

# **Anàlisi de la Sostenibilitat i models de negoci d'aplicació al sector tèxtil-moda**



**Diputació  
Barcelona**



# **Anàlisi de la Sostenibilitat i models de negoci d'aplicació al sector tèxtil-moda**



**Diputació  
Barcelona**

**© Diputació de Barcelona**

Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació  
Barcelona, 2011

Coordinació de l'edició:

Servei de Teixit Productiu

Coordinació de l'estudi:

Ajuntament de Mataró - Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró (IMPEM)

Amb la col·laboració de:

Ajuntament de Badalona - Reactivació Badalona SA

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa SA

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell

Ajuntament de Manresa

Ajuntament d'Igualada

Assistència tècnica:

CREAFUTUR

Amb el suport econòmic de:



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Empresa i Ocupació**

**Unió Europea**  
Fons social europeu  
L'FSE inverteix en el teu futur



*“Aquest projecte està subvencionat pel SOC i el Fons Social Europeu, d'acord amb el programa d'ajuts a Projectes Innovadors, regulat per l'Ordre TRE/293/2010”*

## ÍNDEX

Introducció .....	5
Antecedents.....	7
Objectius.....	7
<b>Metodologia i activitats</b> .....	<b>8</b>
<b>Resultats</b> .....	<b>9</b>
<b>Context actual i reptes de futur</b> .....	<b>9</b>
Què és la sostenibilitat? .....	10
Els actors.....	10
Consumidors .....	11
Governs.....	12
Empreses .....	13
<b>Models de negoci en sostenibilitat</b> .....	<b>14</b>
Model 1: Concebut per ser reutilitzat.....	15
Model 2: Concebut per ser compostable .....	17
Model 3: Eficiència energètica .....	19
Model 4: Consum col·laboratiu.....	21
Model 5: Localització.....	24
Model 6: Reciclatge.....	26
Model 7: Qualificació i etiquetatge .....	28
Model 8: Compromís emocional.....	30
<b>Models de negoci sostenibles aplicats al tèxtil-moda</b> .....	<b>32</b>
Fitxa 1: Model Quilòmetre Zero.....	37
Fitxa 2: Model Reutilització .....	40
Fitxa 3: Model Renovació.....	47
Fitxa 4: Model Xarxa de Sostenibilitat.....	50
Fitxa 5: Model Rescat.....	54

## Antecedents

Hi ha determinats territoris a Catalunya amb una forta especialització històrica en el sector tèxtil-moda; aquesta indústria ha seguit una evolució decreixent en els darrers anys, caracteritzada pel fenomen de la deslocalització i per la destrucció de llocs de treball.

En l'actual situació de crisi econòmica, es fa evident la necessitat d'apostar per la millora de la competitivitat del sector, i per l'impuls de les activitats d'alt valor afegit.

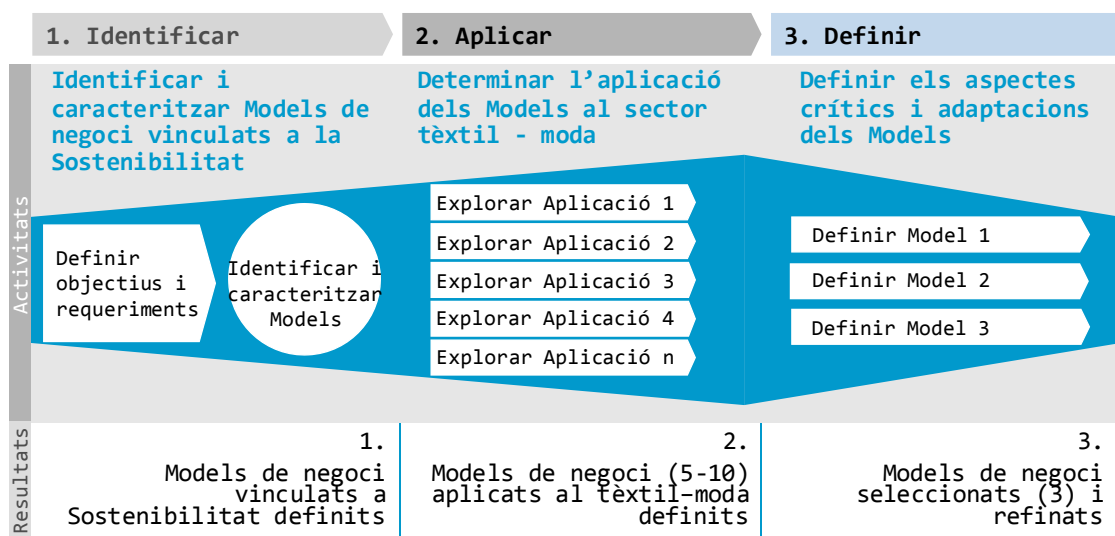
En aquest context, **sis ajuntaments -Mataró, Igualada, Manresa, Terrassa, Sabadell, Badalona- i la Diputació de Barcelona impulsen un projecte per contribuir a la transformació del model productiu del sector**, anomenat "Una xarxa Innovadora per a la competitivitat i la inserció", subvencionat per la Generalitat de Catalunya.

En el marc de l'acció 1-a-03-03 "Sostenibilitat i Models de Negoci" d'aquest projecte es planteja per realitzar una anàlisi dels models de negoci relacionats amb la Sostenibilitat que poden tenir un espai o una aplicació específica dins del sector tèxtil – moda.

## Objectius

Els objectius de l'anàlisi realitzada han estat:

- **Identificar i caracteritzar els principals models de negoci vinculats a la Sostenibilitat** des d'una perspectiva transversal, tant pel que fa a la producció i a la comercialització, com a altres elements de la cadena de valor.
- **Determinar el grau d'aplicació** que poden tenir aquests models en el sector tèxtil – moda, tot imaginant com serien els nous models de negoci del sector.
- **Definir els aspectes crítics i les adaptacions necessàries** per aplicar els models de negoci identificats al sector tèxtil – moda.



Gràfic 1. Objectius, activitats i resultats.  
Font: Creafutur

## Introducció

L'**Associació de Col·lectivitats Tèxtils Europees (ACTE)** es va constituir l'any 1991 com una de les primeres xarxes d'autoritats locals a nivell europeu. Així, ACTE és una associació concebuda per defensar els interessos de col·lectivitats territorials i organismes que representen els territoris amb presència dels sectors tèxtil, de la confecció, de la pell, del calçat i dels complements de moda.

Des de 2008, set autoritats locals catalanes que formen part d'ACTE —**Reactivació Badalona, Ajuntament de Terrassa, Promoció Econòmica de Sabadell, Institut Municipal de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Mataró (IMPEM), Ajuntament de Manresa, Diputació de Barcelona i Ajuntament d'Igualada**— estan **treballant en xarxa** per dinamitzar el sector tèxtil-moda als territoris respectius, així com també per difondre el coneixement generat entre la resta de territoris membres d'ACTE.

Concretament, aquestes set entitats han impulsat el treball en xarxa mitjançant l'execució conjunta de dos projectes consecutius subvencionats pel programa de **Projectes Innovadors patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu**. El primer projecte va abastar el període 2008-2009 i, actualment, s'estan finalitzant les accions previstes en el segon projecte, que correspon al període 2010-2011.

