

# Empresa i medi ambient: aplicació d'un model de negoci sostenible.

Mònica Doria Vilarrubla

(mdoria0@uoc.edu)

16 de maig del 2024

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Economia social y solidaria**

**Memòria final**

---

**Curs 2024, 2n semestre**



## **Empresa i medi ambient: aplicació d'un model de negoci sostenible.**

Mònica Doria Vilarrubla ([mdoria0@uoc.edu](mailto:mdoria0@uoc.edu))

*Administració i Direcció d'Empreses. (Titulació i àmbit d'especialització del treball)*

### **Resum**

Aquest estudi se centra en la creença de la possibilitat d'existència d'un model de negoci on la preservació del planeta tingui un paper prioritari, inclús per sobre de la generació de beneficis econòmics. Amb la finalitat principal d'aportar una alternativa al model de producció i consum actuals, basat en l'explotació il·limitada de recursos naturals i de capital social, el treball s'ha estructurat en quatre grans apartats amb punts de vista diversos.

Com a primera aproximació s'ha estudiat d'un model empresarial responsable amb el medi ambient i rendible a nivell econòmic, com és la marca Patagonia. Per posteriorment analitzar l'aplicabilitat d'un model de negoci similar a una empresa del mateix segment de mercat, Viladomat Andorra. Donant suport a aquest anàlisi, s'han detectat les principals limitacions que impedeixen l'avenç del context empresarial andorrà cap a un món més sostenible. I per últim, i aportant un punt de vista extern s'ha analitzat el paper del consumidor en aquest nou model empresarial i de consum.

S'ha pogut afirmar que aquest és un model de negoci aplicable al cas concret de Viladomat Andorra, a través de polítiques i accions empresarials concretes i específiques al seu entorn. Tenint en compte que existeix una possibilitat real de conciliació entre la rendibilitat i la sostenibilitat ambiental, i inclús l'existència d'una relació positiva i recíproca entre elles.

La principal conclusió extreta és que el futur empresarial serà sostenible o no serà. En aquest context caldrà superar les principals limitacions a les que s'enfronten les empreses, a nivell econòmic i a nivell de valors. I per últim i el punt més important del treball, és la importància del paper del consumidor en impulsar un canvi de tendències empresarials i de consum.

### **Paraules clau:**

Responsabilitat social corporativa, responsabilitat ambiental, iniciatives sostenibles, sostenibilitat, conscienciació.

### **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS):**

- **ODS 12. Producció i Consum Responsables**
- **ODS 13. Acció pel Clima**

## **Abstract**

This study focuses on the belief that, it is possible to implement a business model where sustainability and the preservation of the planet become the main goal, even above the economic benefits. With the main purpose being to provide an alternative to the current consumption and production model, based on an unlimited and intensive exploitation of natural resources and social capital. To ensure the acquisition of different points of view to this concept, the study has been divided into four main sections.

As a first approach, an economically profitable and environmentally responsible business model, such as the Patagonia brand, has been studied. Followed by the applicability of a similar business model to a company from the same market segment, specifically Viladomat Andorra. To support this analysis, the study has identified the main limitations that prevent Andorran businesses to evolve to a more sustainable world. And finally, providing an external point of view, the role of the consumer in this new business model has been analyzed.

After the different analysis it is possible to affirm that, the applicability of this 'more sustainable' business model is possible in the specific case of Viladomat Andorra, through various business policies specific to its environment. Considering that there is a real possibility of coexistence between economic profitability and environmental sustainability, and even a direct and positive correlation between them.

The main conclusion from this work is that the future of business will be sustainable, or it will not be. On one side, the companies will have to overcome the limitations presented, whether economic or cultural, and on the other, the consumers will have to assume the importance of our role in driving the change in consumption trends and business practices.

## Índex

<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>7</b>
Justificació	7
Objectiu i abast	8
<b>1 Empresa i Responsabilitat Social Corporativa</b>	<b>8</b>
1.1 Evolució del context econòmic	8
1.2 Definició i teories	9
1.2.1 Principals teories	10
1.3 Àmbits d'aplicació	11
1.3.1 Responsabilitat econòmica	11
1.3.2 Responsabilitat social o ètica	11
1.3.3 Responsabilitat medi ambiental	12
1.3.4 Responsabilitat filantròpica	12
1.4 Responsabilitat ambiental i rendiment econòmic	12
<b>2 Cas Patagonia: un model de negoci responsable</b>	<b>13</b>
2.1 Introducció	13
2.2 Origen	14
2.3 Missió i valors	15
2.4 Activitats principals	17
2.4.1 Esports	18
2.4.2 Activisme	19
2.5 Propietat	20
2.6 Com guanya diners Patagonia?	20
2.7 Iniciatives de RSC	22
2.8 Sostenibilitat i rendiment	23
<b>3 De Patagonia a Andorra: aplicació del model de negoci a Viladomat</b>	<b>24</b>
3.1 Introducció	24
3.2 Missió i valors	25
3.3 El paper de la sostenibilitat	25
3.4 Iniciatives de responsabilitat ambiental	26
3.5 Mercat tèxtil i limitacions	26
3.6 Propostes d'accions sostenibles	27
<b>4 Responsabilitat ambiental a Andorra: la realitat</b>	<b>28</b>
4.1 En quin punt ens trobem?	29
4.2 Evolució i limitacions	29
4.3 Quin futur ens espera?	30
<b>5 El consumidor</b>	<b>30</b>
5.1 Públic i objectius	31

5.2	Resultats	31
5.3	Conclusions	33
<b>6</b>	<b>Implicacions ètiques i socials</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONS</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>VALORACIÓ</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES</b>	<b>38</b>

## **INTRODUCCIÓ**

En les últimes dècades s'ha experimentat un creixement econòmic internacional important, accelerat pel creixement demogràfic de la població mundial i per la ràpida evolució de les tecnologies (Corroto, 2019). Donant lloc a un model de producció i consum il·limitats que no ha respectat els límits de la naturalesa, ni les necessitats reals de la societat.

A dia d'avui, maig del 2024, ens trobem amb les conseqüències d'aquest model econòmic. L'explotació exhaustiva de recursos naturals, la destrucció d'ecosistemes i de la biosfera, la contaminació de recursos essencials com l'aire i l'aigua, així com el cultiu d'aliments de menor qualitat, majors desigualtats a nivell social o el no respecte dels drets humans.

Aquest context de crisi climàtica ha contribuït a un augment de la conscienciació social davant l'impacte negatiu en el planeta, impulsant a les empreses a assumir un paper principal en la cerca de solucions sostenibles en les pràctiques empresarials. Donant lloc a un concepte empresarial que tindrà un paper central en les futures dècades, la responsabilitat ambiental.

Amb la mirada posada en el futur del món empresarial i de l'economia, sorgeix la següent pregunta: 'És possible aplicar models de negoci en què les empreses prioritzin la preservació del planeta, i mantinguin una bona rendibilitat?'. Per arribar a una resposta plausible, aquest treball es basarà en l'estudi d'una empresa amb un model de negoci sostenible i rendible, i en l'anàlisi d'aplicació d'aquest model en una empresa real i concreta.

Des d'una perspectiva optimista, la finalitat de l'estudi serà aportar propostes de polítiques empresarials que garanteixin aquesta coexistència entre rendibilitat i sostenibilitat, així com de canvis en decisions de consum per part del consumidor. A més a més s'espera que el treball serveixi com a objecte de reflexió per a la societat en tots els àmbits, contribuint a augmentar el nivell de responsabilitat i de conscienciació de l'impacte de les pròpies accions.

## **Justificació**

La empresa és un agent de doble cara; és el que garanteix i vetlla per un creixement econòmic i un avenç per a la societat, però al mateix temps és el principal causant d'impactes negatius en el planeta i en la societat. Per això el concepte de responsabilitat social corporativa ha pres importància en el món empresarial durant les últimes dècades, passant de ser una variable secundària a una peça clau per a l'èxit i un bon funcionament empresarial. En aquest treball es parla únicament de l'àmbit ambiental d'aquest concepte, que engloba l'adopció de pràctiques empresarials que minimitzin l'impacte negatiu en el medi ambient i

La literatura s'ha encarregat d'estudiar-lo, analitzar-lo i en alguns casos aplicar-lo a la realitat. I tot i que cada cop són més les empreses que han començat a adoptar pràctiques responsables amb el medi ambient, una gran majoria encara no han adoptat el concepte o no amb suficient contundència.

Davant d'aquesta situació de discordança entre la urgència climàtica i la poca iniciativa empresarial en avançar en aquesta direcció, sorgeix la motivació intrínseca d'aportar el propi gra d'arena en aquest àmbit. 'Com crear sinèrgies entre l'empresa i la preservació del planeta i la societat?' és la qüestió principal que motiva aquest treball.

Després de quatre anys estudiant el funcionament de l'empresa, el seu entorn, les limitacions, i en definitiva de com garantir el màxim rendiment, apareix un aspecte que fins ara no estava en el radar, i que pot ser el més determinant en el futur de les empreses i de la societat. Parlem de la responsabilitat ambiental, i que engloba totes les pràctiques, accions o iniciatives empresarials que cerquin un impacte positiu en el medi ambient, o reduir-ne el negatiu.

La presa de consciència a nivell social, un augment de responsabilitat pròpia, el canvi d'algunes decisions de consum, o l'aplicació d'iniciatives empresarials sostenibles, són algunes de les aportacions que pot arribar a tenir aquest treball en la societat. Ja no només a nivell de l'empresa concreta analitzada, sinó també en el context empresarial andorrà, en el segment de consumidors estudiat, o en futurs emprenedors.

Tots tenim part de responsabilitat davant el futur que volem construir. I no només es tracta d'argumentar i destacar allò que es considera perjudicial, sinó que cal aportar solucions i vies alternatives per avançar en la direcció que es vol.

## **Objectiu i abast**

Al llarg d'aquest treball es pretindrà assolir el següent objectiu principal; observar l'aplicabilitat d'un model empresarial que prioritza la preservació del planeta per sobre de la generació de beneficis a una empresa concreta: Viladomat Andorra. I aportar propostes d'actuacions en aquest cas empresarial.

Per tal d'assegurar-nos una correcta aproximació a l'objectiu anterior s'ha estructurat el treball en diferents etapes, en què cada una tindrà un objectiu específic concret. Vegem-los a continuació:

- Conèixer **com sobreviu econòmicament una empresa com Patagonia**; prioritant el benestar del planeta per sobre de la generació de beneficis. Un estudi que aportarà una visió real de l'aplicació del concepte de responsabilitat ambiental en el funcionament empresarial, i també de diferents maneres de fer negoci. 'Obrir la ment'
- Detectar quines són les principals **limitacions** del model empresarial sostenible en la realitat andorrana. De manera que es podrà obtenir una imatge més global però contextualitzada de la realitat empresarial en l'economia andorrana; què és el que més preocupa a les empreses, quins són els factors que cal sobrepassar, i com es pot aplicar un canvi.
- Analitzar quin és el **paper dels consumidors** en aquest procés de canvi de model empresarial. Amb la finalitat d'obtenir un punt de vista extern a les empreses, observar com perceben la situació actual, i inclús generar possibles canvis en les decisions de consum.

## **1 Empresa i Responsabilitat Social Corporativa**

### **1.1 Evolució del context econòmic**

Des de l'inici de l'era moderna i de l'economia capitalista, la gran majoria de les empreses han estat regides per un principi bàsic; maximitzar beneficis. I no ha estat fins les últimes dècades que els i les directives s'han plantejat un altre propòsit d'existència; la **responsabilitat social** davant la població, el planeta, i la societat com a conjunt. Però d'on sorgeix aquest canvi de paradigma en el món empresarial?

El **procés de globalització** que hem experimentat en les últimes dècades ha tingut, sense cap dubte, efectes de creixement sense precedents i ens ha permès evolucionar en molts aspectes com a societat. Però ha estat una moneda de doble cara, ja que també ha generat molts efectes negatius; com l'augment de desequilibris i desigualtats entre i dins dels països, o l'acceleració de la destrucció d'ecosistemes i del canvi climàtic, entre d'altres. (Fernández Garcia, 2010).

Durant els últims anys s'ha experimentat un canvi de proporcions de poder, en detriment del poder dels Governos i la població civil en benefici del de les corporacions. Les conseqüències



d'aquest canvi són molt diverses, però a nivell ètic s'ha observat un **augment en el grau de responsabilitat** de les empreses davant la societat (Fernández Garcia, 2010).

Ha estat la combinació d'aquests tres factors el que ha generat un **canvi en el comportament del consumidor**, a nivell de prioritats i expectatives; l'augment de les desigualtats socials, l'acceleració del canvi climàtic, i un canvi en la jerarquia de poders. Avui en dia ens trobem davant d'un consumidor més exigent amb les empreses, demandant solucions als reptes socials i ambientals existents.

Un estudi de *Market and Opinion Research International (MORI)*, fet a 12 països europeus diferents, confirma aquest canvi de comportament del consumidor cap a la responsabilitat social corporativa. Revela que un 49% dels consumidors percep la responsabilitat social com un dels principals factors que determinen la valoració d'una empresa, i que més de la meitat dels enquestats considera que en el món empresarial no se li dona suficient importància (Fernández Garcia, 2010).

