and adjust their models to become a closed system of zero waste. After applying the model, the sustainability obtained was identified as a competitive export advantage. Finally, given the drop in Argentine exports during the COVID-19 crisis, the possibility of transforming businesses to be more sustainable and redirecting the destination of post-pandemic exports was suggested. The chosen markets were the Chinese and European, since

⁵⁵ Adaptación trabajo final de graduación de la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21 en el marco de Forum of International Trade (FIT 21) organizado por la Universidad Siglo 21.

⁵⁶ Licenciada en Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21, Diplomada en Cooperación y Desafíos Transnacionales con orientación en formulación y gestión de proyectos de la Fundación del Centro de Estudios Internacionales Contemporáneos (CEIC)-Córdoba.
gus.parra95@gmail.com

both showed current circular economy policies that generated new needs for sustainable products and services.

Key Words: circular business model, competitive advantage, export, circular economy policies.

1. Introducción

El tradicional modelo económico lineal caracterizado por la producción, consumo y desecho de productos está siendo reemplazado por un nuevo modelo en el que “reducir, reutilizar y reciclar” son los lemas. En el ámbito productivo, el término economía circular se utiliza para describir a una economía industrial de desperdicio cero que utiliza materiales biológicos que pueden reintroducirse en la biósfera sin generar daños o residuos, así como insumos que son continuamente reutilizados (Scott, 2015).

La presente ponencia trabaja desde la sustentabilidad aplicada a la economía y utiliza a las empresas como actor de referencia, aunque su alcance se amplía al proponer potenciales mercados de exportación para las mercancías argentinas. El horizonte temporal incluye el período actual, a partir de la crisis de COVID-19 del año 2020, así como el posible escenario pos-pandemia.

Su estructura se compone de un marco teórico con fundamentos sobre el diseño de modelos de negocios y la obtención de ventajas competitivas; seguida del planteamiento del problema y la metodología utilizada en el análisis. Por último, se desarrolla un lienzo de modelo de negocios circular y se plantea la utilización del mismo como una ventaja competitiva a la hora de exportar. Como conclusión, se recomiendan dos mercados de exportación para los productos argentinos sustentables.

2. Desarrollo

2.1. Consideraciones previas

Diseño de un modelo de negocios

A la hora de diseñar un modelo de negocio Osterwalder & Pigneur (2011) proponen utilizar un lienzo o *canva* compuesto por nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. La plantilla del *canva* tradicional incluye:

- (1) Segmentos de mercado, a los que la empresa atiende;

- (2) Propuestas de valor, que solucionan los problemas de los clientes y satisfacen sus necesidades;
- (3) Canales de comunicación, distribución y ventas;
- (4) Relaciones con los clientes, de los distintos segmentos;
- (5) Fuentes de ingreso, que se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor;
- (6) Recursos clave, que son activos requeridos para funcionar;
- (7) Actividades clave;
- (8) Asociaciones clave, al externalizar actividades y obtener recursos fuera de la empresa; y
- (9) Estructura de costes, conformada por los costos de los elementos antes descritos.