Aquest segon projecte es denomina "**Una xarxa innovadora per la competitivitat i la inserció**" i té l'objectiu general d'**impulsar la innovació, la transferència de coneixement i l'ocupació en el sector tèxtil** en els territoris d'actuació, així com també la difusió a la resta de socis de la Xarxa ACTE. Pel que fa a això, s'han contemplat sis línies d'actuacions específiques en el projecte:

- 1) Con solidar i **incrementar el valor generat pel treball en xarxa** i transferir els resultats.
- 2) Impulsar i promoure el **portal web Tex4future** com a eina de dinamització, innovació i transferència de coneixement.
- 3) Impulsar dos **nous nínxols de mercat**: els teixits tècnics i els models de negoci relacionats amb la sostenibilitat.
- 4) Impulsar **nous perfils professionals**: el gestor de la producció i el personal shopper.
- 5) Fomentar l'**emprenedoria** en projectes de joves dissenyadors i d'activitats dels teixits tècnics.
- 6) Desenvolupar accions de **cooperació pública i privada** que generin valor afegit al sector.

Per a cadascuna d'aquestes sis línies es contemplen **accions** com la realització de cursos de formació, jornades de difusió i intercanvi de coneixement, desenvolupament de metodologies de treball o la realització d'estudis, entre d'altres. **El present document és la publicació de l'estudi "Anàlisi de la sostenibilitat i model de negoci d'aplicació al sector tèxtil-moda"** que s'ha realitzat en el marc de la línia 3 d'actuació i amb dues finalitats ben definides: per una banda, **generar coneixement** al voltant de les necessitats i alternatives que representa la sostenibilitat en el sector tèxtil-moda i, per l'altra, **difondre aquest coneixement** mitjançant la publicació de l'estudi realitzat.

Esperem que les alternatives que es plantegen pel que fa a la sostenibilitat sigui de gran interès i contribueixin a orientar tant les empreses com les autoritats locals en la millora de la competitivitat i perspectives de futur del sector.

El Grup Motor del projecte <sup>o</sup> Una xarxa innovadora per la competitivitat i la inserció està format per:

Ajuntament de Badalona - Reactivació Badalona

Ajuntament d'Igualada

Ajuntament de Manresa

Ajuntament de Mataró - Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa

Diputació de Barcelona - Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació



## Antecedents

Hi ha determinats territoris a Catalunya amb una forta especialització històrica en el sector tèxtil-moda; aquesta indústria ha seguit una evolució decreixent en els darrers anys, caracteritzada pel fenomen de la deslocalització i per la destrucció de llocs de treball.

En l'actual situació de crisi econòmica, es fa evident la necessitat d'apostar per la millora de la competitivitat del sector, i per l'impuls de les activitats d'alt valor afegit.

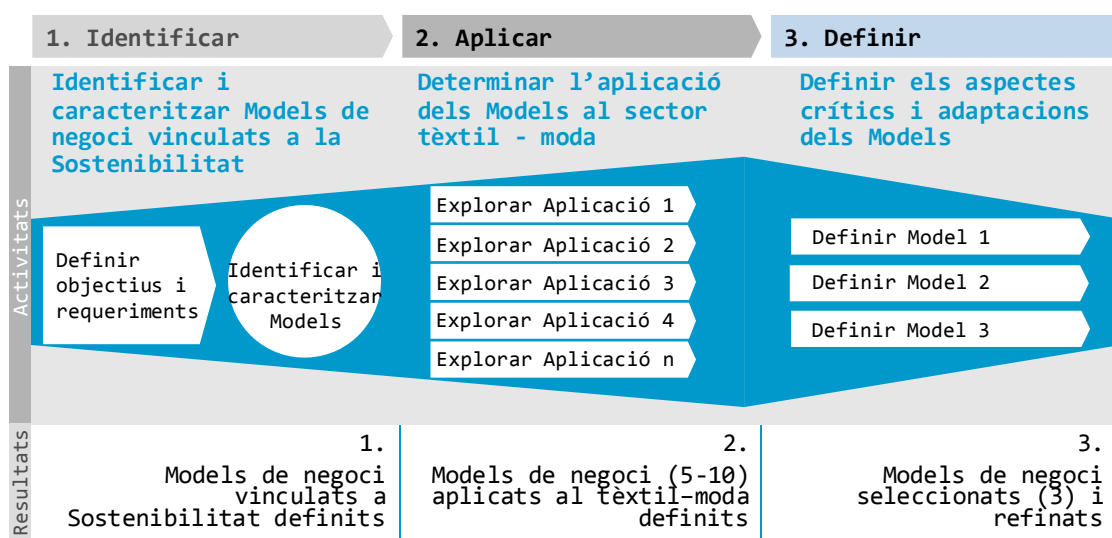
En aquest context, **sis ajuntaments -Mataró, Igualada, Manresa, Terrassa, Sabadell, Badalona- i la Diputació de Barcelona impulsen un projecte per contribuir a la transformació del model productiu del sector**, anomenat "Una xarxa Innovadora per a la competitivitat i la inserció", subvencionat per la Generalitat de Catalunya.

En el marc de l'acció 1-a-03-03 "Sostenibilitat i Models de Negoci" d'aquest projecte es planteja per realitzar una anàlisi dels models de negoci relacionats amb la Sostenibilitat que poden tenir un espai o una aplicació específica dins del sector tèxtil – moda.

## Objectius

Els objectius de l'anàlisi realitzada han estat:

- **Identificar i caracteritzar els principals models de negoci vinculats a la Sostenibilitat** des d'una perspectiva transversal, tant pel que fa a la producció i a la comercialització, com a altres elements de la cadena de valor.
- **Determinar el grau d'aplicació** que poden tenir aquests models en el sector tèxtil – moda, tot imaginant com serien els nous models de negoci del sector.
- **Definir els aspectes crítics i les adaptacions necessàries** per aplicar els models de negoci identificats al sector tèxtil – moda.

