¿Está preparada tu empresa para la economía circular?

Ante la fuerte apuesta de la Unión Europea por la economía circular, estas son las implicaciones para las compañías.

1 de mayo de 2026

Por Anna Sáez de Tejada Cuenca, Fabrizio Ferraro y Pascual Berrone

La estrategia de economía circular de Patagonia, marca de ropa *outdoor,* se resume en esta secuencia: fabrica algo que dure mucho; repara lo que vendes y anima a otros a hacer lo mismo; y ayuda a los clientes a vender sus artículos usados. Aunque no parezca nada del otro mundo, en un mundo de moda ultrarrápida donde la ropa está diseñada para durar menos de una temporada esta estrategia es, en realidad, revolucionaria.

Patagonia, una empresa pionera en sostenibilidad, empezó a experimentar con la circularidad en 2005 con su iniciativa Common Threads, originalmente un programa de reciclaje limitado. Desde entonces, la compañía ha ampliado su compromiso y, además de animar a sus clientes a consumir menos, ofrece un ecosistema integrado de reparación, recompra y reventa.

Este experimento basado en valores ha evolucionado hasta convertirse en una estrategia de moda circular coherente. Cuenta con un sistema operativo diseñado para transformar la longevidad del producto en una ventaja competitiva sostenida, aunque a primera vista parezca ir en contra del imperativo comercial básico de vender más.

Patagonia ha hecho de la circularidad un elemento inseparable de su identidad. La reparación y la reventa no son añadidos de marketing, sino parte de una apuesta de modelo de negocio. Es también una apuesta que muchas otras empresas se verán obligadas a hacer

©IESE Business School

cuando la Ley de Economía Circular de la UE se apruebe, como se espera, a finales de 2026. Sus implicaciones serán de gran calado.

Las 9 R de la economía circular

No todas las compañías cuentan con una marca cimentada en la durabilidad ni con una narrativa corporativa que invite a consumir menos. De hecho, no todos los clientes están dispuestos a pagar más por la calidad técnica que por las tendencias del momento.

En cualquier caso, todas las empresas deben elaborar su propia guía estratégica de circularidad basándose en las llamadas 9 R de la economía circular:

Las 9 R de la economía circular

Rechazar
Hacer que determinados productos sean innecesarios o redundantes ofreciendo el mismo uso mediante un producto o servicio completamente diferente y más sostenible.
Repensar
Diseñar productos pensando en la sostenibilidad y en cómo pueden ser utilizados por más personas, por ejemplo, mediante modelos de uso compartido o la multifuncionalidad.
Reducir
Consumir menos recursos naturales por medio de mayores eficiencias en la fabricación y el uso.

Reutilizar
Para los productos en buen estado que pueden cumplir su función original, transferirlos a nuevos clientes tantas veces como sea posible.
Reparar
Arreglar y mantener productos defectuosos o estropeados de modo que puedan ser utilizados para su función original, prolongando así su vida útil.
Reacondicionar
Restaurar y actualizar un producto una vez cumplido su propósito original para darle nuevos usos.

Refabricar
Aprovechar componentes desgastados o desechados para fabricar nuevos productos con la misma función.

©IESE Business School

Redefinir
Utilizar un producto redundante o algunos de sus componentes para fabricar un nuevo producto con una función diferente.
Reciclar
Recuperar materiales de los residuos y reprocesarlos en nuevos productos, materiales o sustancias, ya sea para el propósito original u otro.

Un apunte sobre el reciclaje, eje de la estrategia de sostenibilidad de muchas empresas y gobiernos: se sitúa al final del proceso de producción y debe considerarse como último recurso. Normalmente, el valor es más evidente cuando las compañías reducen el uso de materiales o rediseñan para la durabilidad de los productos, alargando su ciclo de vida. Las que se limitan a reciclar sin reajustar integralmente el producto y el modelo de negocio practican la circularidad de un modo más simbólico que real.

Cambio sistémico e innovación del modelo de negocio

La economía circular implica un cambio sistémico: repensar los procesos de negocio desde el diseño del producto hasta la gestión al final de su vida útil. Incumbe a todos los sectores productivos y a todas las empresas, sin importar su tamaño. Esto exige innovación, no solo en los productos sino también en los procesos.

Al reimaginar el ciclo de vida de los productos, resulta útil desglosarlo de la siguiente manera:

Diseño
para la durabilidad, modularidad, fácil de mantenimiento, reparabilidad, reutilización y reciclaje de los productos.
Producción
con procesos que requieran menos recursos e incorporen materiales reciclables, reutilizables o compostables, y que sustituyan materias primas vírgenes por secundarias.
Transporte
con opciones que minimicen el consumo de energía y los costes de mantenimiento.

Uso
que maximice la vida útil y facilite la devolución y reparación del producto, lo cual puede incluir servicios de reparación posventa.

©IESE Business School

Gestión
al final de la vida útil para reacondicionar, refabricar o reciclar los productos o sus componentes.

Todo esto implica modelos de negocio fundamentalmente distintos. Por ejemplo, además de fabricar bienes más duraderos con materias primas secundarias, las empresas pueden optar por el modelo de producto como servicio (PaaS) o por modelos de reutilización y uso compartido basados en sistemas de alquiler, pago por uso o suscripción.