En aquest context de canvi s'hi afegeix un aspecte empresarial més concret, el canvi en la importància dels factors que determinen el valor d'una empresa (Fernández Garcia, 2010). Segons un estudi de *Harvard* dut a terme per Robert Kaplan, l'any 1929 els actius tangibles formaven el 85% del valor d'una empresa mentre que els intangibles gaudien només d'un 15%, i actualment s'ha observat que la tendència s'ha invertit. Ens trobem en un moment en què els actius intangibles han pres pes en la valoració d'una empresa, com poden ser **la reputació, la imatge o la innovació**, i per tant també en la gestió.

En resum, són diversos els factors que han contribuït a introduir i popularitzar el concepte de Responsabilitat Social Corporativa, sent considerada una **variable necessària** en una bona gestió empresarial, i per últim el paper de responsabilitat de les empreses en l'entorn (Stobierski, 2021).

Un canvi de paradigma que no parla només de l'aplicació d'accions o iniciatives empresarials en benefici de la societat, sinó que va un pas més enllà i es qüestiona la possibilitat de posar el **propòsit per sobre del benefici**. Com diu Kelsey Miller, en un article de Harvard Business School; "Tot i les crítiques, existeixen empreses innovadores que contínuament ens segueixen demostrant que és possible guanyar diners fent el bé."

## **1.2 Definició i teories**

A partir de diverses definicions del concepte de Responsabilitat Social Corporativa, o RSC, generades per les principals institucions internacionals com; UE, AECA, Organització Internacional del Treball, o European Green Paper. S'extreu una definició pròpia:

"La RSC és el concepte que defensa que l'àmbit d'actuació d'una empresa no es limita únicament a l'aspecte econòmic, sinó que també ha de tenir en compte el **nivell de contribució social i mediambiental** en l'entorn en el què existeix."

Per tant la RSC es basa en la idea que la condició necessària per a la supervivència d'una empresa al llarg termini és la satisfacció de les necessitat socials. Unes necessitats satisfetes a través de l'oferta de productes i serveis obtinguts amb pràctiques respectuoses amb la naturalesa i el capital social (Zak, 2015).

Dues de les condicions necessàries per considerar que una empresa està implementant la RSC són; **l'aplicació de canvis en l'activitat principal de l'empresa, i de caràcter durador**. Com per exemple, la modificació dels valors o propòsit empresarial, millora en les condicions de treball, aplicar un conjunt d'accions a la comunitat, o iniciatives de protecció del medi ambient, entre d'altres (Fernández Garcia, 2010).

### 1.2.1 Principals teories

Hem establert que l'objectiu del concepte de responsabilitat social corporativa és generar un impacte positiu en la societat i el medi ambient a través de l'activitat empresarial, i al mateix temps generar beneficis a les parts d'interès, o *shareholders*. Per definir paràmetres que determinin si una empresa és socialment responsable o no en la realitat, la literatura ha desenvolupat diferents models i teories.

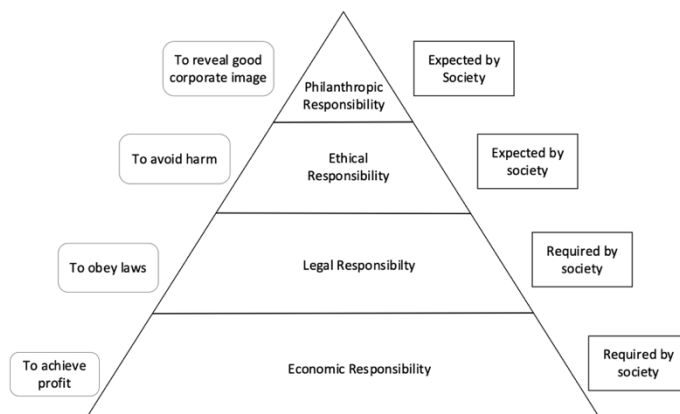
A continuació es descriuen tres de les principals teories darrere el concepte de RSC, segons un article de Krsinawati, Yudoko i Bangun (2014):

#### · Teoria de Carroll o Piràmide de Carroll:

Aquesta teoria es basa en l'existència de 4 tipus de responsabilitats que una empresa pot arribar a assumir; **econòmica, legal, ètica i filantròpica**, en què cada una té una posició en l'ordre jeràrquic segons el nivell d'importància (Fig. 1).

Estableix que el pilar principal de qualsevol empresa és la generació de **beneficis econòmics** i la satisfacció dels inversors o *shareholders*, i que només un cop assolida aquesta responsabilitat es pot passar al següent nivell. El segon grau de responsabilitat és la legal, amb la obligació de complir amb les normes i regulacions. Seguit de la responsabilitat ètica, basada en la idea de fer el bé als les parts interessades, o *stakeholders*. I en l'últim nivell la responsabilitat filantròpica, és a dir la contribució de l'empresa a la comunitat com a bon ciutadà (Krsinawati, Yudoko i Bangun, 2014).

Figura 1: Piràmide de Carroll i el model de RSC.



Font: Carroll (1991)

#### · Teoria de la *Triple Bottom Line*:

Una teoria més actual i inspirada en l'anterior és la *Triple Bottom Line*, creada per John Elkington i que actua com a base de la RSC. Aquesta defensa l'existència d'una sinèrgia entre l'activitat empresarial i tres conceptes, o 3Ps; **benefici (profit), persones i planeta**. I més concretament, segons un article de John Elkington a la revista *California Management Review*, les empreses haurien de preparar-se per a tres *bottom lines* o objectius diferents.

El primer objectiu, coincidint amb la teoria de Carroll, és la generació d'un **benefici econòmic** i la satisfacció de les necessitats dels inversors. El segon objectiu és la mesura del **nivell d'implicació social** en cada una de les accions d'una empresa, és a dir l'impacte que tenen en cada individu amb el què es vincula; treballadors, consumidors, proveïdors, la societat, entre

d'altres. I el tercer i últim objectiu serà l'impacte de l'activitat econòmica en el **planeta**; conservació, preservació (Zak, 2015).

En resum, la teoria de la *triple bottom line* es basa en la idea que una empresa ha de dur a terme la seva activitat principal de manera que; sigui econòmicament viable, es redueixi l'impacte negatiu en el medi ambient, i aporti valor a totes les parts interessades (societat, treballadors, consumidors, comunitat, entre d'altres).

#### · Teoria dels **Stakeholders**:

Segons *Freeman and Reed* els *stakeholders* o persones d'interès són aquelles persones que estan vinculades amb una empresa i que poden afectar, o ser afectats, per les accions que aquesta prengui. Concretament referint-nos a consumidors, inversors, treballadors, proveïdors, competidors, governs i la comunitat (Krsinawati, Yudoko i Bangun, 2014).

Doncs, la teoria dels *stakeholders* proposa que els objectius d'una empresa només es poden assolir si es protegeixen i **s'equilibren els interessos** dels diferents grups de *stakeholders*. (Brin and Nehme, 2019). Segons March and Simons (1985), la relació entre els *stakeholders* i les empreses és recíproca i per tant la influència també serà recíproca.

És a dir que la satisfacció dels interessos de tots els *stakeholders* pot contribuir a una millora del rendiment de l'empresa, tant a curt com a llarg termini (Krsinawati, Yudoko i Bangun, 2014).

### 1.3 Àmbits d'aplicació

A partir de tota la literatura anterior, podem deduir que el ventall d'aplicació de la RSC és molt ampli; des de la implementació d'accions per generar un bon ambient de treball dins de l'empresa, o canvis en la cadena de producció, fins a iniciatives d'educació a la població per la preservació del medi ambient. A continuació es descriuen les **4 àrees** empresarials en les quals es divideix la RSC, per posteriorment acotar en l'àmbit d'actuació que interessarà en aquest treball.

#### 1.3.1 Responsabilitat econòmica

Tenint en compte que són empreses **competitives i rendibles**, a través de la creació de riquesa i de treball, les que tenen la capacitat de contribuir de forma sostinguda a un desenvolupament sostenible, serà necessari que vetllin pel seu benestar financer.

Però no n'hi ha prou amb això per ser considerada una **empresa econòmicament responsable**, sinó que cal que totes les decisions financeres es prenguin en base als objectius de sostenibilitat; generar un impacte positiu en el planeta, les persones i la societat.

Cal entendre que l'objectiu de la Responsabilitat Social Corporativa en l'àmbit econòmic no passa per reduir el nivell de producció, sinó que se centra en la cerca d'un augment en la producció a través de la optimització de recursos, i la reducció de l'impacte negatiu en les diferents parts. És a dir una **millora en la productivitat** del procés productiu, o d'oferta de serveis, que es traduirà en una major eficiència i en un millor rendiment (Fernández Garcia, 2010).

Un exemple d'acció dins d'aquest àmbit podria ser el canvi en el procés de producció amb l'objectiu de reduir el malbaratament de recursos, o també la creació de llocs de treball per desenvolupar l'economia local, entre molts d'altres.

#### 1.3.2 Responsabilitat social o ètica

Una empresa incorpora la responsabilitat ètica i social quan opera en tots els àmbits amb **integritat, transparència i amb uns valors arrelats**, és a dir d'una forma ètica que prioritza la importància dels drets humans i el tracte als diferents agents.

Algunes iniciatives vinculades a aquest tipus de responsabilitat poden ser; vincular-se amb proveïdors que implementin pràctiques sostenibles, garantir un salari mínim per a tots els treballadors, crear un ambient de treball agradable, compromís amb el comerç just amb condicions laborals justes i preus assequibles, o fins i tot donar suport a causes socials.

Un exemple clar és el cas de la “Glovo Cares Volunteer Week”, que és una iniciativa duta a terme per Glovo en què els treballadors es comprometen a fer arribar recursos a la gent amb necessitats de forma voluntària, tot col·laborant amb bancs d'aliments locals. Glovo demostra el seu compromís amb la comunitat, i amb el principi de garantir la igualtat d'accés a béns i serveis per a tothom.

### 1.3.3 Responsabilitat medi ambiental

El concepte de responsabilitat medi ambiental s'ha convertit en l'àmbit de la RSC més popular en el món empresarial, degut principalment a l'acceleració del canvi climàtic en els últims anys.

En aquest àmbit d'actuació es traspassa la responsabilitat de protecció del planeta a les empreses, que tindran un **paper clau** degut al gran impacte que poden generar en els ecosistemes, i en la preservació del medi ambient. Però aquesta responsabilitat medi ambiental no només ve donada d'una major conscienciació de les empreses, sinó que l'augment de la exigència del consumidor ha estat un gran impulsor.

A partir d'aquí les empreses han començat a implementar **iniciatives sostenibles** en les seves activitats econòmiques, i en el seu funcionament diari. Com per exemple, la utilització de materials d'origen sostenible, un canvi a energies renovables, implementació de processos productius no contaminants, etcètera.

Una de les empreses referents en aquest àmbit de responsabilitat és la marca Patagonia, que és considerada una de les pioneres del moviment de Responsabilitat Social Corporativa en totes les àrees d'actuació. Però sobretot a nivell de compromís amb els valors de sostenibilitat de la marca, fins al punt que la seva raó de ser ha passat a ser; “**Salvar el nostre planeta**”, com indica el seu creador Yvon Chouinard.

### 1.3.4 Responsabilitat filantròpica

A més a més d'actuar en benefici de l'economia, de la comunitat, i del medi ambient, una empresa pot actuar en benefici del món com a conjunt i de la societat. S'anomena responsabilitat filantròpica quan una empresa té la voluntat intrínseca de **contribuir a un món millor**, i es pot traduir en donacions d'una part dels beneficis a causes benèfiques, sense ànim de lucre, o inclús creant una pròpia organització en benefici de la societat. (Stobierski, 2021).

## 1.4 Responsabilitat ambiental i rendiment econòmic

Un cop endinsats en el concepte de responsabilitat ambiental corporativa observem que en la teoria sona molt bé; incorporar un funcionament empresarial que a més a més de generar beneficis a través de l'activitat principal tingui en compte el benestar del planeta, i cerqui la reducció de l'impacte negatiu.

Però tot i la creixent popularitat dels valors mediambientals i la major conscienciació davant la urgència climàtica, en molts casos això no és raó suficient per adoptar mesures contundents a nivell empresarial. **Per què?**

La resposta és clara i és un aspecte purament econòmic. En el món empresarial tot gira entorn a la generació de beneficis i a un bon rendiment i tradicionalment, i encara ara, ha predominat la idea que invertir en accions en benefici del medi ambient suposa un cost molt elevat pels beneficis que genera, és a dir que no és rendible. Però la literatura més recent s'ha encarregat

de demostrar que **la inversió en iniciatives sostenibles pot ser beneficiosa, a nivell financer, per una empresa.**

Una de les principals teories darrere aquest concepte és la *triple bottom line*, mencionada anteriorment, i que defensa que un rendiment sostenible a llarg termini en qualsevol empresa dependrà de l'equilibri de tres factors; rendiment econòmic, qualitat mediambiental i capital social (Zak, 2015). A més a més disposem d'exemples d'empreses que han aconseguit generar beneficis econòmics derivats d'iniciatives ambientals, com és el cas de Patagonia on el seu creador Yvon Chouinard indica que; **“Cada iniciativa adoptada en benefici del planeta ha acabat generant ingressos al llarg termini, tot i que els costos inicials fossin elevats”**.