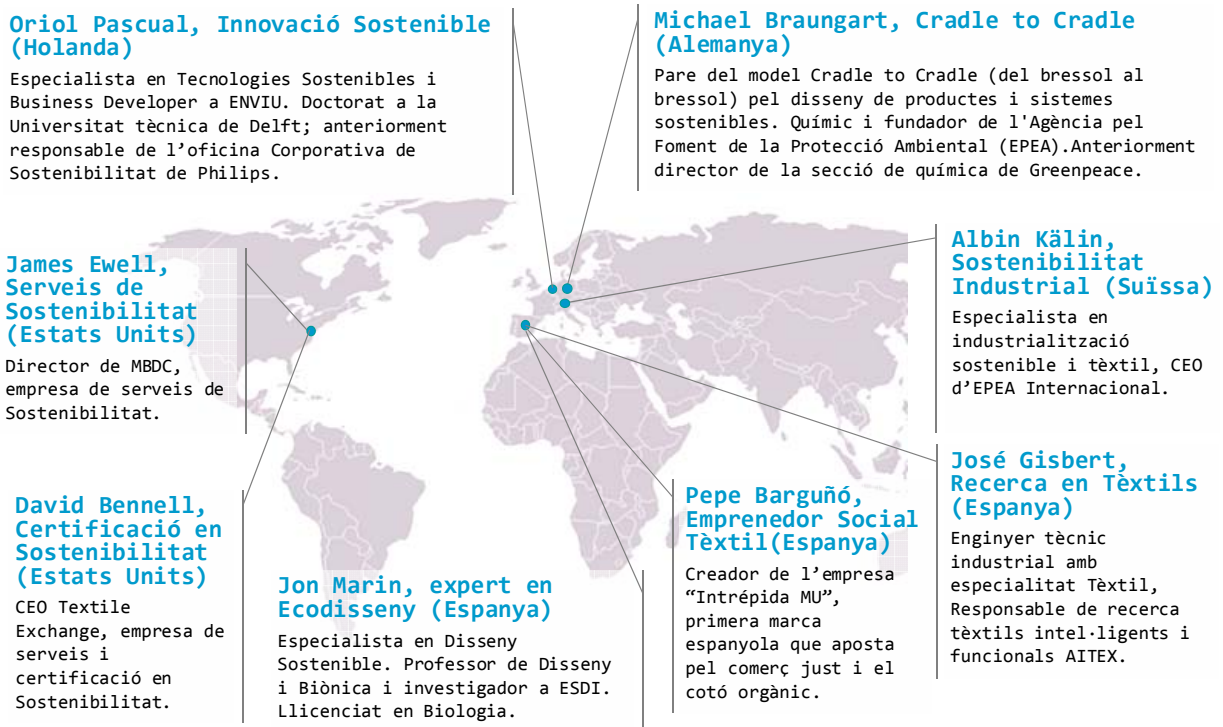


Gràfic 1. Objectius, activitats i resultats.  
Font: Creafutur

## Metodologia i activitats

El projecte s'ha dut a terme en 3 Etapes:

**1. "Identificar" – Febrer / Març 2011:** Identificar i caracteritzar models de negoci vinculats a la Sostenibilitat, mitjançant l'anàlisi d'estudis disponibles i fonts secundàries, i entrevistes amb 6 experts internacionals en Sostenibilitat, Tèxtil i Moda.



Gràfic 2. Experts entrevistats.  
Font: Creafutur

**2. "Aplicar" – Abril / Maig 2011:** Determinar l'aplicació dels models al sector tèxtil – moda (solucions), a través de 2 sessions tipus Workshop de transformació de Tendències i Models de Negoci en aplicacions al sector tèxtil – moda. Van participar 20 persones d'empreses i entitats impulsores del projecte, clau per la seva combinació de coneixements i experiència: C.P. Aluart, Grup Agatex, Basi, Enviu, Eco Intelligent Growth, Lidermed, Sensing Tex, Grup Tradebé, Teixidors, Tints Egara, Diputació de Barcelona, Ajuntaments de Sabadell, Manresa, Badalona, Terrassa, Igualada i Mataró.

**3. "Definir" – Maig / Juny 2011:** Definir els aspectes crítics i adaptacions de les solucions generades, mitjançant un Workshop de selecció, al qual van participar 12 persones de les empreses i entitats impulsores. Posteriorment, les solucions definides han estat refinades i documentades.

## Resultats

A partir de la metodologia aplicada s'han obtingut els següents resultats, que detallarem a continuació:

- Caracterització del context actual i reptes de futur (apartat 5 d'aquest document).
- Identificació de 8 Models de negoci vinculats a la Sostenibilitat (apartat 6).
- Generació de 5 aplicacions dels Models de negoci al sector tèxtil-moda (apartat 7).

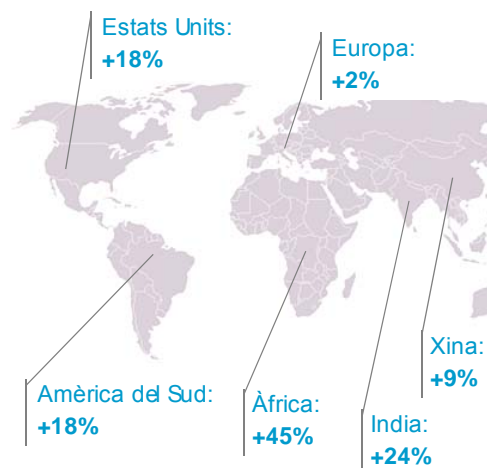
## Context actual i reptes de futur

En els darrers 30 anys, la població mundial ha passat de 4 bilions fins a gairebé 7 bilions, i es projecta que augmenti fins els **8,5 bilions al 2030**.

Cada cop més persones dels països en creixement, com és el cas de la Xina o dels països africans, accediran amb més força als mercats globals de producció i consum. Els països **BRIC** (Brasil, Rússia, Índia i Xina) suposaran el **50% del creixement del PIB** fins el 2020, amb 1.6 bilions de consumidors d'aquests països formant part de l'anomenada classe mitjana.

El sosteniment d'aquesta evolució dependrà del desacoblament entre el consum global i l'ús dels recursos naturals, atès que la **tensió sobre la natura** és cada cop més severa. En conseqüència, caldrà transformar els sistemes actuals de producció i consum.

El consum sostenible **comença pel ciutadà** – com a consumidor, comprador, inversor, votant i empleat – i suposarà una **oportunitat per a les empreses i països** que siguin capaços de ser capdavanters en aquest àmbit. Les empreses i països que impulsin la transformació de l'economia global tindran també un futur més sostenible.



Gràfic 3. % d'augment de població actual envers 2030 a les principals àrees en creixement Font: Elaborat per Creafutur a partir de McKinsey, World Economic Forum, United Nations, Chinese National Bureau of Statistics, Goldman Sachs

## Què és la sostenibilitat?

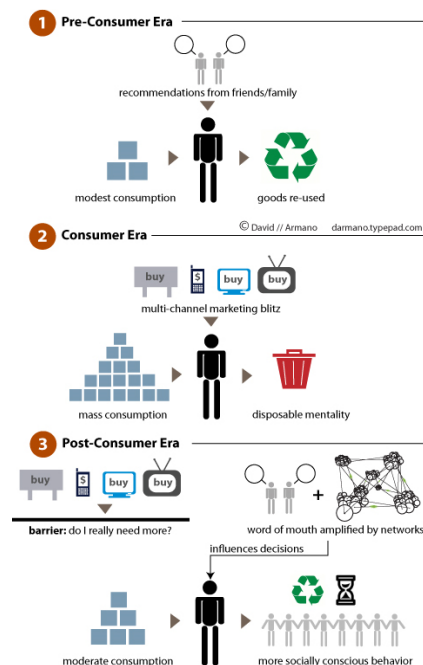
El **desenvolupament sostenible** va ser definit al 1987 per les Nacions Unides com a “desenvolupament que cobreix les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per cobrir les seves pròpies necessitats”.

Darrera d'aquesta definició hi ha dos eixos clau:

- Primer, el concepte de desenvolupament es refereix a la **millora qualitativa en la vida** de les persones, i no tant al creixement o augment quantitatiu de l'economia. Per tant, un cop s'assoleix un nivell econòmic mínim, el creixement mesurat pel PIB - materials, capital i treball- no pot ser l'únic objectiu de desenvolupament, perquè no implica una major prosperitat.
- Segon, el concepte de sostenible es refereix a cobrir les necessitats dels consumidors de forma **suficient i eficient**, és a dir, de forma que hi hagin prous recursos per a tothom i per sempre. Històricament, el creixement econòmic ha implicat assolir uns nivells més elevats d'extracció, processament i ús de recursos, i en conseqüència la degradació i esgotament de la natura. Reduir aquest impacte negatiu requereix desacoblar el consum del cycle d'extracció, ús i eliminació dels recursos.

## Els actors

Per impulsar el **canvi de paradigma**, sorgeix la necessitat de passar d'una era caracteritzada pel *súperconsumisme* a una nova era caracteritzada per valors i comportaments sostenibles.