Lo importante es que los líderes empresariales reconsideren su propuesta de valor, su arquitectura de valor y sus fuentes de ingresos para diseñar nuevos modelos de negocio.

Sacrificar las ganancias a corto plazo por la fidelidad a largo

Volvamos al ejemplo de Patagonia para ver cómo se materializa esto en la práctica. En el año fiscal de 2025, la firma reparó unos 174.800 productos en todo el mundo y revendió unos 212.000 a través de su programa Worn Wear. Sin embargo, de una facturación total de aproximadamente 1.470 millones de dólares, Worn Wear generó apenas 13 millones, menos del 1% de la cifra de negocio. Es decir, el impacto del programa es operativamente relevante, pero económicamente modesto.

Y de eso se trata precisamente. Patagonia no busca sustituir su negocio principal con la reventa, sino crear un sistema complementario que los hace más resiliente: prolongar la vida del producto, reforzar la calidad y mantener a los clientes en el ecosistema de Patagonia durante más tiempo.

Cualquier programa serio de reparación y reventa a escala desplazará inevitablemente una parte de las ventas de productos nuevos. En el caso de Patagonia, se calcula que, al reparar y revender artículos existentes, dejó de ingresar unos 21 millones en ventas de productos nuevos. Aunque representa una parte relativamente pequeña de su facturación total, la cifra es significativa, ya que demuestra que Patagonia está dispuesta a aceptar un volumen medible de canibalización a corto plazo a cambio de beneficios estratégicos a largo.

Para la mayoría de las empresas textiles, renunciar a las ventas de productos nuevos sería irracional. Para Patagonia, es un encaje estratégico.

©IESE Business School

4 razones por las que la circularidad es estratégica

1. Valida los compromisos de marca

Las marcas prémium se juegan su credibilidad en cada decisión. La infraestructura de reparación y reventa de Patagonia es costosa, operativamente compleja y difícil de fingir. Sus competidores pueden copiar con facilidad el lenguaje de marketing de la circularidad, pero crear sistemas integrales que mantengan los productos en uso a gran escala exige predicar con el ejemplo. Además, al comprometerse a reparar y revender sus productos, Patagonia emite una señal de credibilidad sobre su calidad y valor, que llega incluso a aquellos consumidores que no están interesados en la circularidad pero sí buscan productos duraderos.

2. Convierte la longevidad en un motor de fidelidad

Los programas de fidelización tradicionales premian a los clientes que compran más a menudo. El modelo de Patagonia premia la participación continuada en su ecosistema. Aunque se desplace una parte de las ventas de productos nuevos, la firma retiene la relación con el cliente y captura valor de otras maneras.

3. Funciona como un escudo frente al crecimiento basado en el volumen

Un modelo de negocio que dependa únicamente de vender cada vez más es estratégicamente frágil. El programa de Patagonia ofrece una garantía de futuro: posiciona a la compañía para prosperar en un mundo en el que el crecimiento se ve limitado por la escasez de recursos, los objetivos de reducción de emisiones o el rechazo social al consumo desmedido.

©IESE Business School

4. Impulsa un mejor diseño

Los programas de reparación revelan con rapidez los puntos débiles de los productos; los de reventa evidencian qué es lo que realmente perdura. Este ciclo de retroalimentación permite mejorar la elección de materiales, las técnicas de fabricación, los costes de garantía y el control de calidad. Con el tiempo, este sistema empuja a Patagonia a diseñar para la reparabilidad y durabilidad, reforzando así su negocio principal.

La UE se dispone a legislar sobre circularidad

Aunque Patagonia apostó por la sostenibilidad por sí sola, la UE espera empujar a las empresas europeas en esa dirección. Su propuesta de Ley de Economía Circular busca ayudar a los Veintisiete a abandonar la sobreexplotación de recursos y la generación excesiva de residuos, mientras potencia la competitividad a largo plazo y garantiza la resiliencia estratégica.

En un momento de intensas turbulencias geopolíticas, la circularidad brinda a los países miembros la oportunidad de depender menos de la importación de materias primas, muchas de ellas críticas, y de reducir su exposición a unas cadenas de suministro globales inestables.

Según Aurel Ciobanu-Dordea, director de Economía Circular de la Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea, “el desafío actual es mantener e incluso potenciar nuestra competitividad global, además de trasladar la circularidad desde los pioneros y líderes al núcleo de nuestras economías”. Ciobanu-Dordea se expresó así en una Conferencia sobre Economía Circular organizada en Madrid por el Instituto de Liderazgo Sostenible del IESE y el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico del Gobierno de España.

Según él, las prioridades de la Ley de Economía Circular de la UE contribuirán a crear un mercado único de materias primas secundarias y permitirán abordar las economías de circularidad.

Crear las condiciones óptimas para que este mercado único sea ágil es fundamental, porque el coste y la disponibilidad de las materias primas secundarias obstaculizan la escalabilidad. Los estándares de calidad, incluida la trazabilidad, son necesarios para garantizar la

©IESE Business School

integridad de estas materias primas. Los gobiernos también deberán invertir en infraestructuras de recogida, clasificación y procesamiento.