Segons la literatura, un dels beneficis financers generats per l'adopció d'iniciatives ambientals pot ser **la reducció de costos**. Derivada, per exemple, d'una reducció de residus (Walker et al, 2008) com va ser el cas de Patagonia i la eliminació de l'empaquetatge de roba interior tèrmica. O derivat de la utilització d'energia neta (Crandall, 2006), com en el cas de Wal-Mart que afirma que utilitzant energies renovables es preveu reduir el cost energètic que va en augment.

Un segon benefici financer derivat d'iniciatives ambientals pot ser **l'augment de vendes**, que en el cas concret de Patagonia ha estat degut a una bona imatge de marca i reputació (Gasperini, 2013), com veurem a continuació. L'adopció de diverses iniciatives ambientals i una bona comunicació han permès a Patagonia gaudir d'un bon reconeixement, sobretot dels consumidors en forma de fidelitat (Gasperini, 2013).

I per últim, les empreses també poden veure millorat el seu **nivell d'eficiència i el rendiment** gràcies a aquestes iniciatives ambientals. La teoria proposa que l'adopció d'iniciatives d'aquest tipus implica una millor comunicació en les cadenes de producció, i per tant una millor eficiència en el procés (Gasperini, 2013), també es relaciona amb un nivell més elevat d'innovació i una conseqüent millora en la producció (Lioui and Sharma, 2012).

“ Every time I do the right thing I make Money”

-Yvon Chouinard (2005)

## 2 Cas Patagonia: un model de negoci responsable

### 2.1 Introducció

Patagonia és una marca americana de roba i material esportiu *outdoor* amb base a Califòrnia, Estats Units, que va ser fundada el 1973 per Yvon Chouinard, un amant de l'escalada i de la naturalesa.

Sobre el paper, i des del punt de vista empresarial i de rendiment, podem afirmar que Patagonia gaudeix d'un bon posicionament a nivell mundial en el sector de material i roba *outdoor*. Amb un creixement progressiu dels ingressos al llarg dels anys, uns ingressos anuals de 100 milions de dòlars (Pereira, 2023), unes vendes que han anat augmentant fins arribar a 1 bilió de dòlars anuals (Semuels, 2019), i actualment valorada en 3.000 milions de dòlars (Godoy, 2022).

Però si deixem els números de banda, podem veure fàcilment que Patagonia és molt més que una empresa generadora de beneficis. La peculiaritat de l'èxit de la marca recau en el fet que darrere d'aquest gran creixement, ha aconseguit mantenir la seva missió i els seus valors ètics intactes; **fer negoci per contribuir al màxim a la preservació del planeta, i garantir en tot moment el benestar dels seus treballadors** (Chouinard, 2005).

I no parlem només de les diferents iniciatives o accions de RSC que una empresa pugui aplicar, sinó que parlem d'un objectiu estratègic molt més profund i que Patagonia ha aplicat des de l'inici;

**reconciliar l'entorn natural i el món dels negocis.** A partir d'aquest '*mantra*' la marca ha aplicat tot tipus d'accions; des de campanyes de comunicació i conscienciació, canvis en la producció, canvis en la forma de propietat, donacions a organitzacions, entre moltes d'altres. Des del seus inicis i fins avui en dia, i de forma incansable, per demostrar que l'impacte positiu mai serà suficient.

Aquest primer apartat del treball se centrarà en aportar una imatge més clara i concreta d'un cas empresarial tant disruptiu com és Patagonia, i també en respondre algunes de les principals preguntes que sorgeixen d'aquest model.

## 2.2 Origen

El que m'agradaria destacar en aquest apartat és la peculiaritat del cas d'èxit de la marca. A diferència de moltes marques de roba que són creades amb l'objectiu de créixer i guanyar quota de mercat, Patagonia comença des d'una altra perspectiva; crear **productes útils i funcionals** en el món de l'esport de muntanya, i a partir d'aquí troba el seu camí, i l'èxit.

A continuació una breu introducció de la història de la marca i la seva evolució, que ens ajudarà a entendre com ha arribat a ser la d'avui en dia.

1957: el creador de Patagonia va ser **Yvon Chouinard**, un jove aficionat a l'**escalada** i a la pròpia creació de material d'escalada (piquetes, mosquetons i altres instruments). I que comença a comercialitzar a petita escala en el món de l'escalada als Estats Units.

1965: el petit negoci va fer un salt quan Chouinard es va associar amb Tom Frost, i van crear la marca; "**Chouinard equipment**". En aquesta etapa redissenyen i milloren les eines amb l'objectiu de fer-les més **lleugeres, funcionals i resistents**, sempre amb el **benefici de l'escalador** com a missió principal. Es converteix en principal distribuïdor d'equipament d'escalada a EEUU.

1970: **primera acció de la marca en benefici del clima** quan es decideix reduir el negoci de les piquetes degut al dany que provoquen a la roca. I alternativament treuen al mercat un nou producte fet d'alumini per substituir les piquetes, amb un gran èxit.

1972: la marca **diversifica** productes introduint **peces de roba esportiva** al mercat (samarretes, dessuadores, guants, etc.). On decideixen innovar en els tipus de material utilitzat, amb l'objectiu de produir roba més funcional per als aficionats a la muntanya; aïllant i lleugera.

1980: té lloc el **segon tret diferenciador** de Patagonia. A diferència de la resta de roba de muntanya amb colors apagats, decideixen crear línies de roba amb **colors vívids**.

1986: Patagonia comença a fer donacions regulars a petits grups de preservació del medi ambient, fins arribar a **donar un 10% del benefici anual** a aquestes organitzacions. També van liderar **campanyes d'educació mediambiental**, i de publicitat als grups mediambientals.

1991: el creixement accelerat de la companyia es para, i es veuen obligats a reduir plantilla en un 20%. Va ser un punt d'inflexió per a Yvon que explica; "we had become dependent on a growth we couldn't sustain", i decideix **canviar el futur model de negoci**.

1994: fan un pas més per a la preservació del planeta invertint en productes de cotó 100% orgànic.

També són pioners en el que actualment coneixem com a **espai co-working**, i inclús incorporen un **sistema de cuidat dels nens** dins de la feina. Això fa que l'ambient de treball sigui més semblant a una gran família que a una corporació.

2012: Patagonia esdevé una **B Corporation**, una etiqueta que qualifica les empreses amb una missió social o mediambiental concreta, i que busca equilibrar el benefici econòmic amb els propòsits socials o mediambientals. En resum, aquelles empreses que existeixen per crear un món millor.

2018: canvi del propòsit de la marca; "We're in business to save our home planet" Adoptant pràctiques agràries orgàniques i regeneratives en la cadena de subministrament; producció de fibres i aliments.

2022: Yvon Chouinard passa la propietat de Patagonia a dues entitats; Patagonia Purpose Trust i Holdfast Collective. I explica que cada dòlar que no sigui invertit en la pròpia marca, serà repartit en dividendes per protegir el planeta.

" En comptes d'extreure valor de la naturalesa per convertir-lo en riquesa, utilitzem la riquesa que Patagonia genera per protegir la font d'origen"

– Yvonn Chouinard (2005)

## 2.3 Missió i valors

### · Missió:

---

Com diu el seu creador, Yvon Chouinard; "No estic al món empresarial per guanyar més diners per mi. La raó per la qual tinc una empresa és per intentar netejar els nostres propis processos, i incentivar a altres empreses i als consumidors a fer el mateix."

---

La missió, la raó de ser, o el propòsit de creació de la marca Patagonia des de l'inici va ser:

**" Produir el millor producte, no causar danys innecessaris, i utilitzar el negoci per inspirar i implementar solucions a la crisi mediambiental"**

Com bé s'explica en la seva pàgina web, aquesta missió té quatre dimensions:

· **Innovació i millora** en els productes del món de l'esport *outdoor*; material d'escalada, alpinisme, trekking, roba esportiva, entre d'altres. Amb l'objectiu que siguin més funcionals, sostenibles i útils per a tots els amants de l'esport i la natura.

· **Generar un impacte positiu** al planeta. Tenint en compte que l'activitat empresarial és un dels principals causants de la degradació del planeta, Patagonia es compromet a reduir al màxim l'impacte negatiu i inclús a generar-ne de positiu.

- **Implementar solucions** al problema mediambiental actual a través de l'activitat empresarial i el poder que té. Amb pràctiques empresarials sostenibles, donacions a organitzacions, campanyes de conscienciació, entre moltes d'altres.

- **Liderar el canvi** en el model empresarial, i **incentivar** a altres empreses i als consumidors a adoptar accions similars a favor del medi ambient.

El 2018, però, el seu creador Yvon Chouinard va decidir que calia donar un pas més i va modificar la missió perquè fos més explícita i contundent. Vegeu-la a continuació:

Figura 2: missió de Patagonia



Font: pàgina web de Patagonia

### “ Treballem per salvar el nostre planeta”

La base de Patagonia és la naturalesa i l'amor per als esports a l'aire lliure. Dues variables, el futur de les quals penja d'un fil, davant l'amenaça del canvi climàtic a la qual s'enfronta el nostre planeta.

En aquest context, el creador de la marca Yvon Chouillard vol deixar clar que Patagonia farà tot el que estigui en les seves mans, i més, per intentar canviar aquesta predicció. A través del seu propi negoci invertirà **recursos, temps, serveis i inclús els beneficis** per fer-ho real.

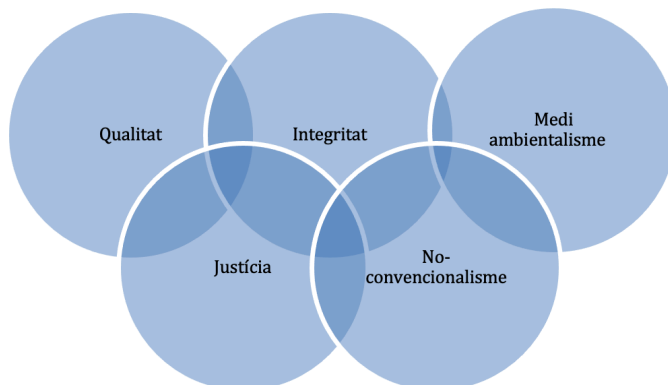
#### · **Valors:**

Després de 50 anys de la creació de Patagonia, el 2022 es va decidir actualitzar els valors que havien guiat la marca des del dia 1 fins arribar a ser la que coneixem avui en dia. Amb l'objectiu d'establir un camí concret de la futura marca Patagonia en els propers 50 anys.

Totes les accions, iniciatives, polítiques, decisions e inversions dins de Patagonia han estat basades en els següents valors:



Figura 3: Valors de Patagonia



Font: elaboració pròpia

- **Qualitat:** a nivell de producte, servei i altres activitats que es duguin a terme (p.e. conferències, accions pel clima, campanyes promocionals, etc.). Considerant com a producte de qualitat aquell que és funcional, durador, reparable i reciclable.
- **Integritat:** per sobre de tot Patagonia vol ser responsable amb les seves pròpies accions, assumint que hi ha aspectes vinculats a la pròpia activitat que tenen impactes negatius en el planeta. Per això examina les pràctiques de forma transparent i honesta, aprèn dels errors i compleix amb els compromisos.
- **'Medi-ambientalisme':** el '*mantra*' principal és "protegir el nostre planeta". Sent conscients que cada presa de decisions té un impacte en la crisi mediambiental, i per això treballen per reduir l'impacte en cada decisió. Creant solucions, compartint-les, utilitzant pràctiques regeneratives, o aliant-se amb organitzacions contra el canvi climàtic i socials.
- **Justícia:** Patagonia vol ser una empresa justa, equitativa, i anti-racista tant de portes enfora com de portes endins. Prioritzant el benestar humà per davant del creixement econòmic, i lluitant per crear un ambient on hi hagi espai per gent de tot tipus.
- **No-convencionalisme:** no hi ha millor descripció que la que trobem en la pàgina web de la marca. "Ho fem a la nostra manera. El nostre èxit, i tota la gràcia, recau en desenvolupar noves formes de fer les coses".

Es mereix destacar la satisfacció i l'orgull amb el què Patagonia, i tota aquella gent que la conforma, expliquen com han aconseguit mantenir aquests **valors intactes** en cada una de les etapes de l'empresa; des del creixement accelerat, passant per èpoques de recessió, i fins a la consolidació actual. El compromís amb els seus valors és un aspecte que diu molt d'una empresa.

## 2.4 Activitats principals

Patagonia és una marca que desenvolupa la seva activitat econòmica d'una forma molt diversificada; des de la producció i venda de gorres, fins a campanyes educatives a nivell

mediambiental. Per això s'ha dividit l'activitat principal de Patagonia en dos grans blocs; **esports i activisme**.