Gràfic 4. Era Post-Consumisme  
Font: Logic + Emotion – David Amano

Hi ha **tres actors principals en la transició** cap al model de desenvolupament sostenible:

- Els consumidors han de ser els **instigadors**, tant a través de les seves eleccions individuals, com amb la seva influència a les pròpies xarxes socials i comunitats. El repte esdevé en la motivació dels consumidors per a què passin d'estar únicament conscienciats a actuar de manera sostenible.
- Els governs han de ser els **facilitadors** per la Sostenibilitat; amb polítiques públiques per orientar els consumidors i mobilitzar les empreses i agents clau envers pràctiques sostenibles que portin a obtenir resultats a escala global.
- Les empreses han de ser els **constructors** d'una economia de consum sostenible mitjançant les seves inversions i la seva innovació, redefinint els seus models de negoci i la seva cadena de valor. Per tal que això sigui possible, aquestes empreses hauran de tenir un rendiment econòmic.

## Consumidors

Per a què els consumidors siguin el motor del canvi, el repte serà com passar **de les intencions a l'acció**: tot i que cada cop els consumidors estan més conscienciats, l'economia global no està canviant cap al consum sostenible amb prou velocitat i escala.



Gràfic 5. Actituds vs. comportaments  
Font: Outlook 2008 Creafutur "Sostenibilitat i Oportunitats de negoci"

Les eleccions dels consumidors són influenciades per 3 tipus de factors: Racionals (preu, atributs i utilitat), Emocionals (percepcions, imatge de marca i referents) i Contextuals (entorn físic, context social i cultural). En aquest sentit, hi ha 3 àrees d'actuació principal sobre els consumidors per accelerar el canvi:

- Racional: els consumidors no identifiquen el **benefici individual** que obtindrien comportant-se de forma sostenible i dubten de la seva capacitat individual per canviar l'economia global.

- Emocional: els consumidors **no s'acaben de creure** els missatges de les marques o empreses sobre la seva Sostenibilitat i no saben identificar quines marques o empreses són realment sostenibles.
- Contextual: els consumidors no senten suficient **pressió social i/o institucional** (educativa i regulativa) per modificar els seus comportaments.

## Governos

Els governos més avançats, comencen a posar en valor la Sostenibilitat més enllà de la seva utilitat de supervivència, com a eina per assegurar un **avantatge competitiu** en el futur. En aquest sentit, les polítiques públiques seran essencials per tal de facilitar la construcció d'una nova economia sostenible, doncs permetran crear nous mercats, incentivar a les empreses i modificar els comportaments dels consumidors:

- Nous mercats: la fixació de criteris de **Sostenibilitat en els aprovisionaments** governamentals facilitaria i impulsaria la creació de nous mercats per a béns i serveis sostenibles.
- Incentius a les empreses: la fixació d'uns clars **estàndards socials i mediambientals**, amb suport a la recerca, desenvolupament i difusió de tecnologies mediambientals, facilitaria a les empreses adoptar pràctiques sostenibles i de transparència (ex. etiquetant per informar sobre allò que és rellevant).
- Comportaments del consumidors: la realització de **campanyes de conscienciació, educació i recompenses al consum sostenible**, que facilitarien que els consumidors coneguin l'impacte del seu consum sobre el medi ambient -amb evidències- i tinguin eines i incentius per actuar en conseqüència.



*Gràfic 6. Brasil es compromet a invertir 1 bilió de reals anualment durant 10 anys per donar suport a la "Bio Economia" per fer el país energèticament independent i sostenible.*

*Font: Govern de Brasil*

## Empreses

En l'actualitat, la majoria dels enfocaments empresarials envers la Sostenibilitat solen ser **reactius** i de compliment legal, donant resposta a les preocupacions de les ONG i els governs. Aquesta visió tendria a canviar, perquè les empreses es veuran **incentivades a construir** el nou model d'economia sostenible, a mesura que:

- Vagin augmentant els comportaments sostenibles dels consumidors i es generalitzin les seves demandes de **transparència** per conèixer informació clara i veraç dels impactes mediambientals de les empreses.
- Augmentin els requeriments dels inversors i les grans multinacionals per a què la cadena de valor empresarial **minimitzi riscos financers** i es prepari per la creixent escassetesa de recursos, l'augment dels costos d'energia i de les matèries primeres.
- Els governs canviïn la **forma de mesurar i impulsar el desenvolupament** econòmic, regulant i incentivant en conseqüència, servint com a exemple a l'implementar també criteris de sostenibilitat en els seus processos de compra de béns i serveis.



Gràfic 7. Good Guide és una aplicació (web / Iphone) que proporciona informació dels efectes sobre la salut, medi ambient i societat dels productes de gran consum. (Veure model de negoci #7 d'aquest document).  
Font: Good Guide

## Models de negoci en sostenibilitat

Analitzant les empreses que comencen a construir el nou paradigma, identifiquem 8 models de negoci vinculats a la sostenibilitat, caracteritzats pels següents conceptes:

- **Model 1: Concebut per ser reutilitzat.**
- **Model 2: Concebut per ser compostable.**
- **Model 3: Eficiència energètica.**
- **Model 4: Consum col·laboratiu.**
- **Model 5: Localització.**
- **Model 6: Reciclatge.**
- **Model 7: Qualificació i etiquetatge.**
- **Model 8: Compromís emocional.**

A continuació presentem aquests models de negoci, seguint la següent estructura:

<b>Descripció del model.</b>	
<b>Iniciativa referent:</b> exemple d'iniciativa empresarial que il·lustra el model, en 5 apartats:	
	<b>Resum:</b> història, dades empresarials i objectius
	<b>Estratègia:</b> model de rendibilització.
	<b>Proposta de valor:</b> públic objectiu i valor que els hi aporta, necessitats que satisfà.
	<b>Funcionament:</b> activitats i processos principals.
	<b>A destacar:</b> altres elements rellevants a tenir en compte.



## Model 1: Concebut per ser reutilitzat

Dissenyat perquè es puguin recuperar, processar i reutilitzar els components de forma continuada, assegurant la disponibilitat i el preu de les matèries primeres en el futur, i amb la possibilitat d'oferir al client un model de comercialització de tipus servei en comptes de vendre productes.

### Iniciativa referent: SHAW

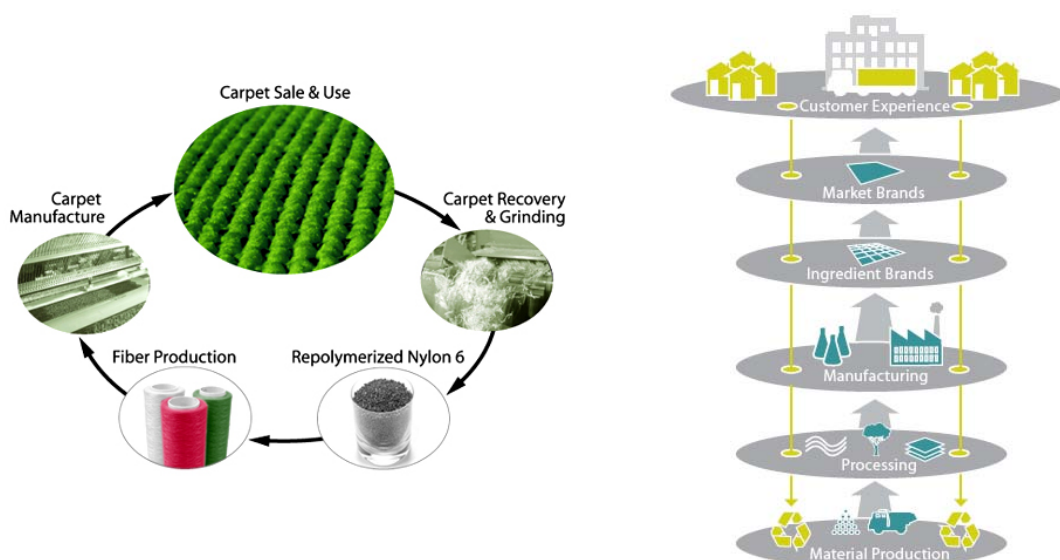
SHAW, que va iniciar la seva activitat al 1946 dedicant-se al tenyit de fibres, es defineix com a “full-services flooring company” (serveis complets de revestiments per a sòls: moquetes, catifes, sòls de fusta i ceràmics).