La cuestión económica prioritaria es la asequibilidad. Los bienes y servicios circulares suelen ser más caros que los tradicionales, lo que supone una barrera tanto para las empresas como para los consumidores. Está previsto que la UE ofrezca incentivos fiscales y subvenciones para bajar los precios. Además, para nivelar el terreno de juego frente a las importaciones más baratas de terceros países, Bruselas está explorando medidas comerciales específicas.

Como palanca adicional, se espera que la Ley de Economía Circular establezca porcentajes de contratación pública ecológica, de modo que los gobiernos se comprometan a adquirir bienes circulares. Este requisito se considera vital para activar la demanda y garantizar economías de escala que, a su vez, ayuden a bajar los precios.

https://www.youtube.com/embed/iTULD1_8vbg

¿Cómo costear todo esto?

Las empresas que sopesan adoptar la circularidad, deben invertir en cada fase del proceso:

- En el rediseño de productos y procesos.
- En la adecuación de las instalaciones e inversión en bienes de equipo.
- En la implementación de la trazabilidad y de los sistemas digitales.
- En la creación de nuevas cadenas de suministro y alianzas.

Recibir beneficios fiscales, así como subvenciones y ayudas específicas, puede animar a más empresas a realizar este tipo de inversiones.

©IESE Business School

Nuevas competencias de liderazgo

Aunque los avances técnicos (en ingeniería de materiales, diseño de producto, eficiencia energética, etc.) son el eje central de la circularidad, los directivos y líderes empresariales también deberán adquirir nuevas competencias para impulsar el cambio, entre ellas:

Mentalidad
El abandono del modelo de extraer, fabricar y desechar transforma prácticas estratégicas, tácticas y operativas muy arraigadas. Exige un cambio en la mentalidad de liderazgo y tiene implicaciones a todos los niveles: desde la estrategia de negocio y el desarrollo de talento hasta las relaciones con los grupos de interés. También exige adoptar una mentalidad de ecosistema que sitúe a las empresas en un contexto más amplio de recursos disponibles.

Conocimiento
Los líderes deben comprender los principios de la economía circular, estar al día de la normativa y desarrollar una visión de conjunto para transformar los sistemas de negocio. Algunos empleados tendrán que reciclarse profesionalmente.

Colaboración
La cooperación público-privada es necesaria en muchos aspectos, desde la financiación y la infraestructura hasta el apoyo. Para mejorar la cadena de valor y encontrar mercados de residuos y materias primas secundarias, los competidores colaborarán cada vez más entre sí.

Convicción
La circularidad ha de ser una parte integral del propósito de las empresas. Por eso, debe adoptarse por convicción estratégica y no por mero cumplimiento normativo.

Una última pieza fundamental: los consumidores

La última pieza del puzle son los consumidores. Por mucho que se esfuercen empresas y gobiernos, no servirá de nada si los ciudadanos no se suman y modifican sus hábitos de consumo.

Habrá que recurrir al marketing y a campañas de concienciación pública, pero el cambio no será fácil. Los consumidores se han mostrado sistemáticamente reacios a pagar más por la sostenibilidad, hasta el punto de que muchas iniciativas bien intencionadas han tenido una escasa acogida.

©IESE Business School

Otro ejemplo de la industria textil: los programas de recogida de ropa usada. Ofrecen a los consumidores la posibilidad de devolver esos artículos en lugar de tirarlos y, de hecho, algunas cadenas han habilitado puntos de recogida en sus tiendas. Pese a ello, la participación de los consumidores ha sido baja.

La investigación muestra que los distribuidores han de afinar el mensaje, buscando el equilibrio entre los incentivos económicos y la información básica sobre el destino de la ropa. Los consumidores quieren tener la certeza de que sus artículos no acabarán en un vertedero y de que la cadena no se lucrará indebidamente con ellos. También quieren que las opciones de devolución de ropa usada sean cómodas.

En definitiva, las iniciativas de sostenibilidad fracasarán si no existe una voluntad real de cambiar nuestra forma de consumir, por incómodo que resulte. El éxito de la economía circular dependerá, en parte, de todos nosotros.

+INFO:

Los profesores del IESE Anna Sáez de Tejada y Fabrizio Ferraro presentaron una contribución a la Comisión Europea durante el proceso de consulta pública y envío de comentarios, en el que se invitó a los grupos de interés a compartir su opinión sobre la Ley de Economía Circular mientras se estaba redactando. Su contribución está disponible aquí.

"The role of information, rewards and convenience in take-back programs for clothing", de Erin C. McKie, Anna Sáez de Tejada Cuenca y Vishal Agrawal, en *Manufacturing & Service Operations Management*.

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight núm. 172 (mayo-agosto 2026).

Anna Sáez de Tejada Cuenca

Profesora de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE.

©IESE Business School

Fabrizio Ferraro

Profesor de Dirección Estratégica y director académico del Instituto de Liderazgo Sostenible en el IESE.

Pascual Berrone

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia en el IESE.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School