#### 2.4.1 Esports

L'activitat inicial i la principal la fabricació i comercialització de **roba i de material dedicat a l'esport a l'aire lliure**; gorres, jaquetes, cordes d'escalada, menjar de càmping, sacs de dormir, entre molts d'altres productes.

Particularment només se centra en esports que anomena "silenciosos", és a dir aquells que no requereixen un motor, de manera que el consumidor pugui connectar de forma directa amb la naturalesa i tot el què ofereix. **L'alpinisme i l'escalada** són els dos esports que manté en la base, ja que van ser els que van motivar el projecte inicialment. Però també avarca d'altres esports com; **l'esquí, snowboard, bicicleta de muntanya, surf, trail running o pesca amb mosca**.

L'aspecte més trencador de la marca Patagonia és que **promou l'anti-consumisme**, encara que sembli irònic. Incentiva al seu públic a reflexionar abans de comprar qualsevol dels seus productes, i els anima a adoptar la idea de que **menys és més**. Un bon exemple és la campanya "Don't buy this Jacket" (Fig. 3), que van llençar durant el *Black Friday* del 2011 en el diari Times i que convidava al consumidor a pensar abans de consumir, amb l'objectiu de posar fi al consumisme intensiu i insostenible (Patagonia, 2011).

Figura 4: Campanya "Don't buy this jacket" de Patagonia

**DON'T BUY  
THIS JACKET**



Font: pàgina web de Patagonia

Patagonia deixa clar en la seva pàgina web, que és un negoci en creixement i que tenen la intenció de mantenir-se en el mercat durant molts anys més. Però que per actuar en conseqüència amb la seva missió, que és "Salvar el planeta" es veuen en la obligació de fer reflexionar a la població a través de campanyes com aquesta, i també ho fan fabricant i venent productes **útils, funcionals, duradors i amb estil**.

#### **Mercat de segona mà: Worn Wear.**

De naturalesa inconformista, creuen que no n'hi ha prou amb la cerca de la màxima eficiència i sostenibilitat en els seus productes. Sinó que han donat un pas més a través de la iniciativa anomenada *Worn Wear*, activa des de 2005, per allargar la vida útil dels seus productes.

A través d'una plataforma paral·lela a la pàgina web oficial, Patagonia ofereix **dues alternatives a la compra de material nou**; el *Trade In*, on la marca s'ofereix a re-comprar al consumidor els productes que ja no vulgui seguir utilitzant a canvi d'un crèdit per obtenir altres productes de la marca. I el *Buy used*, un mercat de segona mà on s'ofereixen aquests productes re-comprats a preus més baixos.

A través d'aquesta iniciativa Patagonia pretén reduir el consum global de productes, que segons ells, un 85% d'aquests productes acaben en abocadors o cremats en deixar de ser utilitzats.

#### 2.4.2 Activisme

L'activisme ha estat en l'ADN de Patagonia des dels seus inicis, i després de 50 anys segueix sent una de les parts més importants i distintives de la marca. Aquest activisme s'aplica a través de dues vies diferents:

- Donant **suport a iniciatives** d'activisme contra el canvi climàtic. Centrant-se en accions innovadores que tractin les principals causes del canvi climàtic, i en les quals l'objectiu principal sigui **protegir el planeta i les comunitats** afectades. Prioritzant aquelles que tenen lloc en localitzacions amb un vincle directe amb la marca, a través de l'esport, de processos de producció o de distribució.
- **Conscienciació i educació** de la població sobre la importància de protegir el planeta, com per exemple:
  - Plataforma **Patagonia Action Works**, connectant els individus amb organitzacions e iniciatives mediambientals perquè prenguin acció pròpia en els àmbits més importants i més propers. Assistir a esdeveniments, fer donacions, fer voluntariats o cercar organitzacions per col·laborar, són algunes de les accions que incentiven.
  - Compartir **contingut** vinculat amb diferents causes de protecció del planeta, com per exemple; documentals (p.e. "Iceland needs you"), articles sobre històries d'activisme (p.e. "More corals. More fish"), llibres, i coneixement través de *Patagonia Stories Podcast*.
  - Transparència i **comunicació de les accions internes** de Patagonia per lluitar contra el canvi climàtic. Com pot ser la comunicació dels valors, el tipus de materials que s'utilitzen, els canvis en la cadena de subministrament, compartint els objectius mediambientals, entre d'altres.

Aquesta diversificació d'activitats a part de la producció i venda de material i roba ha estat una eina clau perquè Patagonia hagi arribat a ser la que és avui en dia, i s'hagi mantingut durant 50 anys en la elit del negoci. A través de la **inversió en activisme**, la comunicació dels seus valors, la promoció del concepte de "**menys és més**", o la **transparència** en cada una de les accions internes, ha permès diferenciar-se i sobretot crear relacions més profundes amb els seus consumidors.

"If we don't clean up our mess, we'll be history. We must use all the tools at our disposal to secure a safer, more just future."

-Ryan Gellert, Patagonia CEO

## 2.5 Propietat

**“Com ha aconseguit Patagonia mantenir-se fidel als seus valors durant 50 anys, sense haver de vendre's a inversors o accionistes per finançar-se?”**

La gran majoria de les empreses en procés de creixement, un cop arribades a cert punt de maduresa es veuen amb la necessitat d'accedir a fonts de finançament extern per seguir creixent, ja que generalment amb els recursos propis no n'hi ha suficient. Per això en el cas de Patagonia l'estructura de la propietat ha estat un aspecte clau, i també trencador, per a poder gaudir de la **llibertat** de prendre les decisions en base als seus valors i no en base als interessos de terceres persones.

“While we're doing our best to address the environmental crisis, it's not enough. We need to find a way to put more money into fighting the crisis while keeping the company's values intact.”

-Yvon Chouinard

En la seva carta al planeta, el creador i propietari de Patagonia Yvon Chouinard, deixa clar que tot i els esforços que ha fet la marca des de l'inici per protegir el planeta; utilitzar materials menys contaminants, donar un 1% de les vendes a grups mediambientals, actualitzant la missió i convertint-se en *B Corp*, no és suficient. I que **es necessita més finançament per donar un pas endavant en la preservació del planeta, però mantenint els valors intactes.**

Aquí es presenta la disjuntiva; vendre l'empresa a un inversor privat o sortir a borsa? Un cop més Patagonia decideix crear el seu propi camí, i crear un nou model empresarial descartant les dues opcions anteriors:

“Earth is now our only shareholder.”

-Yvon Chouinard, 2022

El setembre de 2022 Yvon Chouinard anuncia que la opció alternativa que adoptarà la marca serà traspassar el **100% de la propietat al planeta**, que es convertirà en l'únic accionista. Per fer-ho la propietat es divideix en dues entitats:

- **Patagonia Purpose Trust**. Amb el 100% de les accions amb dret a vot, que conformen el 2% del total de les accions (Godoy, 2022), i amb l'objectiu de preservar els valors i de dotar a l'empresa d'una estructura legal més permanent.

- **Holdfast Collective**, una organització sense ànim de lucre dedicada a la lluita contra el canvi climàtic i la protecció del planeta. Amb el 100% de les accions sense dret a vot, que són el 98% del total (Godoy, 2022), i en què tots els diners que es rebin de Patagonia seran reinvertits en la preservació del planeta i les comunitats.

Amb aquesta estructura de propietat el 100% de dividendes que es reparteixin anualment aniran destinats a la lluita contra el canvi climàtic, de forma directa. Com indica Chouinard; “En comptes de convertir el valor extret de la naturalesa en benefici per als inversors, s'utilitzarà tot el benefici que generi Patagonia per protegir la font de tot benefici, el planeta.”

## 2.6 Com guanya diners Patagonia?

Un valor estimat de 3 bilions de dòlars, un total de 1 bilió de dòlars en vendes anuals, i uns ingressos anuals de 100 milions de dòlars (Pereira, 2023). Segons les anteriors dades financeres

podem afirmar amb fermesa que Patagonia **és una empresa rendible**, des del punt de vista financer, i inclús s'ha convertit en una de les *B Corporations*\*(definició?) més grans del món.

Paradoxalment, el seu creador Yvon Chouinard, alerta que cal anar amb compte amb la velocitat i el volum de creixement ja que cada empresa té la seva dimensió ideal, i que generalment quan aquesta se sobrepassa l'empresa mor. Patagonia preveu mantenir-se en el mercat 50 anys més, i són conscients que per fer-ho han de seguir creixent però no des de l'expansió, sinó des de la longevitat (Chouinard, 2023).

En aquest context les principals **fonts d'ingressos** de la marca són:

### 1. Comercialització de roba i material esportiu de qualitat

Un dels factors que caracteritza la marca, i que s'ha tingut en compte des de la producció dels primers mosquetons és la qualitat dels seus productes. **Durabilitat, utilitat, lleugeresa i disseny** han estat els atributs gravats en cada un dels articles de Patagonia. A més a més han adoptat una mentalitat de reutilitzar i reparar els productes per allargar encara més la seva vida útil, aplicat a través del programa *Worn Wear*.

El fet de prioritzar la durabilitat dels productes davant el volum de vendes ha generat diversos beneficis a la marca, com per exemple gaudir d'una bona reputació, aportar valor afegit als seus productes, o crear un vincle de fidelitat amb els seus consumidors.

### 2. Màrqueting i publicitat

Un dels punts forts de la marca són les **campanyes de comunicació**, trencadores i directes. A través de diferents canals i eines de comunicació, des d'anuncis publicitaris fins a documentals o baners, Patagonia pretén des-incentivar el consumisme intensiu i fer reflexionar als consumidors abans de comprar. Com va fer amb la campanya "Don't buy this Jacket" durant el Black Friday l'any 2011, mencionada anteriorment.

També han utilitzat aquesta eina per a **educar** a la població sobre la urgència i la importància del canvi climàtic, i també per **impulsar** als propis consumidors a prendre acció. Un dels exemples és la pel·lícula "*Save the Blue Heart of Europe*", centrada en la lluita en contra de la construcció de preses en els rius dels Balcans el 2018, i que va acabar generant influència en les decisions preses en el Parlament Europeu al respecte (Mul, 2020).

I per últim, a nivell intern també s'ha fet una campanya de màrqueting molt efectiva per comunicar de forma totalment transparent els **esforços mediambientals** que s'han anat fent dins de l'empresa (p.e. canvi de materials en la producció, la decisió de tractar amb proveïdors que utilitzin processos sostenibles, canvi de propietat, etc.).

Figura 4: Documental de Patagonia "*Save the Blue Heart of Europe*"



Font: pàgina web de Patagonia

## 2.7 Iniciatives de RSC

Després de la crisi que va patir Patagonia l'any 1991, els principals directius es van reunir per determinar quins serien els valors que havien de definir la marca, i a totes aquelles persones que hi estaven vinculades. I d'entre la llista que es va proposar en el primer esborrany, es destaquen les següents:

- Totes les decisions es prendran en **benefici del medi ambient** amb l'objectiu que tota activitat, en mesura del possible, contribueixi a reduir el problema i no a agreujar-lo.
- La presa de decisions es farà tenint en compte el benefici general de **les comunitats**. Considerant part d'aquestes comunitats als nostres treballadors, les comunitats en les quals vivim, els proveïdors, els consumidors, i nosaltres mateixos.

Aquests dos valors han estat centrals en la presa de decisions dins de Patagonia de forma integral en tots els àmbits d'activitat, des de la producció fins a iniciatives de responsabilitat social i mediambiental. A continuació es destaquen algunes iniciatives de l'àmbit social i mediambiental:

### · **Fair Trade program:**

Tenint en compte que els treballadors de la indústria tèxtil són uns dels grups de treballadors amb salaris més baixos de tot el món, des de Patagonia s'ha actuat per aportar beneficis tangibles que millorin la seva qualitat de vida.

Com els productes de Patagonia es fan en fàbriques que no són propietat de la marca, el control dels salaris que es paguen als treballadors és complicat. Per això a través del programa *Fair Trade*, Patagonia vol assegurar-se que els seus productes s'han produït en fàbriques on els treballadors tenen una vida digna, etiquetades com a "*Fair Trade Certified factories*".

Tots els productes que provenen d'aquestes fàbriques disposen d'un certificat, i tenen un preu major. Un marge de benefici que Patagonia re-inverteix de forma directa en els treballadors de les fàbriques, en forma de fons de donació. I que els propis treballadors, organitzats en un comitè democràtic, escolliran de quina forma utilitzar (p.e. amb un sistema de salut, compra de productes bàsics o en efectiu).

"Patagonia's Fair Trade program has impacted more than 75,000 workers around the globe."

-Pàgina web de Patagonia

### · **Regenerative Organic Agriculture:**

Una de les principals causes del canvi climàtic és la producció industrial d'aliments i fibres a través de la utilització de productes químics. Des de Patagonia tenen l'objectiu de transformar el problema en la solució; utilitzant **processos orgànics** que contribueixin a la preservació del sòl i dels seus beneficis, i a la re-absorció del carboni en la terra.