SHAW, que està al “Fortune 500” i té a Warren Buffet com a principal accionista, factura 4 bilions de dòlars i té 25.000 empleats. El 95% del seu negoci es troba als Estats Units, i la resta a Mèxic, Austràlia, Canadà, Xina, Singapur i el Regne Unit.

Atès que gran part del seu volum de negoci provenia de clients que requerien d'una forta renovació periòdica del producte (ex. sector públic), SHAW va repensar la seva manera de comercialitzar els revestiments, transformant-les en **producte de servei**.

Aquest model de negoci té 3 objectius principals:

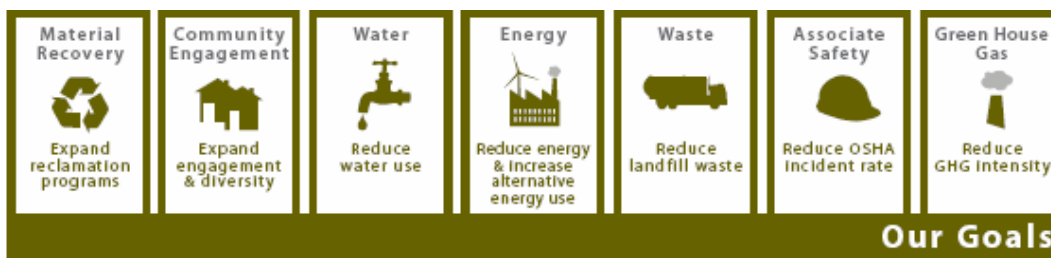
- Incrementar el **control de la matèria primera** i la seguretat en quant a disponibilitat i preus en el futur,
- Augmentar la **fidelització** dels clients amb un servei integral,
- Assegurar el **compliment de regulacions** presents i futures en matèria de Sostenibilitat.



Gràfic 8. Cadena de valor de SHAW  
Font: SHAW

## Estratègia

Malgrat la crisi financera global i els problemes al mercat de la vivenda als Estats Units, SHAW ha continuat invertint en Sostenibilitat perquè ho considera vital pel seu model de negoci de llarg termini. Han establert un "Consell de Creixement i Sostenibilitat" per introduir **pràctiques sostenibles a tots els àmbits del negoci**, fixant objectius mesurables per diferents horitzons temporals: reduir l'ús d'energia un 25% anualment, reduir els residus industrials un 90% per 2011, reduir l'ús d'aigua un 40% per 2016, augmentar l'ús d'energia de fonts alternatives fins al 10% a 2017, etc.



Gràfic 9. Objectius de SHAW  
Font: SHAW

## Proposta de Valor

Ofereixen al client un **servei integral de gestió** dels revestiments cobrint les seves necessitats, assegurant la qualitat, salubritat, renovació i gestió de residus: fa 20 anys, als Estats Units hi havia 8.500 abocadors que acceptaven residus dels revestiments, però actualment només ho fan 1.800.

## Funcionament

Tot i que aconseguir "**residus zero**" és l'objectiu principal, han definit petites passes per arribar-hi.

SHAW està **integrada verticalment**: fabrica el 95% de les fibres que necessita - amb Niló 6, 100% reutilitzable i lliure de PVC - i té un sistema únic al món de recuperació de fibres (EverGreen®), que els hi permet reutilitzar 45.000 tones de Niló a l'any (transforma la fibra en caprolactama, el monòmer del Niló, utilitzat després a l'extrusió de fibres).

Tanmateix, aplica programes de reducció del consum energètic i d'utilització de fonts alternatives, entre els quals destaquen la recuperació del calor i la generació a partir de vapor d'aigua. Estan construint "Re2E", la primera fàbrica al món que funcionarà totalment amb l'energia generada pels residus de revestiments.

## A destacar

La Sostenibilitat s'incorpora en la **subcontractació i els aprovisionaments**: des del 2009, en el procés de qualificació de proveïdors, apliquen un model d'avaluació del seu compromís amb el medi ambient, la diversitat, els drets humans i les pràctiques empresarials ètiques.

## Model 2: Concebut per ser compostable

Productes dissenyats de forma que, al final de la seva vida útil –és a dir aquell espai de temps durant el qual el producte manté els seus atributs principals quant a qualitat i durabilitat- els seus components serveixin per generar energia o per a la nutrició humana / animal / vegetal, siguin saludables pels que pateixen sensibilitat química, i minimitzin la necessitat de gestionar residus per a les empreses i administracions públiques.

### Iniciativa referent: Satino Black

L'empresa holandesa Van Houtum ha creat "Satino Black", un paper higiènic que no depèn de la tala d'arbres i és **totalment degradable**, realitzat al 100% amb paper reciclat mitjançant un procés de producció que no emet CO2 a l'atmosfera.

Van Houtum és un fabricant holandès independent que porta més de 75 anys fent productes de paper apostant amb força per la **responsabilitat social**. L'empresa produeix 45.000 tones de paper, factura uns 60 milions € i té 200 empleats. El 50% del seu volum de negoci prové dels Països Baixos, 15% d'Alemanya, 15% del Regne Unit i un 20% d'altres països de la Unió Europea.

Subministra exclusivament al **mercat empresarial** via majoristes per varis sectors, incloent el d'oficines, càtering, hospitals, escoles i indústria.

Han desenvolupat un nou procés de producció que substitueix els productes químics per materials i additius degradables, i la **utilització d'aigua i energia** en la fabricació és la més baixa entre els productors de paper higiènic.

Adquireixen el 98% dels aprovisionaments dins Europa i avaluen els proveïdors en termes de com tracten el medi ambient per garantir que comparteixen filosofia.

This washroom is equipped with **Satino BLACK** tissue paper

**Satino BLACK**  
IT'S SO EASY TO GO GREEN

[www.satino.com](http://www.satino.com) Satino by Van Houtum

-  Harmless to people and the environment
-  Sustainable production process
-  100% green energy
-  100% recycled paper

**FSC**  
www.fsc.org  
RECYCLED  
Paper made from recycled material  
FSC® C001838

Gràfic 10. Proposta de valor de Satino Black  
Font: Satino Black

## Estratègia

Segons un estudi recent de TNS Worldpanel, cada llar espanyola gasta una mitjana de 107 quilos de paper higiènic anualment, i molta gent desconeix que la majoria s'obté de la tala d'arbres. La **desforestació** s'ha convertit en un dels majors problemes del planeta: sequeres, destrucció d'ecosistemes i de la biodiversitat, desequilibri de les temperatures i **canvi climàtic**.

Van Houtum és conscient que moltes administracions i empreses han començat a posar en pràctica iniciatives per reduir el consum de paper. Per exemple, els jutjats de Catalunya notifiquen les resolucions judicials per Internet des del 2007, estalviant 18 milions de folis.

## Proposta de Valor

Els clients principals són empreses i administracions públiques que aposten per **aprovisionar-se amb productes sostenibles** dins de les seves polítiques de responsabilitat social. Satino Black ofereix un paper d'alta qualitat i rendiment que permet a empreses i institucions **eliminar l'empremta mediambiental**.