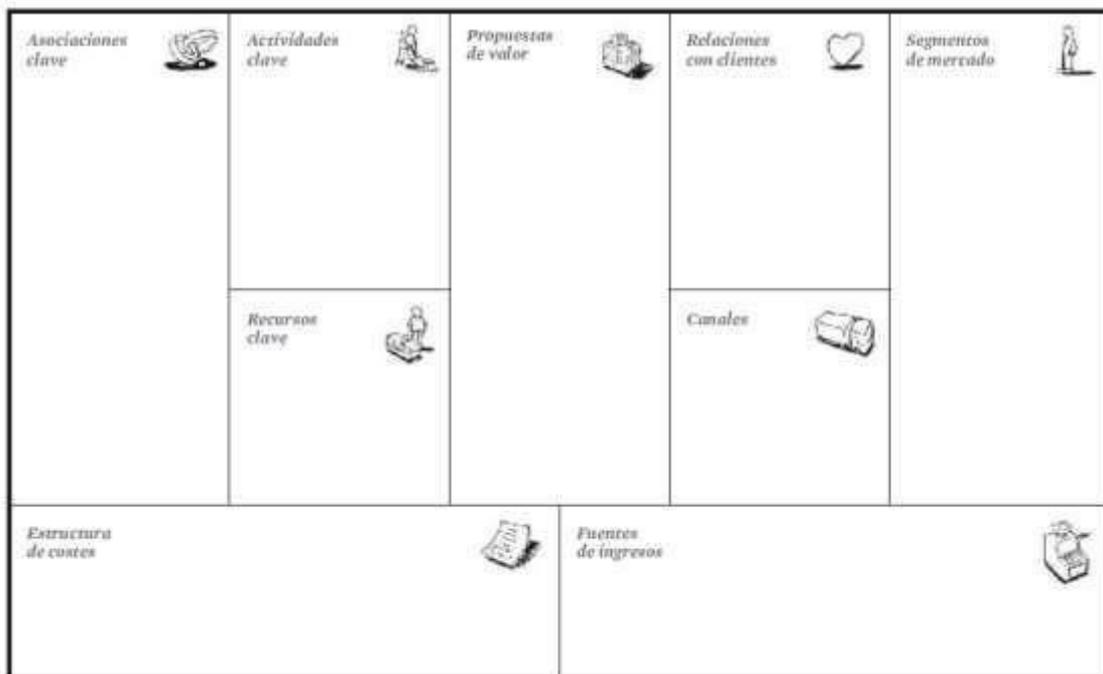


Ilustración 1. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio. Obtenido de Osterwalder & Pigneur (2011, pág. 44)

A partir del canva de Osterwalder & Pigneur (2011), Lewandowski (2016) presenta un nuevo diseño de modelo de negocio al incorporar dos nuevos módulos relacionados a la sustentabilidad: un sistema de devolución y factores de adopción.

(10) Sistema de devolución: gestionar el proceso de retorno por parte del consumidor de los componentes o productos ya utilizados, incentivar la reutilización de productos y gestionar la logística de recolección en reversa.

(11) Factores de adopción: incluyen las capacidades propias de la empresa para adoptar el nuevo modelo, así como el contexto político, económico, social y tecnológico en el que se desenvuelve.

Una empresa puede diseñar un modelo de negocios completamente nuevo aplicando acciones ecológicas en cada uno de sus módulos o puede adaptar los componentes de un modelo ya existente para que se transforme en uno circular. Gauthier & Gilomen (2016) clasifican cuatro tipologías de adaptación:

- (1) Modelo de negocios usual - si no hay transformaciones en los elementos del modelo de negocio.
- (2) Ajuste del modelo de negocios - si ocurren modificaciones marginales en uno de los elementos del modelo de negocios.
- (3) Innovación en el modelo de negocios - si se implementan mayores transformaciones en el modelo.
- (4) Rediseño del modelo de negocios - si un replanteamiento completo de los elementos del modelo de negocios resulta en nuevas propuestas de valor con cambios radicales.

Obtención de ventajas competitivas

Dentro de una economía, las organizaciones coexisten en distintos sectores industriales y buscan ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo para ser exitosas en su rubro.

Porter (2010) sostiene que una ventaja competitiva nace básicamente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. El autor propone tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior en la industria que se resumen en el siguiente esquema:

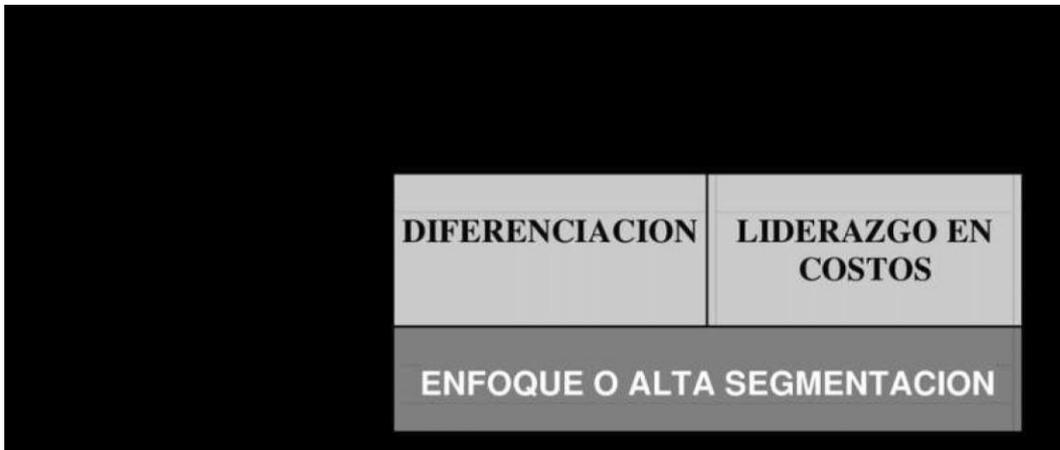


Ilustración 2. Estrategias genéricas de Porter. Fuente: obtenido de Research Gate (2014)

(1) Liderazgo en costos: La organización quiere convertirse en la empresa con el costo más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a varios segmentos e incluso operar en sectores industriales afines. La fuente de la ventaja competitiva puede ser la economía de escalas, tecnología de patentes, acceso preferencial a la materia prima, entre otras. Las empresas apuntan a una gran amplitud de mercado, con un bajo precio por producto.

(2) Diferenciación: La compañía intenta distinguirse en su sector industrial a partir de aspectos apreciados por sus compradores. En la práctica, elige uno o varios atributos y adopta un posicionamiento especial para satisfacer esas necesidades. El precio de venta de sus productos y/o servicios es elevado.

(3) Enfoque: La empresa selecciona uno o varios segmentos de mercado de una industria y adapta su estrategia para atenderlos, excluyendo a los restantes.

Para alcanzar ventajas competitivas las gerencias deben tomar una decisión y definir la estrategia genérica más conveniente en su industria. Tratar de cubrir las necesidades de “todo el mundo” es sinónimo de mediocridad estratégica y probablemente lleve a un desempeño por debajo del promedio (Porter, 2010).

2.2. Planteamiento del problema

La pandemia de COVID-19 y la consecuente crisis económica impactan directamente en el comercio internacional de los países. Particularmente en Argentina, las estadísticas indican que los primeros seis meses del 2020 las exportaciones registran una caída del 11% (-3.401 millones de dólares) respecto al mismo período de

2019, siendo del 6,3% la disminución en las cantidades y del 5% la reducción los precios (INDEC, 2020).

Mientras la situación mundial es de completa incertidumbre frente a la emergencia sanitaria, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030 siguen en pie y el tiempo para cumplirlos se acota. Varias de las metas propuestas hacen hincapié en el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, siendo “sostenible” la palabra común en todas ellas (ONU, 2015).

A partir de las dificultades identificadas en las exportaciones argentinas y la creciente tendencia hacia economías más sostenibles, la presente ponencia propone adaptar los modelos de negocio para enmarcarlos en los principios de la economía circular y, en consecuencia, utilizar la sustentabilidad como ventaja competitiva a la hora de exportar.

2.3. Adopción de un modelo de negocio circular

Lewandowski (2016) plantea una serie de acciones en cada uno de los módulos de su lienzo para que las empresas puedan aplicar los principios de la economía circular.

Entre ellas incluye:

- (1) Segmentos de mercado: encontrar el tipo de clientes correcto
- (2) Propuestas de valor: ofrecer sistemas de producto-servicio (la compañía ofrece acceso al producto pero continúa siendo su propietaria), productos circulares, servicios virtuales y/o incentivos al consumidor para la devolución del producto o componentes del mismo.
- (3) Canales: virtualización de los mismos.
- (4) Relaciones con los clientes: producir a pedido, personalizar el producto y/o aplicar estrategias de marketing social en redes y relaciones con socios de la comunidad de reciclado
- (5) Fuentes de ingreso: elegir fuentes basadas en los insumos (pago por el producto o servicio ofrecido), en la disponibilidad (suscripción), en el uso o en la performance, y considerar el valor de los materiales retornables.
- (6) Recursos clave: utilizar materiales con mejor performance, regenerar y restaurar el capital natural, virtualizar y usar recursos retornables (productos, componentes, insumos).