Per portar a la realitat aquest objectiu han desenvolupat el programa **Regenerative Organic Certified** amb els següents objectius; la rehabilitació del sòl, respectar el benefici dels animals, i millorar la qualitat de vida dels grangers. I que bàsicament es tracta d'un treball conjunt amb els agricultors per implementar pràctiques agrícoles orgàniques, amb estàndards molt estrictes, que ajudaran a reduir l'emissió de gasos contaminants.

El resultat d'aquesta iniciativa comencen a sortir el 2020, quan Patagonia treu al mercat els primers productes fabricats en cultius provinents de granges considerades Regenerative Organic

Certified, i el 2022 quan llencen la primera gamma de productes amb l'etiqueta Regenerative Organic Certified.

· **Bluesign System:**

Per donar un pas més en la preservació del planeta, l'any 2000 Patagonia va començar a utilitzar la tecnologia suïssa *bluesign* per avaluar cada pas de la cadena de producció; des de la procedència de les matèries primeres fins la utilització de tints, i de productes químics auxiliars. L'objectiu principal és conèixer l'impacte en cada procediment, per poder fer els canvis pertinents en benefici de l'ecosistema, els treballadors i els consumidors.

## 2.8 Sostenibilitat i rendiment

Un dels objectius de Patagonia durant tot el seu camí ha estat **inspirar** a altres empreses a seguir els seus passos i emprendre canvis a favor de la preservació del planeta, i de la protecció de les comunitats. Però per la gran majoria d'empreses, la voluntat de fer el bé comú no és suficient per implementar certes mesures, per això cal un incentiu més potent; **la generació de beneficis econòmics**.

Al llarg dels anys, i gràcies a diversos casos reals d'èxit en empreses, s'ha corroborat la teoria que existeix una relació directa i positiva entre l'aplicació d'iniciatives sostenibles i els beneficis econòmics. Patagonia és un dels exemples que demostra que la **millora en el rendiment, en les vendes, o en la eficiència**, pot ser el resultat de l'aplicació de mesures mediambientals i socials (Gasperini, 2013).

“One of the best tools we have is to show that doing the right thing for the planet can be profitable. We've proven it for decades now.”

-Yvon Chouinard, 2023

Alguns dels beneficis econòmics que ha generat Patagonia al llarg dels anys, a través d'accions sostenibles són:

Figura 5: Beneficis econòmics derivats d'accions sostenibles.

<b>Reducció de costos</b>	Reducció de 150.000\$ en costos degut a la decisió de deixar d'empaquetar la roba tèrmica, per tal de generar menys residus. (Chouinard, 2005)
<b>Augment de les vendes</b>	Patagonia gaudeix d'un avantatge competitiu important davant marques competidores (p.e. <i>Columbia</i> o <i>The North Face</i> ), i també d'un alt grau de fidelització dels consumidors. Dos aspectes que han implicat una millora en el volum de vendes.  Tot això ve degut al compromís i integritat de la marca amb certs valors, i també a l'efectivitat en comunicar les accions a través de campanyes de comunicació.
<b>Eficiència i millora en el rendiment</b>	Derivat de la exigència en comunicació i coordinació en les cadenes de subministrament, que requereixen les polítiques mediambientals.  Un exemple és l'efecte derivat de la decisió de millorar la <b>sostenibilitat de les cadenes de producció</b> per poder garantir un control exhaustiu de la qualitat i dels procediments. Al reduir el nombre de proveïdors, concretament de 108 a 45 (Patagonia,



	2013), es va observar una millora en l'eficiència en la cadena de producció, degut a una menor complexitat durant el procés.
--	--

Font: elaboració pròpia

Per concloure aquest primer apartat del treball ens plantegem la següent pregunta:

“Podrem veure un futur en què un model empresarial responsable amb el medi ambient, com l'aplicat per Patagonia, deixi de ser l'excepció i es converteixi en la norma?”

### 3 De Patagonia a Andorra: aplicació del model de negoci a Viladomat

Per aproximar el treball a una possible resposta a la pregunta anterior, s'ha seleccionat un segment de mercat similar al de Patagonia i s'ha concretat en una àrea geogràfica concreta, Andorra.

La primera marca que ens ve al cap quan pensem en roba i material esportiu *outdoor* a Andorra és **Viladomat**, una de les principals empreses del país i que actualment lidera aquest segment de mercat amb diferència.

#### 3.1 Introducció

Viladomat actua com a **distribuïdora de roba i material esportiu**, i no com a productora, com és el cas de Patagonia. Ofereix una gran varietat de productes per a diferents esports, però amb els esports de muntanya com a pilar principal, com per exemple; esquí, bàsquet, *running*, submarinisme, tennis, golf, alpinisme, futbol, ciclisme, entre d'altres. Però a més a més de la roba tècnica especialitzada en esports concrets, Viladomat també ofereix una *gamma* de roba d'esport *style*, o roba d'esport de carrer.

El model de negoci de Viladomat passa per comprar els productes d'interès directament a les marques productores, i posteriorment comercialitzar-los en les seves botigues físiques i en la botiga *online*. Per això un dels factors d'èxit passa per oferir una gran varietat de marques amb reconeixement a nivell mundial, com per exemple New Balance, The North Face, La Sportiva, Oakley, Garmin, i fins i tot la mateixa Patagonia. Viladomat disposa de productes de fins a **400 marques diferents**.

#### Com comença?

L'empresa es va crear el 1951, fa més de 70 anys a dia d'avui. Creada per Josep Viladomat, un artista espanyol que arriba a Andorra refugiat del franquisme, i que troba en el principat un conjunt d'oportunitats que donaran lloc a Viladomat.

Per una banda un dels fills es dedica professionalment a l'esquí, i a mesura que viatja pel món i per Europa veu com moltes famílies esquiadores es dediquen a la comercialització de material i roba de muntanya. Per altra banda, una filla destaca per un talent excepcional per la costura i la confecció de roba. I per últim, degut a la situació restrictiva a Espanya en època franquista, es veu la oportunitat de comerç des d'Andorra on es podien trobar més varietat de productes i a millor preu.

A partir d'aquí neix el que coneixem avui en dia com a Viladomat. Inicialment dedicats únicament a la **venda de productes esportius**, majoritàriament de muntanya, i poc a poc van augmentant



la varietat de productes i la especialització en diferents esports. Tot això gràcies a la obertura d'Andorra a la resta del món, i sobretot a la creixent importància del turisme en l'economia andorrana.

### **3.2 Missió i valors**

*“Ofereix les millors marques d'esport tècnic amb un toc de moda i una atenció al client personalitzada.”*

*-Sonia Pallas Viladomat*

Aquesta afirmació forma la missió de Viladomat, la raó de ser durant els últims 70 anys i el que marcarà el camí per al futur. D'aquesta missió se'n poden extreure tres conceptes que defineixen l'empresa, i que conformen els seus **valors**. Vegem-los a continuació:

- **Qualitat.** Oferir al consumidor una varietat de productes de les millors marques d'esport tècnic. Garantint una qualitat elevada i seguretat en el moment d'utilització del producte, tant en entorns naturals com artificials.
- **Tendència.** Com a aspecte diferenciador, Viladomat se centra en oferir productes tècnics de qualitat que segueixin les últimes tendències esportives. És a dir a la moda.
- **Personalització.** Garantir que el consumidor trobarà un servei personalitzat en totes les botigues Viladomat, amb un coneixement especialitzat en diversos esports del personal. De manera que el procés de compra estigui guiat i recolzat per aquests treballadors ben formats.

### **3.3 El paper de la sostenibilitat**

A través de la entrevista duta a terme a una de les principals directives de Viladomat; Sonia Pallas, hem pogut extreure informació de primera mà respecte a com es vincula la empresa amb la sostenibilitat mediambiental, com s'aplica al seu funcionament diari, i quina és la visió de futur.

Viladomat es troba en una **fase inicial del procés de canvi** cap a un model de negoci més sensibilitzat amb la sostenibilitat i la responsabilitat social. Cal destacar que durant la majoria dels 70 anys d'història de la empresa no s'ha tingut en compte la sostenibilitat en la presa de decisions, ni s'han aplicat iniciatives que anessin en aquesta direcció ja que no es percebia com una prioritat.

Però com ens explica Sonia Pallas, fa alguns anys la direcció de Viladomat va adoptar la decisió d'avançar en la direcció de la sostenibilitat, i es van començar a aplicar certes accions a nivell intern.

#### **Quina és la raó que motiva el canvi?**

En el cas de Viladomat han estat dos factors els que han posat l'aspecte "sostenibilitat" en el radar de les decisions empresarials, i la seva aplicació en accions diàries:

- La **situació d'urgència climàtica** alarmant i creixent en els últims anys. Ha fet canviar la mentalitat d'alguns empresaris, augmentant el seu compromís i acceptant la importància del seu paper davant aquest problema.
- **Canvi de tendències de consum.** Derivat de l'anterior, apareix un consumidor compromès amb la preservació del planeta i exigent amb el tipus de productes que voldran adquirir. Com per

exemple, el tipus de materials utilitzats en la seva producció, o la procedència dels productes, el tipus d'empaquetatge, etc.

### 3.4 Iniciatives de responsabilitat ambiental

Algunes de les accions que s'han aplicat per contribuir a la preservació del planeta han estat les següents:

#### · Productes sostenibles:

Increment de la compra de productes fets amb **materials reciclats o de procedència orgànica**, a les marques proveïdores. Un canvi derivat d'una creixent demanda d'aquest tipus de productes més sostenibles, degut a l'aparició d'un nou tipus de consumidor més conscienciat amb el planeta.

#### · Eficiència energètica:

**Instal·lació de plaques solars** en una de les botigues Viladomat a Andorra, cobrint el consum energètic d'un total de 3 botigues dins del país. Entre elles la botiga central, i més gran de Viladomat al centre d'Andorra, que consta de tres plantes i per tant amb un consum elevat.

#### · Optimització del transport:

Tenint en compte que el transport de productes, tant del proveïdor a la botiga com de la botiga al consumidor, és un dels **factors amb més impacte ambiental** dins del món empresarial. Viladomat, a diferència d'altres empreses, opta per **programar les comandes** anuals amb l'objectiu de reduir al màxim el nombre de transports necessaris.

Per tant només realitza 2 compres en un any, fent comandes a 6 mesos vista, amb els riscos d'acumulació d'estoc que això implica si no es ven tot el producte. A més a més les entregues de productes estan centralitzades en un únic magatzem, i no cal distribuir-los en cada botiga.

D'aquesta manera s'aconsegueix reduir significativament el nombre de lliuraments necessaris, i també la seva durada. Tot i això, Sonia Pallas indica que el següent repte és el negoci *online*, que va en augment i que requereix un transport personalitzat molt intensiu.

#### · Gestió de residus:

Pel que fa a la gestió de residus d'empaquetatge en el magatzem, es treballa en col·laboració amb les entitats públiques per gestionar el reciclatge i el futur que se li dona als materials.

I per altra, un futur projecte és incloure **dispensadors d'aigua filtrada** en les oficines i les botigues, de manera que es redueixi el consum diari d'ampolles de plàstic.

#### · Botigues sostenibles:

Viladomat pretén obrir una nova botiga dins del país, però amb l'objectiu de fer-la sostenible. És a dir que aquesta estigui construïda a través de materials sostenibles, i que com bé indica Sonia Pallas, on només a l'entrar el consumidor percebi el compromís amb la sostenibilitat del planeta.

### 3.5 Mercat tèxtil i limitacions

Com ens indica Sonia Pallas en la entrevista, el model de negoci en el mercat tèxtil de les últimes dècades ha estat basat en la creació de productes nous contínuament, amb l'objectiu de **generar una necessitat al consumidor** i així mantenir-lo fidelitzat. Un exemple molt clar d'aquest tipus de model de negoci és Zara, traient noves col·leccions cada setmana amb una gran varietat de productes, i així mantenint al potencial consumidor satisfet i atent.

Un model de negoci no sostenible a llarg termini, ja que la renovació setmanal de les col·leccions implica una producció massiva de productes, amb la generació de residus i contaminació que això implica, i que a més a més seran d'una qualitat baixa o mitjana i per tant amb una vida útil més aviat curta.

Concretament en el món del tèxtil esportiu s'ha vist un **canvi positiu** en aquest aspecte. Generalment s'acostuma a renovar col·leccions entre 2 i 4 vegades a l'any, però en els últims anys s'ha observat que les marques han reduït el nombre de col·leccions anuals, creant-ne de més llargues i inclús de fins a 2 anys de durada. Això ens indica que s'està allargant la vida útil dels productes, i que en conseqüència la producció i la generació de residus serà menor. És un pas endavant cap al camí de la sostenibilitat.

En un futur caldrà trobar l'**equilibri**; renovar col·leccions i productes de manera que es mantingui la innovació i varietat en el mercat, però al mateix temps frenar la producció massiva i allargar la vida útil dels productes per contribuir a un model més sostenible.