## Funcionament

En el procés de producció del paper higiènic s'utilitzen diverses substàncies químiques per donar-li unes propietats específiques. Van Houtum ha modificat el seu procés de fabricació, aconseguint un paper amb les mateixes propietats però canviant les substàncies químiques nocives per d'altres **innòcues i biològicament degradables**.

Van Houtum vol ser i és líder al seu sector en **minimitzar les emissions de CO2, el consum d'aigua i l'ús d'energia**. Mentre una estació energètica estàndard de gas o carbó té un rendiment d'energia del 50-60%, la seva central pròpia aconsegueix un rendiment superior al 80%. L'aigua que fan servir es manté dintre del cicle tancat de producció el màxim de temps possible. Els residus obtinguts al procés de reciclatge (fibres, guix, etc.) es subministren com a matèries primeres a una fàbrica de cartró que fa els embalatges per Satino Black.

Waste streams	Unit	2008	2009	2010
Paper residue total	ton	24,464	25,876	25,509
Paper residue recycled	ton	0	5,339	14,566
Paper residue in relative terms	kg/ton	596	623	603
Paper residue recycled	%	0%	21%	57%

Gràfic 11. Gestió de residus a Satino Black  
Font: Satino Black

## A destacar

Van Houtum ha arribat recentment a un acord amb l'empresa d'energia Essent pel subministrament de "Gas Verd", una energia 100% lliure de carboni que fan servir per a la producció de Satino Black. El "Gas Verd" s'obté de processar el material orgànic dels abocadors, plantes de tractament d'aigües residuals i digestors industrials. És una energia en fort creixement degut a que el govern holandès hi està posant molt interès.

## **Model 3: Eficiència energètica**

Minimització del consum energètic per reduir costos i aprofitament màxim de l'energia per treure-li un rendiment extra (ex. Cogeneració).

### **Iniciativa referent: Hostal Empúries - Resum**

L'Hostal Empúries té l'objectiu d'aconseguir un edifici **eficient** i que es transformi en un agent **regenerador de l'entorn**. Es tracta de dissenyar un ecosistema en harmonia amb el seu entorn que no generi externalitats ambientals i socials.

El seu compte d'explotació depèn dels consums d'aigua, energia i materials i per tant, han fet servir el programa de certificació d'edificis LEED com a llibre de ruta per la seva construcció eficient. Un dels aspectes més innovadors és la seva visió de "Tecnosfera": els materials que no siguin compostables són considerats **nutrients tècnics**, han de ser dissenyats i utilitzats de manera que puguin ser recuperats i circulats indefinidament dins del cicle tècnic. El principi fonamental és mantenir el valor de materials no renovables, per fer-los renovables amb una **despesa energètica mínima** i que puguin ser alimentats amb energies renovables.

Per exemple, l'estructura s'ha fet amb blocs de formigó lleuger (Ytong) aïllat tèrmicament amb suro negre de la zona sense aglomerants sintètics, que permet reduir el consum energètic per ventilació. Per aconseguir una màxima qualitat de l'aire interior, que repercuteix en una menor demanda de ventilació, s'han utilitzat pintures, coles i materials de segellat amb el menor contingut de substàncies orgàniques volàtils possibles, i un contingut en metalls pesats controlat.



*Gràfic 12. Experiència a Hostal Empúries  
Font: Hostal Empúries*

## Estratègia

Apliquen dos principis per minimitzar els seus consums d'aigua, energia i materials:

- **Optimització energètica.** Ha estat dissenyat amb eines de simulació energètiques dinàmiques (Design Builder), per optimitzar les instal·lacions i els consums.
- **Residus=Nutrients.** Es realitza el compostatge in situ de la fracció orgànica de la cuina i de les restes vegetals del jardí, i es reutilitzen com a abonament. Per a la construcció s'utilitzen materials de fibres naturals, com el suro negre aglomerat amb resines naturals o la fusta d'explotacions certificades, i s'instal·len de manera que puguin ser fàcilment separables, i eventualment compostables o reciclables.

## Proposta de Valor

Ofereix una **experiència diferencial i el màxim saludable** a un turista de qualitat que exigeix més valor afegit al seu destí. Pel mercat empresarial, ofereix serveis de reunions i esdeveniments centrats en la Sostenibilitat, permetent comprovar in situ una iniciativa d'èxit.

## Funcionament

El funcionament energètic es fonamenta en 2 principis:

- **Reducció de demanda:** control del factor solar i ventilació natural optimitzant la ubicació i configuració de l'edifici; augment de la inèrcia tèrmica en coberta (vegetals) i murs (ytong).
- **Màxima eficàcia:** sistemes actius de clima i ventilació, difusió i distribució per sòl radiant, ventiladors de velocitat variable, recuperadors de calor, energies renovables (Green Power, ACS amb solar tèrmica, panells fotovoltaics amb petjada de carboni optimitzada, il·luminació amb LEDs).

L'aigua potable és un recurs escàs i esdevé un dels pilars del projecte, diferenciant-ne 3 tipus: reutilitzables (grisos i pluvials), i no reutilitzables (negres). Les 2 primeres s'utilitzen pel reg i emplenat de cisternes, mentre que les aigües negres s'envien a l'estació depuradora. El criteri és adequar usos i qualitats, i no utilitzar aigua potable pels usos que no ho requereixin. Els establiments hotelers en general, tenen un consum per càpita d'aigua molt elevat (300-400 L/persona/dia) i l'Hostal aconseguix un consum en menys de 127 L/persona/dia



Gràfic 13. Construcció de l'Hostal Empúries  
Font: Hostal Empúries

## A destacar.

L'Hostal promou la gastronomia local, amb matèries primeres de producció local, i s'estimula i incentiva als proveïdors a utilitzar envasos i embalatges que siguin compostables o reciclables.

## Model 4: Consum col·laboratiu

Es tracta de comunitats de persones que compren, comparteixen i intercanvien béns i serveis de 3 formes:

- Pagant per compartir un bé entre uns quants: No es compra el bé (i per tant no es té en propietat) sinó que es paga per un servei on es comparteix aquell bé amb altres. L'exemple següent correspon a aquest model.
- Intercanvi: S'intercanvien béns o serveis, no havent-hi transacció monetària
- Col·laboració: la comunitat s'organitza per fer una compra conjunta, normalment amb un preu inferior al que s'obtidria comprant de manera individual

### Iniciativa referent: Zipcar - Resum

El model de negoci de Zipcar consisteix en un sistema de gestió de vehicles compartits que ofereix als seus clients un automòbil a un **cost competitiu** de forma **immediata, pràctica i senzilla**, a prop de la vivenda o el lloc de treball.

Zipcar va ser fundada l'any 2000 i té 560.000 clients membres (ha incrementat el nombre de clients en un 40% durant l'últim any). Al 2010 ha facturat 186 milions \$, però necessita encara més socis i una utilització més elevada dels vehicles per tenir beneficis. Els analistes preduen que el negoci dels "vehicles compartits" als Estats Units passarà dels 250 milions actuals a 3 bilions en 2016.

Els **beneficis per a la mobilitat i el medi ambient** d'aquest concepte de negoci són:

- Menys cotxes circulant per la via pública: s'estima que cada "vehicle compartit" retira 15 vehicles del carrer, ja que els usuaris venen o deixen de comprar els seus, i per tant hi ha menys congestió i ocupació d'aparcaments.
- Menys desplaçaments: els socis redueixen el nombre de km recorreguts en un 44%, la qual cosa es tradueix en un 50% de reducció d'emissions de CO2 per usuari, i per tant menys contaminació.