(7) Actividades clave: optimizar la performance del producto, innovar en el diseño de producto (ej. con materiales biodegradables), cabildeo (lobby), reciclado, re-fabricación, cambio de tecnología (ej. uso de energía renovable).

(8) Asociaciones clave: recurrir a redes colaborativas y/o colaborar con empresas que apoyen la economía circular.

(9) Estructura de costes: definir criterios de evaluación, analizar el valor de los incentivos para el sistema de devolución, elaborar guías para contabilizar los costos del flujo de materiales.

(10) Sistema de devolución: gestionar el sistema, los canales (logística en reversa) y la relación con los clientes.

(11) Factores de adopción: definir las capacidades internas de la empresa y el contexto en el que se desenvuelve, considerando los principios de la economía circular.

El esquema del nuevo modelo sustentable se ilustra así:

Tabla 1. Lienzo del modelo de negocios circular

| Asociaciones clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con clientes | Segmentos de clientes | |
|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| | | | Canales | | |
| | Recursos clave | | Sistema de devolución | | |
| Estructuras de costos | | | Fuentes de ingresos | | |
| Factores de adopción | | | | | |

Fuente: adaptado de Lewandowski (2016, pág. 21).

En la práctica, la innovación es fundamental y las acciones que lleva a cabo cada organización dependen de la propuesta de valor que ofrece y de las necesidades de sus clientes.

Se les presenta un gran desafío al adaptar modelos de negocio existentes ya que pequeñas modificaciones en alguno de los módulos del lienzo afectan al resto y las cuestiones de logística se tornan esenciales.

En una primera etapa es posible implementar innovaciones en el modelo con modificaciones sustanciales en los componentes del mismo. Sin embargo, el máximo nivel de compromiso con la economía circular consiste en el rediseño completo del modelo de negocios que resulta en una propuesta de valor con cambios radicales (Gauthier & Gilomen, 2016).

Como sostiene Scott (2015), mientras más tiempo se tome una compañía para actuar, mayores son los costos de cambio y más atrás queda en términos de ganancias, innovación y cuota de mercado. Entonces, la clave está en comenzar por pequeñas adaptaciones para ir transitando el proceso transformativo hasta llegar a un modelo de negocio que funcione completamente como un sistema cerrado.

2.4 Un modelo de negocios circular como ventaja competitiva

Entre los diez factores que incentivan a las empresas a aplicar los principios de la economía circular en sus operaciones, la obtención de ventajas competitivas es uno de ellos (Scott, 2015).

Siguiendo la teoría de Porter (2010), una organización logra ventajas competitivas a través de dos tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costo o diferenciación.

La estrategia de diferenciación sostiene que una compañía se diferencia de sus competidores al ofrecer algo especial que resulta valioso para sus clientes (Porter, 2010). En este caso, el hecho de contar con un modelo de negocios circular y aplicar acciones sustentables a lo largo de la cadena de valor puede constituir una fuente de diferenciación. La diferenciación propuesta por Porter (2010) proviene de la realización de actividades concretas, tales como las planteadas en el lienzo de Lewandowski (2016), y de la manera en que son percibidas por el cliente.

Finalmente, cabe destacar que con ser ecológicos no es suficiente. Para que un negocio se diferencie y tenga una ventaja frente a sus competidores es importante que se dirija a un segmento de clientes que perciban el valor que ofrece como un factor de singularidad (Porter, 2010).

2.5 Oportunidades de exportación: China y la Unión Europea

La estrategia de diferenciación basada en la aplicación de un modelo de negocio sustentable puede utilizarse como ventaja competitiva tanto en el mercado nacional como internacional. Y como sostiene Porter (2010) la clave está en encontrar clientes que valoren la propuesta.