### Què impedeix donar un pas més?

En el cas de Viladomat la principal limitació és de tipus **econòmic**. En el mercat andorrà la ràtio entre la inversió en sostenibilitat i el benefici generat és baixa, és a dir que la sostenibilitat passarà a un segon pla i es prioritzaran altres aspectes dins de l'empresa.

Un dels principals reptes per a Viladomat és la **forta competència** d'altres països, i sobretot de totes les plataformes *online* que ofereixen una varietat de productes semblant, i directament al consumidor. Així com el **context econòmic** actual a Andorra, en què el lloguer dels locals ha augmentat considerablement, així com el nivell de vida i per tant també els salaris dels treballadors, i per últim l'aparició de nous operadors amb més recursos i disposats a pagar més. Tot això dificulta que una empresa com Viladomat pugui centrar els seus recursos en la inversió en sostenibilitat mediambiental, ja que aquests s'invertiran abans en aspectes que generin més rentabilitat.

Tot i aquestes limitacions, des de Viladomat són conscients que el futur passarà pels negocis sostenibles, i estan compromesos en ser una de les empreses que ajudi a avançar cap a aquesta direcció. Com ens explica Sonia Pallas: "**Si es vol es pot, només es necessita voluntat**".

## 3.6 Propostes d'accions sostenibles

En els apartats anteriors hem aprofundit en el cas de Viladomat, estudiant els seus orígens i la seva base, analitzant la implicació amb la sostenibilitat, i amb quines limitacions es troben. I podem concloure que estem davant d'una empresa **conscienciada** amb la necessitat d'un futur empresarial sostenible; tant en els models de negoci com en models de consum. I a més a més observem **voluntat** per part de la direcció d'aplicar canvis en el funcionament de l'empresa.

Consciència i voluntat, són dos factors essencials per iniciar el canvi.

A continuació es proposa a Viladomat un llistat d'accions sostenibles, tenint en compte el seu context econòmic i les principals limitacions:

### 1. Reparació.

Oferir el servei de reparació de material o roba esportiva, concretament per a productes amb una vida útil encara activa però que necessiten reparació per a poder seguir sent utilitzats.

En la mateixa botiga central de Viladomat es proposa obrir una àrea de reparacions, en què els consumidors portin directament el material o inclús crear una xarxa de recollida a domicili, si el model funciona correctament.

## 2. Mercat de segona mà.

Inspirada en el *Worn Wear* de Patagonia, es proposa a Viladomat crear un mercat de segona mà a Andorra. En què s'ofereixi re-comprar els productes, venuts per la pròpia empresa, que ja no es vulguin o puguin seguir utilitzant i re-vendre'ls a preus més baixos.

A través de la creació d'una plataforma *online*, dins de la mateixa pàgina web de Viladomat, on es puguin fer els intercanvis de forma ràpida i fàcil. I posteriorment donar dues opcions de transport; recollida a domicili o portar directament a la botiga.

Major durabilitat dels productes, menor necessitat de consum i per tant de producció, i menor generació de residus i de contaminació. Són algunes de les avantatges d'aquestes propostes, i al mateix temps són serveis que permeten aprofitar les instal·lacions ja existents. Per tant només caldria invertir en; el personal de reparació i el material requerit, i en la creació d'una plataforma *online*.

## 3. Campanyes de comunicació.

Per tal de complementar les dues propostes anteriors i assegurar que tindran un gran impacte i una bona rebuda entre els consumidors, és essencial la comunicació.

Es proposa una campanya de comunicació per **incentivar l'allargament de la vida útil** dels productes entre els consumidors, amb l'objectiu de popularitzar la idea i que sigui un aspecte a tenir en compte en el procés de consum. Però a més a més de contribuir en un canvi de mentalitat del consumidor, Viladomat estaria invertint en la creació d'un vincle més fort amb el client i una possible futura fidelització.

## 4. Programes de conscienciació.

Andorra és un país de muntanya amb una gran varietat de paisatges, però que en els últims anys s'han vist massificades degut a un turisme creixent. Per això crec que una empresa com Viladomat pot adoptar un paper important en la preservació de l'entorn natural andorrà.

A través de programes de conscienciació i educació dirigits als seus consumidors, i potencials consumidors, es buscarà conscienciar sobre la importància de **conservar l'entorn natural** després de la seva utilització, concretament a través d'esports de muntanya.

## 4 Responsabilitat ambiental a Andorra: la realitat

Un cop arribats a aquest punt ens interessa conèixer la realitat de les empreses andorranes pel que fa a la responsabilitat davant el planeta. S'apropa als ideals que ens plantejem? Quines accions s'estan duent a terme? Són suficients? Quines són les principals limitacions?

Per respondre a totes aquestes preguntes ens hem centrat en una de les principals organitzacions andorranes vinculada amb la RSC. S'anomena **Univers Bomosa** i té l'objectiu d'impulsar el món cap a una sostenibilitat global, ho fa donant suport a projectes sense ànim de lucre, iniciatives, i sobretot a empreses del país que impulsin aquest canvi.

Univers Bomosa té diferents vies d'actuació i organitzacions, segons els diferents àmbits dins de la Responsabilitat Social Corporativa: una empresa que promou l'alimentació saludable, ecològica i assequible ('BIOBIO'), un espai de *coworking* per connectar a emprenedors ('Hive Five'), i una consultoria especialitzada en RSC i sostenibilitat en el món empresarial ('BMS Consultoria Estratègica').

Aquest treball s'ha enfocat a la última organització, BMS Consultoria Estratègica, ja que és la que vincula la RSC i la sostenibilitat i per tant la que més s'adequa als interessos.

Figura 6: logo de 'BMS Consultoria Estratègica'



Font: pàgina web de BMS Consultoria Estratègica

La **missió** d'aquesta organització és contribuir a la millora de qualitat de vida de les persones, la protecció i el benestar dels animals, i la protecció i regeneració del medi ambient. I alguns dels serveis que ofereixen són; realització de plans de sostenibilitat, càlcul de la petjada de carboni, organització d'esdeveniments sostenibles, plans de mobilitat sostenible, promoció de l'economia circular, o formació i educació ambiental.

#### 4.1 En quin punt ens trobem?

S'ha realitzat una entrevista a dos professionals de l'àmbit i treballadors de BMS, José Gismero i Marc Iserte, el cap de projectes i el tècnic mediambiental respectivament.

En el context empresarial andorrà s'observa que **la responsabilitat mediambiental no és una prioritat**. Tot i que hi ha voluntat d'avançar cap a un món més sostenible, la realitat és una altra ja que hi ha molta reticència a fer sacrificis i no s'acaben aplicant mesures significatives.

Algunes de les **grans empreses** del país, que poden servir com a "pols d'atracció" per a les demés, sí que estan avançant en aquesta direcció. Com per exemple Creand, un dels principals bancs, FEDA que és la companyia elèctrica del país, o l'empresa de transports Andbus. Però són encara moltes grans empreses que no s'han compromès amb accions d'aquest tipus.

Les **iniciatives més comunes** en el context empresarial andorrà són els plans de mobilitat, per reduir desplaçaments i contaminació, el càlcul de la petjada de carboni, sovint un posterior pla de reducció, i accions puntuals en esdeveniments per reduir les emissions o la generació de residus.

#### 4.2 Evolució i limitacions

S'ha vist una **evolució positiva** per part de les empreses andorranes al llarg dels últims anys, ja que s'ha observat una major implicació en la responsabilitat ambiental i social. Però cal destacar que ha estat un canvi impulsat per factors externs, i no per voluntat pròpia intrínseca de generar un benefici comú, vegem-los a continuació:

- Un **canvi en el comportament del consumidor**. Apareix un consumidor més compromès amb la sostenibilitat i per tant més exigent amb certs aspectes (p.e. la procedència dels productes, la qualitat, empaquetatge, etc.). Cosa que porta a les empreses a voler millorar la imatge per augmentar les vendes.
- Pressió des de les **institucions** en forma de lleis, que obliguen a canviar certes pràctiques, a reduir consums, emissions de gas, etc.

Per altra banda les **principals limitacions** que impedeixen a empreses andorranes donar un pas més e incorporar els valors de sostenibilitat i aplicar accions contundents, són de dos tipus:

- **Econòmiques.** Derivat de la percepció que les accions sostenibles no són suficientment rendibles a nivell econòmic, i aquest és un factor determinant en el món empresarial. Els entrevistats afirmen que en el moment en què implantar accions en benefici del planeta sigui econòmicament rendible, la dinàmica canviarà.
- **Hàbits empresarials i culturals.** Concretament a Andorra les persones que estan al capdavant de les grans empreses formen part d'una generació més conservadora, que encara no percep la responsabilitat ambiental com a factor a tenir en compte. I en conseqüència les accions o iniciatives establertes no van en aquesta direcció.

### 4.3 Quin futur ens espera?

El **futur empresarial andorrà** està determinat per uns Objectius de Desenvolupament Sostenible per al 2050 d'emissions 0, un objectiu que no va d'acord amb la intensitat de les iniciatives que s'estan aplicant. Per arribar-hi caldria fer canvis i aplicar accions molt més contundents. Es creu que els següents agents tindran un paper clau en el futur empresarial andorrà, i de la resta del món:

- **Institucions governamentals.** A través de canvis en les lleis o l'aprovació de projectes que incentivin a les empreses a aplicar iniciatives reals i amb un impacte clar.
- **Consumidors.** El paper del consumidor és un dels principals motors en el món empresarial, som els agents amb la força suficient com per impulsar el canvi tant en les empreses com en els governs. Però per generar un impacte serà important que comencem amb les nostres pròpies accions, tenint en compte que caldrà fer sacrificis i renunciar a certes comoditats, com per exemple: agafar l'autobús en comptes del cotxe, consumir de proximitat o estalviar energia.

**“ Yes but not in my backyard ”** – diu José Gissero, i que expressa molt bé el principal problema de la responsabilitat ambiental a Andorra, i probablement a molts altres indrets del món. Tothom vol un món més sostenible i més responsable, però quan toca actuar en primera persona la disposició a fer sacrificis disminueix.

## 5 El consumidor

S'ha començat estudiant el model de negoci sostenible i èxits de Patagonia. S'ha traspasat aquest coneixement a Viladomat Andorra, en un mercat i una empresa concreta, observant quin és el nivell d'implicació amb la sostenibilitat del planeta i aportant propostes d'actuació. I per últim s'ha analitzat com es relaciona el context empresarial andorrà amb la sostenibilitat, oferint un punt de realitat a l'estudi.

A través de tota aquesta informació s'ha pogut extreure una primera conclusió molt clara, que és el **paper clau del consumidor** en el procés de canvi cap a un model empresarial més sostenible. El consumidor és el motor de l'economia, és el que decideix les tendències, el que decideix què és acceptable i què no, en definitiva és el que té el poder de marcar el camí per al futur. Per això aquest apartat, i l'últim pas d'aquest treball, se centrarà en l'anàlisi del consumidor com a agent de canvi.

## 5.1 Públic i objectius

Per fer-ho s'ha realitzat un qüestionari dirigit a un tipus de consumidor específic; amb **interès per l'esport i la naturalesa**, i per tant un potencial consumidor de productes esportius com els que ofereixen Patagonia i Viladomat.

Un consumidor que es troba en un rang d'edat d'entre 18 i més de 50 anys, considerant que el públic d'aquest tipus de productes pot arribar a ser molt ampli. Geogràficament s'ha centrat en consumidors situats majoritàriament a Espanya, i també a Andorra.

L'**objectiu** d'aquest qüestionari serà conèixer la posició del consumidor davant un potencial canvi en el model de consum, quin nivell de responsabilitat pròpia es percep, quins factors motiven les seves decisions de consum, i quines canvis en el comportament estarien disposats a assumir.

S'ha utilitzat una plataforma especialitzada en qüestionaris *online* anomenada QuestionPro, que ofereix una gran varietat d'opcions en el format de preguntes, recopilació de dades automàtica, i una posterior anàlisi molt visual i sintetitzada. D'aquesta manera hem facilitat el procés d'extracció de conclusions de tot el conjunt de dades.

Aquest s'ha distribuït a diversos grups de persones vinculats amb algun tipus d'activitat esportiva, intentant que siguin d'esports diferents, com per exemple; diversos clubs de piragüisme d'arreu d'Espanya, federacions esportives andorranes (p.e. esquí de fons), un grup de socis d'un rocòdrom a La Seu d'Urgell, un grup de ciclisme de carretera andorrà, una organització de corredors de Barcelona, entre d'altres.

## 5.2 Resultats

S'ha obtingut una mostra total de 50 enquestats durant el període d'una setmana. D'aquests 50 enquestats la majoria, concretament un 69%, pertanyen al que considerem un **consumidor jove**; d'entre 18 i 35 anys. I si filem encara més prim, un 42% pertany al rang d'edat més jove; de 18 a 25 anys.

I del 30% restant, observem una major participació de consumidors de més de 50 anys (17%) per sobre del grup d'edat mitjana; d'entre 36 i 50 (13%).