Gràfic 14. Comunicació de Zipcar  
Font: Zipcar

## **Estratègia**

Zipcar pretén competir tant amb el model de vehicles en propietat com amb el de lloguer, oferint major **flexibilitat, facilitat i comoditat**.

El Conseller Delegat de Zipcar Scott Griffith afirma que la seva estratègia consisteix en: “Abordar el mercat amb arguments que poc o gens tenen a veure amb el propi cotxe”. És a dir, Zipcar vol crear una **marca associada a un estil de vida**, sustentat en valors com la sostenibilitat i el respecte pel medi ambient i la comunitat. De fet, anima als seus clients a recomanar al seu entorn sobre la base dels beneficis mediambientals i financers que aporta: un 30% dels nous membres provenen de recomanacions de clients.

Com a punt sensible, el seu Conseller Delegat destaca “el model de negoci **depèn del civisme i amabilitat dels socis**”. Al tractar-se de vehicles compartits, hi ha certes normes que han de ser respectades (no fumar, no deixar escombraries, etc.). I sembla que són pocs els que les incompleixen, encara que sigui per la por a ser assenyalats i denunciats per altres socis.

## **Proposta de Valor**

El públic objectiu de Zipcar són:

- Classe urbana: joves, amb estudis superiors, ingressos mitjans - alts, sensibles als problemes mediambientals, interessats en noves tecnologies i actius en xarxes socials, que ocasionalment necessiten un vehicle.
- Empreses: cerquen comoditat i estalvi en despeses de transport. Actualment tenen 8.500 companyies com a clients; entre elles Gap i Nike.
- Universitats: volen reduir la congestió i la necessitat de pàrquing. Ja tenen més de 120 campus com a clients, entre ells Yale o Berkeley.
- Govern: cerquen serveis i tecnologia de gestió de vehicles. El govern de Washington ha començat a utilitzar-la amb la seva flota de vehicles.

Els beneficis pels usuaris “Zipsters” són:

- **Estalvi:** s'estalvia una mitjana de 600\$ mensuals enfront tenir un cotxe en propietat. A la web ofereixen una calculadora d'estalvis.
- **Comoditat:** inclou pàrquings per la seva flota i els seus usuaris no s'han de preocupar per l'assegurança ni per la neteja ni el manteniment.
- **Varietat:** permet escollir entre una àmplia gamma (els més populars són Mini Cooper i Toyota Prius, però hi ha també BMW, pickups, etc.).

## **Funcionament**

La clau del sistema és el **software intel·ligent** de gestió de la flota. Per donar-se d'alta, cal fer-se soci a la seva pàgina web amb una quota mensual de 50\$, i es rep la targeta de soci “Zipcard”. Fer servir el vehicle té un cost per hora des de 6,75\$.



Els socis poden reservar el vehicle a través de web o d'una aplicació per smartphones, seleccionant el tipus de vehicle i la franja de temps, i la informació és transmesa a l'ordinador del cotxe reservat.

Per obrir el cotxe simplement cal fixar la "Zipcard" sobre el parabrisa i s'obren les portes (les claus estan dins). En cas que es vagi amb retard, cal avisar a Zipcar i un sistema automàtic modifica la reserva. Si no s'avisava i es retorna el cotxe més tard del previst, es carrega una penalització de 50\$ per hora.

Finalment, cal retornar el cotxe al mateix pàrquing on es va recollir. La benzina, l'assegurança i el pàrquing vénen ja inclosos en el preu.



Gràfic 15. Funcionament de Zipcar  
Font: Zipcar

### **A destacar**

Toyota, Ford, Nissan i BMW ja han començat a explorar opcions de col·laboració amb Zipcar perquè ofereix nombrosos atractius: per exemple, és la plataforma idònia per testar nous models, com els elèctrics. De fet, Bill Ford (president de la marca) ha declarat que "el futur del sector serà una barreja de serveis com Zipcar, el transport públic i els vehicles privats".

A Espanya, Zipcar ha invertit en l'empresa catalana de car-sharing Avancar, com a part de la seva estratègia d'expansió internacional.

## Model 5: Localització

Sistema d'aprovisionaments, fabricació i distribució en l'àmbit local, donant suport a la comunitat, minimitzant els riscos d'augment de les despeses logístiques i reduint la sensació de vulnerabilitat.

### Iniciativa referent: Transition Town Lewes – Resum

“Transition Towns” és un moviment per la creació de comunitats **autosuficients**, avançant-se als grans canvis que es produiran en el futur: l'**energia serà més cara** (fenomen anomenat “peak oil”, doncs l'alt preu del petroli en serà el causant) perquè la demanda creix de forma continuada i els combustibles fòssils seran més difícils d'obtenir. En conseqüència la logística i la producció industrial serà cada cop menys rentable amb el model actual. “Transition” significa que és un procés, que comença amb un petit grup de persones a una comunitat, que poc a poc es va fent més gran i que van dissenyant entre tots el seu full de ruta de forma pragmàtica, cooperativa i compromesa.

Com a referent, Transition Town Lewes és una iniciativa a East Sussex (UK) que ha començat a impulsar aquest nou model de comunitat, aplicant iniciatives de localització en diferents àmbits: alimentació, energia, transport, diners, i residus.

Van començar al 2007 amb una gran campanya de comunicació i **sensibilització** de la ciutadania sobre la seva dependència dels combustibles fòssils i argumentat que venia un període d'augment continuat dels preus del petroli. Els seus objectius:

- Conscienciar els ciutadans de Lewes sobre el canvi climàtic i augment de preus del petroli.
- Proporcionar un marc per una resposta eficaç amb un Pla de reducció del consum energètic.
- Treballar amb les persones i els grups que ja estan compromesos amb aquests assumptes.
- Facultar els ciutadans perquè puguin actuar.



Gràfic 16. Iniciatives Transition Town Lewes  
Font: Transition Town Lewes

## Estratègia

Fins el moment, la iniciativa ha propiciat la creació de 3 empreses i n'esperen crear més:

- “OVESCO”: es dedica a la generació d'energia solar de forma local, i que és propietat de la comunitat (els ciutadans voluntaris ja han donat el 40% del capital necessari per la seva creació, una inversió amb un retorn del 4% en 2 anys).
- “Lewes Food Market”: mercat setmanal on només es troben productes locals.
- “The Lewes Pound”: una moneda pròpia per incentivar les compres a botigues locals.

## Proposta de Valor

A banda d'ajudar els ciutadans a preparar-se per l'amenaça d'un escenari de preu de petroli alt, l'anomenat *peak oil*, aquestes iniciatives cobreixen dues grans necessitats del ciutadà:

- **Local=segur**: en general els consumidors valoren tenir ben identificades les empreses a les quals pertanyen els productes o serveis que compren. En aquest cas aquestes empreses no només són conegudes sinó que són locals: estan a la pròpia ciutat. La seguretat en la qualitat d'aquells productes és doncs absoluta.
- **Local=sostenible econòmicament i mediambientalment**: amb un atur creixent i incertesa econòmica, ciutadans i governs donen suport a iniciatives que desenvolupin el territori local en el llarg termini.