En el ámbito internacional, la Unión Europea (UE) y la República Popular de China son los líderes mundiales en la aplicación de políticas basadas en los principios de la economía circular.

En marzo del 2020 la Comisión Europea presenta un plan de acción como parte de la estrategia industrial de la UE, enmarcado en el Pacto Verde Europeo. Las medidas incluidas pretenden hacer que los productos sostenibles sean la norma en la UE, empoderar a los consumidores, centrarse en los sectores que utilizan más recursos y que tienen un elevado potencial de circularidad y garantizar que se produzcan menos residuos (Comisión Europea, 2020).

Por su parte, China cuenta desde enero de 2009 con una Ley de Promoción de la Economía Circular cuyo objetivo es promover el desarrollo de una economía de este tipo, a través de una mayor eficiencia en la utilización de recursos, la protección y el cuidado del medioambiente y alcanzar el desarrollo sostenible. En el caso chino, las medidas planteadas en la ley giran en torno a reducir, reutilizar y reciclar productos y/o componentes en las etapas de producción, circulación y consumo (Standing Committee of the National People's Congress, 2009).

En conclusión, en el corto y mediano plazo las empresas importadoras europeas y chinas deben adaptarse a los nuevos requerimientos de comercialización, así como a las nuevas exigencias de los consumidores empoderados y deberán encontrar proveedores que cumplan con los estándares de sustentabilidad requeridos. Evidentemente las tendencias de estos grandes mercados indican que la transición hacia una economía circular ya comenzó y representan una gran oportunidad de exportación para las empresas argentinas que trabajen desde la sustentabilidad.

3. Conclusiones

Ante un reciente escenario mundial caracterizado por la incertidumbre y la ralentización del comercio internacional, las organizaciones que supieron reinventarse y adaptarse a la nueva realidad son las que tendrán éxito en el escenario post-crisis.

En la presente investigación, la adopción de un modelo de negocios circular se presentó como una herramienta accesible para empresas de cualquier nivel que operen tanto en mercados nacionales como internacionales. Al dirigirse a un segmento de clientes específico que valore la sustentabilidad, las compañías descubren en el modelo una ventaja competitiva.

Finalmente, al sector exportador argentino se le recomendó enfocarse en mercados como el de China y la Unión Europea que aplican políticas sobre economía

circular y regulan la comercialización de productos considerando su reducción, reutilización y reciclado. En ambos sitios, se identificaron nuevas necesidades en el corto y mediano plazo a partir del empoderamiento de los consumidores y de los planes de acción con medidas sustentables específicas. En resumen, la idea principal residió en innovar en el modelo de negocios para ajustarlo a estas nuevas necesidades y a los nuevos requerimientos de los clientes internacionales.

Referencias

Comisión Europea. (11 de Marzo de 2020). Modificar nuestras pautas de producción y consumo: El nuevo Plan de acción para la economía circular muestra el camino hacia una economía competitiva y climáticamente neutra de consumidores empoderados.

Obtenido de Comisión Europea:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_420

Gauthier, C., & Gilomen, B. (2016). Business Models for Sustainability: Energy Efficiency in Urban Districts. *Business Models for Sustainability: Entrepreneurship, Innovation, and Transformation*. Vol.29. 1., 124-144.

INDEC. (2020). Informes Técnicos: Vol.4, n°135. Comercio Exterior: Vol.4, n°11. Buenos Aires:

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8, no.1: 43.

ONU. (2015). Res. 70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*.

Madrid: Pirámide.

Research Gate. (Marzo de 2014). Estrategias Genéricas de Porter. Obtenido de Research

Gate: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Estrategias-genericas-dePorter_fig1_307182073

Scott, J. T. (2015). *The Sustainable Business a Practitioner's Guide to Achieving Long-Term Profitability and Competitiveness*, 2nd Ed. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

Standing Committee of the National People's Congress. (01 de Enero de 2009). *Law Info China*.

Obtenido de Circular Economy Promotion Law of the People's Republic of China:
<http://www.lawinfochina.com/display.aspx?id=7025&lib=law>