A continuació es descriuen de forma sintètica els **resultats més importants** extrets de la enquesta, i que posteriorment ens permetran extreure les conclusions:

### 1. Model no sostenible a llarg termini.

La primera qüestió revela que un 73% dels enquestats considera que el model actual de consum i de producció **no és sostenible a llarg termini**, d'aquí a 50 anys per exemple.

Basant-se en 4 arguments principals; l'impacte ambiental negatiu (generació de residus i la incapacitat de gestionar-los, la destrucció d'ecosistemes, o la explotació de recursos naturals limitats), la precarietat en llocs de treball (salaries molt baixos, sense regulació horària, o violació de drets humans), propicia l'existència de majors desigualtats entre països, i la fragilitat del model productiu (poca resiliència davant moments d'inestabilitat econòmica).

### 2. Grau de responsabilitat del consumidor.

Una de les variables a estudiar era la percepció del nivell de responsabilitat del propi consumidor davant d'un possible canvi en el model de consum i de producció, i quins altres agents es consideren importants.

S'ha observat que l'agent amb major responsabilitat, segons els consumidors, són els governs. Seguits de les empreses i de les institucions internacionals, i en quart lloc els propis consumidors.

D'aquí deduïm una **tendència a delegar la responsabilitat**, el consumidor no assumeix la importància del seu paper davant aquest possible canvi.

### 3. Factors determinants en una nova compra.

Centrant-nos en la compra de roba o material esportiu concretament, els consumidors revelen que els atributs que més es tenen en compte a l'hora de fer una nova compra són la **qualitat i el preu**. Les variables que també es tenen en compte però en menor importància són la funcionalitat, la durabilitat i el disseny. I per últim si parlem del tipus de material utilitzat, o l'origen del material, gairebé no es té en compte.

**'Un 75% dels enquestats no té en compte el nivell de compromís d'una marca amb el medi ambient o amb la societat, abans de fer la compra.'**

### 4. Motius per renovar un producte.

El motiu principal per canviar un producte per un de nou, segons els enquestats, és la durabilitat. Un 81% afirma que es canvia quan aquest es trenca i deixa de ser utilitzable. Per altra banda un 13% dels enquestats afirmen que el motiu és un no compliment de les expectatives.

Segons aquests resultats observem una gran importància de **la qualitat i la durabilitat** del producte a l'hora de realitzar una compra.

### 5. Segona vida del producte.

En el moment en què es deixa d'utilitzar un producte, en aquest cas roba o material esportiu concretament, s'observa que les dues opcions més comunes entre els entrevistats són; **guardar-lo** per a altres usos, o **donar-lo** a organitzacions benèfiques o a coneguts.

Una part més petita d'aquests entrevistats decideix  **vendre**  el producte, si és que està en bon estat, i una part encara més petita estan disposats a **reparar-lo**. Deduïm que és la opció menys atractiva ja que requereix més esforç i temps.

I per últim una gran part dels enquestats afirmen que la opció de tirar el producte és la última, en el cas que estigui en un estat que no permeti donar-li una segona vida.

### 6. Quins canvis estarien disposats a assumir?

S'han proposat diverses accions que, des del propi punt de vista, contribuirien a impulsar aquest canvi a través de l'acció del consumidor. S'ha demanat als enquestats que avaluïn cada una de les accions segons la disposició a aplicar-les, i el '*ranking*' de resultats ha estat el següent:

1. Donar una **segona vida al producte** un cop es deixa d'utilitzar (p.e. venda, donacions).
2. **Reparar** el producte abans de comprar-ne un de nou.
3. **Pagar un major preu** per un producte considerat responsable; material sostenible, amb pràctiques de producció responsables, etc.
4. **Reduir els enviaments a domicili**, i optar per la recollida en tenda en compres *online*.
5. Invertir més temps en **conèixer les pràctiques** d'una marca abans de comprar; nivell de compromís, accions, origen dels productes, etc.



### 5.3 Conclusions

L'objectiu principal d'aquesta enquesta era analitzar el paper del consumidor com a agent de canvi cap a un model econòmic més sostenible amb el planeta, centrat en el segment de material i roba esportiva *outdoor*. Així doncs s'han pogut extreure les següents conclusions:

- El **nivell de conscienciació** de la necessitat i urgència d'un canvi en el model de producció i de consum, **és elevat**. Això confirma la part de la teoria que explica un canvi en el comportament del consumidor en els últims anys, amb una major conscienciació amb aspectes ambientals i socials, i major exigència cap a les empreses.
- El **nivell de responsabilitat** dels propis consumidors com a agents de canvi, és **baix**. Aquests passen la responsabilitat als governs i les empreses com a principals impulsors del canvi. Una percepció que no va d'acord amb la realitat observada a través d'aquest treball, que és la importància del consumidor en el procés de crear tendències de consum, i conseqüentment pressionar a les empreses i els governs a actuar.
- En el segment concret de roba i material esportiu *outdoor*, els consumidors tenen en compte **factors com la qualitat i el preu**. S'exigeixen productes de qualitat elevada, de manera que la durabilitat i la vida útil del producte augmentaran. I per altra banda els factors relacionats amb el nivell de responsabilitat del producte, com l'origen dels materials o el tipus de material, encara no són una prioritat.
- Els consumidors enquestats estan més **disposats a adoptar accions sostenibles que no requereixen un gran esforç o temps**, com per exemple; donar una segona vida als productes abans de tirar-los (p.e. vendre'l, guardar-lo, donar-lo o reparar-lo), i també a pagar un major preu per a productes responsables. Però encara no estan disposats a adoptar accions que impliquin major dedicació, o inversió de temps, com per exemple; reduir els enviaments a domicili, o buscar quines són les pràctiques d'una marca abans de comprar.

## 6 Implicacions ètiques i socials

A partir de l'estudi plasmat en aquest treball s'espera tenir un impacte positiu en diversos àmbits de la societat, tant a nivell empresarial com de comportament del consumidor. Pel que fa a les implicacions ètiques del treball, es busca impulsar un canvi de mentalitat a nivell global on la preservació del planeta i la generació de valor social siguin una prioritat, i que cada persona sigui conscient de l'impacte de les pròpies accions.

I per altra banda es pretén involucrar a les empreses per contribuir a construir un futur món empresarial, i inclús model econòmic, més just amb les diferents parts d'interès dins de la societat. Des d'invertir en pràctiques més sostenibles amb el medi ambient, assegurant condicions de treball òptimes, fins a garantir la qualitat dels productes oferts als consumidors.

En aquest context, l'estudi també pot contribuir en els famosos Objectius de Desenvolupament Sostenible, establerts per les Nacions Unides i que formen l'Agenda de Desenvolupament Sostenible per al 2030. Tenint en compte els 17 objectius que els formen, s'està contribuint als següents:

- **Objectiu número 12: producció y consum responsable.**

A través d'aquest objectiu es vol 'garantir modalitats de consum i producció sostenibles', segons s'indica en la pàgina web oficial de les Nacions Unides.

De la mateixa manera que aquest treball, l'objectiu principal és desenvolupar un model empresarial i de consum que respecti i lluiti per la preservació del medi ambient. I si observem les accions que es proposen en aquest objectiu; adopció de la **economia circular**, per allargar la vida útil i reduir la generació de residus, **reduir el consum**, o prioritzar la compra de **productes sostenibles**, entre d'altres. Podem afirmar que totes les mesures proposades en aquest treball van de la mà amb les anteriors; allargar la vida útil dels productes, invertir en campanyes de conscienciació, reduir el volum de compra, valorar la durabilitat dels productes, entre d'altres.

Amb aquest treball s'espera poder augmentar el nivell de conscienciació de la població, fent-los reflexionar sobre la necessitat d'un canvi de tendència, i al mateix temps impulsar aquest canvi aportant alternatives i propostes fàcils d'adoptar. Un pas més cap a el compliment d'aquest objectiu per al 2030.

#### · **Objectiu número 13: acció pel clima.**

Aquest objectiu es refereix a 'adoptar mesures urgents per combatre el canvi climàtic i els seus efectes', estableixen les Nacions Unides.

Per tant podem relacionar l'objectiu d'aquest treball i el possible impacte en l'aplicació de mesures més contundents per part d'empreses i dels consumidors, com una petita contribució en aquest objectiu de lluita pel clima.

## **7 CONCLUSIONS**

Aquest treball s'ha desenvolupat amb l'objectiu principal d'analitzar si un model empresarial de naturalesa sostenible és aplicable, en un segment de mercat específic i en una empresa concreta, i posteriorment aportar propostes d'accions alternatives. Per tal d'arribar a aquest objectiu final, s'han establert objectius específics que han aportat un coneixement més ampli del tema.

A continuació s'exposen les principals conclusions extretes, ordenades d'acord a la consecució dels diferents objectius que ens han portat a assolir la finalitat principal del treball.

#### · **Canvi de prioritats empresarials.**

La primera conclusió d'aquest treball s'ha extret de la teoria que sustenta el concepte de responsabilitat ambiental corporativa. I s'ha observat com en les últimes dècades hi ha hagut un **canvi de prioritats en el món empresarial, on el concepte de responsabilitat ambiental ha pres un paper protagonista** (Fernández Garcia, 2010). Inclús a nivell global, les empreses han començat a assumir major responsabilitat davant de l'impacte negatiu que generen les pròpies activitats econòmiques. En definitiva, que ha aparegut i s'ha popularitzat un moviment empresarial que vetlla per la coexistència entre l'empresa i el planeta.

#### · **Compatibilitat entre rendibilitat i responsabilitat.**

La segona conclusió sorgeix de l'estudi del cas empresarial de Patagonia, responent al dubte de la supervivència econòmica quan es prioritza la inversió en accions sostenibles.

Es pot afirmar que; **"un bon funcionament financer i la inversió en iniciatives de responsabilitat ambiental són compatibles. I inclús mantenen una relació directa i positiva, és a dir que es poden beneficiar mútuament."**

Les principals teories darrere el concepte de RSC defensen que per a obtenir un rendiment empresarial sostenible a llarg termini cal invertir en tres àmbits; econòmic, medi ambiental i social (Zak, 2015). I també que l'aplicació de pràctiques sostenibles permet generar un valor econòmic i social en una empresa (Rendal, 2015). I a més a més el cas Patagonia és un clar exemple

d'aprofitament dels avantatges econòmics derivats de les pràctiques responsables i sostenibles, derivant en un clar avantatge competitiu.

Figura 7: Relació de pràctiques sostenibles i beneficis econòmics de Patagonia.

Iniciativa	Acció	Benefici econòmic
Reducció de residus	Eliminació de l'empaquetatge de la roba tèrmica	Reducció de costos en 150.000\$
Control exhaustiu de qualitat i de procediments	Reducció del nombre de proveïdors	Millora de la eficiència en la cadena de producció
Campanyes de comunicació i compromís amb valors ambientals	Millora de la reputació i de la imatge, i fidelitat dels consumidors	Augment de les vendes

Font: elaboració pròpia

“One of the best tools we have is to show that doing the right thing for the planet can be profitable. We’ve proven it for decades now.”

-Yvon Chouinard, 2023

· **Limitacions del model empresarial andorrà.**

**“Les empreses en el context econòmic andorrà tenen voluntat i intenció d’aplicar pràctiques responsables amb el medi ambient, però falta compromís per portar-les a la realitat.”**

Des de Viladomat s’estan començant a aplicar certes mesures per contribuir a la preservació del planeta, com per exemple; l’auto-abastiment energètic a través de plaques solars, la comercialització de productes fabricats amb materials reciclats, o la construcció de botigues amb materials sostenibles. Però falta augmentar el nivell d’implicació per aplicar mesures més contundents i amb major impacte. Les principals limitacions són:

- Econòmiques: un augment del nivell de vida, dels preus dels immobles, i de la competència són alguns dels canvis als que s’enfronta l’economia andorrana. En aquest context les empreses prioritzen la supervivència econòmica per sobre de la minimització de l’impacte ambiental negatiu.
- Culturals: la presència de generacions més grans i conservadores en les posicions de poder de les principals empreses del país. Unes generacions que encara no perceben el canvi climàtic com una amenaça, i per tant no assumeixen la responsabilitat.

· **El futur depèn dels consumidors.**

La quarta conclusió extreta en aquest treball és **la importància del paper del consumidor en el futur model econòmic, tant empresarial com de consum. I en conseqüència en el futur del planeta.**

Una de les afirmacions que s’ha anat repetint al llarg del treball és la posició del consumidor com a agent principal, i amb major poder, per **impulsar un canvi de tendències i de mentalitat** en les empreses i en el seu funcionament.

El consumidor ha estat un dels factors que ha impulsat la presa d'importància de la responsabilitat ambiental en el món empresarial en les últimes dècades. També és el que ha marcat un canvi de tendència en el segment de roba i material esportiu, amb major presència de productes fabricats amb materials reciclats, orgànics, o de forma responsable. Per tant es pot afirmar que el comportament del consumidor és la guia d'actuació que segueixen les empreses, i es conclou que en un futur seran **l'agent principal impulsor del canvi**.

· **Model responsable amb el medi ambient, és aplicable.**

Per últim arribem a l'objectiu principal d'aquest treball: **“És possible traslladar un model de negoci on es prioritza la responsabilitat ambiental per sobre de la maximització de beneficis, com és el cas de Patagonia, a Viladomat Andorra? Quines accions es podrien aplicar?”**

I es pot afirmar que **sí que és un model aplicable**. Un cop estudiat el model de Patagonia i la situació de Viladomat, podem afirmar que es troba en un entorn i en una situació econòmica òptimes per a l'adopció d'un model on la responsabilitat ambiental prengui importància.

Viladomat disposa de la variable més important, una clara **voluntat** d'avançar en aquesta direcció. També disposa de **recursos financers suficients**, ja que és considerada una de les principals empreses del país i amb una estructura financera consolidada. I per últim, gaudeix d'una **posició de lideratge** en el seu segment amb major flexibilitat i seguretat per adoptar pràctiques responsables amb el planeta.

Cal especificar que no s'està parlant d'adoptar un model de negoci idèntic al de Patagonia, on la missió principal és salvar el planeta, sinó d'adoptar un enfocament empresarial on la preservació del medi ambient sigui una prioritat. I al mateix temps entendre que no hi ha un model ideal per a totes les empreses, sinó que cada una haurà d'analitzar la millor manera d'implementar pràctiques sostenibles, segons la seva situació i de l'entorn que l'envolta.

A continuació s'exposen algunes **propostes d'actuació** a nivell empresarial, i també de consum, amb l'objectiu d'aplicar accions a favor de la preservació del planeta i al mateix temps millorar el rendiment econòmic de l'empresa:

Figura 8: Propostes de polítiques empresarials i decisions de consum sostenibles.

Iniciatives empresarials	Decisions de consum
· Percebre la responsabilitat ambiental com a <b>eina de creació de valor</b> i generació de beneficis econòmics.	· Adoptar un comportament <b>d'agent principal</b> en aquest context. Assumir les responsabilitats de les nostres decisions i actuar en conseqüència.
· Redactar correctament <b>la missió i els valors</b> , i seguir-los com a guia d'actuació. Facilita l'aplicació de mesures i iniciatives en diferents àmbits empresarials.	· <b>Reflexionar</b> abans de fer una compra, deixant de comprar per sacietat i fer-ho per necessitat.
· Incloure <b>l'economia circular</b> en les cadenes de producció; la gestió de la vida del producte un cop es deixa d'utilitzar. (p.e. reciclar, revendre, reutilitzar)	· Prioritzar el consum de productes de <b>major qualitat</b> i en conseqüència de més durabilitat.
· <b>Transparència en la comunicació</b> de les accions internes en benefici del medi ambient	· <b>Allargar la vida útil</b> dels productes al màxim possible, és a dir buscar alternatives per

i la societat. Millora de la imatge i relació de confiança amb el consumidor.	allargar-ne l'ús. Reparacions, venda de segona mà, reutilització, etc.
· Inversió en <b>campanyes o programes de conscienciació</b> amb el medi ambient al consumidor. Mostra el nivell de compromís, i incita a un canvi de comportament o decisió de consum.	· <b>Augmentar el nivell d'exigència</b> de les pràctiques empresarials, i prioritzar la compra de productes que les respectin. Productes d'origen local, amb materials sostenibles, o fabricats amb bones condicions de treball, per exemple.

Font: elaboració pròpia

Com a conclusió final i com a reflexió d'aquest treball es destaca que; la única certesa que tenim avui en dia és que **el futur empresarial serà sostenible, o no serà**. I que en l'evolució cap a aquest model **el consumidor serà el principal agent impulsor**.

En aquest context caldrà que les empreses s'adaptin a noves formes de funcionament; producció, distribució, comercialització, comunicació, i relació amb els diferents *stakeholders*. I simultàniament, que els consumidors i la població com a conjunt, assumim la pròpia responsabilitat davant la supervivència del món i de l'economia tal i com la coneixem, tot aplicant accions que ens permetin avançar en aquesta direcció.

A partir d'aquí, encara no s'ha arribat a una resposta clara de quina és la forma més adequada d'aplicar aquest canvi per beneficiar a totes les parts; empreses, consumidors, institucions públiques, inversors, i el planeta. Però des del propi punt de vista, la solució sostenible hauria de passar per garantir les comoditats de les que gaudim com a consumidors, i contribuir al rendiment econòmic de les empreses. **'Fer un pas endavant i no endarrere'**.

Les bones notícies són que ja existeixen empreses que han aconseguit reduir l'impacte negatiu en el planeta, i seguir sent competitives a nivell econòmic en el seu sector. Analitzem-les, estudiem-les, qüestionem-nos, i deixem-nos inspirar per avançar cap a un futur millor.

És un model realista, aplicable i assolible.

## 8 VALORACIÓ

Des de l'inici d'aquest treball he tingut un gran interès i motivació per conèixer com funciona un model de negoci que prioritza la preservació del planeta, i sobretot per observar quina és l'aplicació a les demés empreses. I val la pena mencionar que la idea inicial d'un model de negoci ideal sonava molt bé, però a mesura que s'ha anat desenvolupant el treball he estat més conscient de la realitat que envolta el món empresarial, i les limitacions a les que s'enfronta. És a dir una dosi de realitat.

Tot i això, i gràcies a haver pogut conversar amb empresaris i amb experts del món de la RSC, i concretament de la responsabilitat ambiental, he pogut extreure les meves pròpies conclusions de possibles canvis que es podrien implementar per avançar cap a un món més sostenible. Per això acabo el treball amb optimisme, convençuda que podem arribar a un món en què les empreses vetllin pel benefici del planeta i de la societat. I amb més motivació que mai per aportar el meu granet de sorra en aquest camí.

Per últim agrair a Sònia Pallas Viladomat, directiva de Viladomat, per invertir el seu temps en aquest treball conversant amb mi i compartint informació específica de la seva empresa. De la

mateixa manera agrair als dos professionals de l'àmbit de RSC i responsabilitat ambiental; José Gismero i Marc Iserte, per rebre'm amb els braços oberts i compartir la seva visió més honesta de la realitat empresarial andorrana amb mi. També a tots aquells potencials consumidors que m'han donat uns minuts del seu dia per respondre al qüestionari 'El paper del consumidor'. I per últim, agrair a Marc Rocas per la flexibilitat aportada durant el procés i per guiar-me en cada pas.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Brin, P., i Nehme, M. N. (2019). *Corporate social responsibility: analysis of theories and models*. Eureka Social and Humanities, 5, 22–30. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2019.001007>
- [2] Chouinard, Y. (2005). *Let my people go surfing*. Penguin Books, Ed.; 2nd ed.
- [3] Chouinard, Y. (2023). *Patagonia shows how turning a profit doesn't have to cost the Earth*. Mckinsey.com. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/patagonia-shows-how-turning-a-profit-doesnt-have-to-cost-the-earth>
- [4] De Giacomo, M. R., i Bleischwitz, R. (2020). Business models for environmental sustainability: Contemporary shortcomings and some perspectives. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3352–3369. <https://doi.org/10.1002/bse.2576>
- [5] Fernández Garcia, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Ed. San vivente, Alicante: ECU.
- [6] Gamez, M. J. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. Disponible a: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- [7] Gasperini, E. (2013). *Compatibility Between Business and the Environment: Examples from a case study of Patagonia*. University of Puget Sound.
- [8] Gelles, D. (2022). *Billionaire no more: Patagonia founder gives away the company*. The New York Times. Disponible a: <https://www.nytimes.com/2022/09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-chouinard.html>
- [9] Godoy, M. (2022). *La excepción empresarial: Patagonia crea una nueva estructura societaria que convierte al planeta en su único accionista*. Business Insider España. Disponible a: <https://www.businessinsider.es/patagonia-convierte-planeta-unico-accionista-1125051>
- [10] Godoy, M. (2023). *La fórmula que ha convertido a Patagonia en un gigante de la moda diferente: "Pedimos a la gente que piense si necesita algo antes de comprarlo."* Business Insider España. Disponible a: <https://www.businessinsider.es/formula-ha-convertido-patagonia-gigante-moda-diferente-1269552>
- [11] Hurst, B. (2013). *Patagonia promotes "responsible economy"*. Retail Wire. Disponible a: <https://retailwire.com/discussion/patagonia-promotes-responsible-economy/>
- [12] Johan Cruyff Institute. (2020). *Jelle Mul: "En Patagonia trabajamos para salvar el planeta."* Johan Cruyff Institute. Disponible a: <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/marketing-deportivo/jelle-mul-en-patagonia-trabajamos-para-salvar-el-planeta/>

- [13] Jose Paz Rendal. (2015). How Creating Shared Value is taking Corporate Social Responsibility one step further. Google as a case of study. Universidade Da Coruña, 1–60.
- [14] Krisnawati, A., Yudoko, G., i Bangun, Y. R. (2014). Development path of corporate social responsibility theories. *World Applied Sciences Journal*, 30(110–120). <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.17>
- [15] *Living wage*. (n.d.). Patagonia.com. Disponible a: <https://www.patagonia.com/our-footprint/living-wage.html>
- [16] Makkonen, J. (2022). *What if every company in the world were like Patagonia?* Sharetribe. Disponible a: <https://www.sharetribe.com/balanced/what-if-every-company-were-like-patagonia/>
- [17] Miller, K. *The triple bottom line: What it is & why it's important*. (2020). Business Insights Blog. Disponible a: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- [18] Moran, M. (2015). *Cambio climático*. Desarrollo Sostenible. Disponible a: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>
- [19] Moran, M. (2015). *Consumo y producción sostenibles*. Desarrollo Sostenible. Disponible a: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- [20] *Our company history - Patagonia*. (n.d.). Patagonia.com. Disponible a: <https://www.patagonia.com/company-history/>
- [21] *Our core values - Patagonia*. (n.d.). Patagonia.com. Disponible a: <https://www.patagonia.com/core-values/>
- [22] Palmer, J. (2023). *4 types of corporate social responsibility*. Board Management Software. Disponible a: <https://www.onboardmeetings.com/blog/corporate-social-responsibility/>
- [23] Patagonia. (2011). *Don't Buy This Jacket*. Patagonia.com. Disponible a: <https://eu.patagonia.com/es/en/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>
- [24] *Patagonia business model: Key insights and analysis*. (2023). Digital Enterprise. Disponible a: <https://digitalenterprise.org/models/patagonia/>
- [25] Pereira, D. (2023). Is Patagonia profitable? Business Model Analyst. Disponible a: <https://businessmodelanalyst.com/is-patagonia-profitable/>
- [26] Pereira, D. (2023). Patagonia business model. Business Model Analyst. Disponible a: <https://businessmodelanalyst.com/patagonia-business-model/>
- [27] *Regenerative organic certification - Patagonia*. (n.d.). Patagonia.com. Disponible a: <https://www.patagonia.com/our-footprint/regenerative-organic-certification.html>
- [28] *Sobre BMS*. (n.d.). Bmsandorra.com. Disponible a: <https://www.bmsandorra.com/sobre-bms/>
- [29] Stanley, V. (2021). *How Patagonia learned to act on its values*. Yale Insights. Disponible a: <https://insights.som.yale.edu/insights/how-patagonia-learned-to-act-on-its-values>
- [30] Stobierski, T. *What is corporate social responsibility? 4 types*. (2021). Business Insights Blog. Disponible a: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>

[31] *The 4 main types of corporate social responsibility your business should consider.* (2021). Benevity.com. Disponible a: <https://benevity.com/resources/types-of-corporate-social-responsibility>

[32] *Trade in Patagonia clothing & gear.* (n.d.). Patagonia Worn Wear. Disponible a: <https://wornwear.patagonia.com/pages/trade-it-in>

[33] *Viladomat.com.* (n.d.). Viladomat. Disponible a: [https://www.viladomat.com/es/?utm\\_campaign=&utm\\_term=&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_ver=3&hsa\\_acc=4283310432&hsa\\_mt=&hsa\\_src=x&hsa\\_cam=21098333912&hsa\\_grp=&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_ad=&hsa\\_net=adwords&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw\\_LOwBhBFEiwAmSEQATisIYtUhvUhiTJNMDcpFjH5q4IZPh4NQ84Fq-mKhcn5iMXOn2po7xoCMlgQAvD\\_BwE](https://www.viladomat.com/es/?utm_campaign=&utm_term=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_ver=3&hsa_acc=4283310432&hsa_mt=&hsa_src=x&hsa_cam=21098333912&hsa_grp=&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_ad=&hsa_net=adwords&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw_LOwBhBFEiwAmSEQATisIYtUhvUhiTJNMDcpFjH5q4IZPh4NQ84Fq-mKhcn5iMXOn2po7xoCMlgQAvD_BwE)

[34] *Yvon Chouinard donates Patagonia to fight climate crisis.* (n.d.). Patagonia.com. Disponible a: <https://eu.patagonia.com/es/en/ownership/>

[35] Zak, A. (2015). *Triple Bottom Line Concept In Theory and Practice.* Research Papers of Wrocław University of Economics , 387, 1–264.