## Funcionament

Creen grups al voltant de cada temàtica per discutir les idees i posar-les a la pràctica. Aquestes temàtiques són:

- Energia: l'objectiu és reduir la dependència de combustibles fòssils, fent que la producció d'energia sigui local i reduint el consum energètic (educant a la població a consumir energia d'una manera racional).
- Alimentació: l'objectiu és garantir que la comunitat es pot alimentar a si mateixa de forma saludable en el futur i reduir el consum energètic en la seva producció.
- Reflexió: espais perquè la gent s'expressi i comparteixi les seves inquietuds sobre com fer la transició cap a aquestes comunitats autosuficients.
- Rebuig: l'objectiu és minimitzar el rebuig, reciclar i compostar el màxim possible.
- Finances: l'objectiu és impulsar opcions d'inversió més ètiques i locals; gestionar les finances de T.T.Lewes.
- Comunicacions: l'objectiu és entusiasmar i involucrar als ciutadans en les idees i activitats de Transition Town Lewes.

## A destacar

Organitzen actes i presentacions als ciutadans de forma continuada, on donen accés a empreses que comparteixen les mateixes inquietuds. Aquí s'evidencia una inquietud observada en diversos estudis: una enquesta de TNS a Espanya al 2009 mostra que el 77% dels ciutadans consideren que el **govern és el principal responsable** dels assumptes socials locals, i creix el nombre que considera que les empreses haurien d'actuar per resoldre els problemes de la comunitat (un 17%, mentre al 2008 era un 13%).

## Model 6: Reciclatge

Creació de punts i sistemes de recollida dels productes i/o components, sistemes de recompensa pels consumidors, sistemes de processat de residus.

### Iniciativa referent: Greenopolis - Resum

Inicialment, l'empresa de gestió de residus Waste Management va crear Greenopolis, una xarxa social que pretenia implicar els consumidors envers la Sostenibilitat, perquè poguessin aprendre i participar en un diàleg obert sobre el present i futur del medi ambient (i augmentar els ratis de reciclatge).

Van constatar, però, que no era suficient. Citant un directiu de l'empresa: *"necessitem un canvi de comportament dels consumidors, si cada llar dels Estats Units recicla només 3 ampolles més al mes, eliminaríem 23 milions de lliures de plàstic dels abocadors. Per fer-ho, cal construir recompenses emocionals i materials"*. Per aconseguir-ho, han arribat a acords amb Pepsico i Nestlé -que han batejat el projecte com a *"Dream machine"* i *"Re-Source"* respectivament- per col·locar i gestionar milers de quioscs de reciclatge a benzineres, estadis, edificis públics i botigues dels Estats Units. Aquests quioscs són màquines on es dipositen els residus, i a canvi s'obté una recompensa en forma de cupó (descompte), **recompensant així als ciutadans que reciclen**.

Els quioscs són produïts per GreenOps (subsidiària de Waste Management). Waste Management està al Fortune 200 i recull 70 milions de tones de residus anualment.

Amb aquestes iniciatives han reciclat més de 5 milions d'ampolles al 2010 i l'objectiu és arribar a un rati de reciclatge dels envasos de plàstic als Estats Units del 50% pel 2018 (actualment és del 34%).



Gràfic 17. Dades de Waste Management 2010  
Font: Waste Management

## Estratègia

D'una banda és una iniciativa que ajuda a Waste Management a incrementar els **ratís de retorn d'envasos** pel reciclatge als Estats Units - que és la base del seu negoci - gràcies a la força de divulgació i comunicació que aporta PepsiCo o Nestlé.

D'altra banda, PepsiCo i Nestlé aconseguixen fer **creïble el seu posicionament** en Sostenibilitat amb una iniciativa de compromís en el llarg termini, tangible i amb uns resultats concrets, sobre els quals pivotar iniciatives de màrqueting local (líders d'opinió, comunitats, mitjans de comunicació, etc.)

Finalment, tots els socis obtenen coneixement sobre les **preocupacions i motivacions dels consumidors** en l'àmbit de la Sostenibilitat a través de la xarxa social.

## Proposta de Valor

Permet **motivar i ajudar** els consumidors perquè reciclin de forma senzilla i sense esforç. La plataforma tecnològica de Greenopolis permet als consumidors fer el **seguiment de les marques** que reciclen a través de les xarxes socials.

## Funcionament

El funcionament és senzill: el consumidor introdueix les ampolles i llaunes al quiosc, la màquina valida els envasos, calcula els punts de recompensa i els **anota al compte** personal d'usuari a Greenopolis. Posteriorment els punts poden ser bescanviats a Greenopolis.com per descomptes i cupons a més de 10.000 empreses com ara Marriott, Johnny Rockets, Domino Pizza o Blockbuster, així com l'oportunitat d'accedir a espectacles gratuïtament.

La gestió de la xarxa virtual és clau, donat que els consumidors demanden accedir a coneixements complementaris de valor per rebre recomanacions personalitzades i **profunditzar** en la informació que interessa. El coneixement és **multidireccional**: Greenopolis rep informació i els consumidors la comparteixen entre ells.



Gràfic 18. Funcionament quioscs Dream Machine  
Font: Waste Management

## A destacar

Waste Management s'encarrega de recollir els envasos dels quioscs i de reciclar-los. PepsiCo i Nestlé gestionen la comunicació.

Greenopolis ha creat una base de dades de **consumidors sostenibles** (més d'un milió de visites anuals al web), als quals pot canalitzar informació d'empreses que volen arribar a aquest públic objectiu. En aquest sentit ha establert aliances amb més de 1.000 empreses.

## Model 7: Qualificació i etiquetatge

Fixació d'estàndards, certificació i assessorament en matèria de Sostenibilitat.

### Iniciativa referent: GoodGuide - Resum

GoodGuide ofereix una aplicació (per a web / per a Iphone) que proporciona **informació dels efectes sobre la salut, medi ambient i societat** dels productes de gran consum. És una "B corporation": empresa que té com a fi fer negoci però solucionant problemes socials i mediambientals.

Va ser fundada per Dara O'Rourke, professor de medi ambient a la Universitat de Califòrnia, que declara *"El nostre objectiu és informar als consumidors, però la veritable finalitat és millorar els productes – reduir l'explotació laboral, les substàncies químiques tòxiques, el CO2 i l'ús d'aigua - canviant els comportaments de les empreses"*.

O'Rourke va començar al 2005 amb l'ajuda d'alguns estudiants de postgrau d'informàtica a Berkeley i 300,000\$ de fundacions, i al principi va ser difícil convèncer els inversors. D'una banda, en el negoci de la Sostenibilitat només s'invertia en empreses d'energia. I d'altra banda, els inversors d'Internet tampoc estaven interessats perquè no aconseguiria milions d'usuaris als quals vendre publicitat.

Per ara, els seus 20 empleats han avaluat més de 75,000 productes, i les empreses comencen a sol·licitar a GoodGuide **assessorament per millorar els seus productes** segons els índexs GoodGuide.



Gràfic 19. Funcionament Good Guide  
Font: Good Guide

## **Estratègia**

GoodGuide no ven publicitat i no es planteja fer-ho perquè perdria **independència**. Actualment cobra comissions per derivar clients a enllaços com Amazon i comprar productes, i estan treballant en noves formes d'obtenció d'ingressos, com:

- Oferir subscripció per versions personalitzades,
- Vendre dades a governs i empreses perquè puguin avaluar millor els seus proveïdors,
- Vendre el sistema als punts de venda perquè puguin posar la puntuació GoodGuide al costat del preu,
- Oferir una base de dades més profunda per usuaris que volen més detall,
- Una aplicació per iPhone que permet escanejar codis de barres per aconseguir puntuacions.

## **Proposta de Valor**

Els consumidors dels països avançats han madurat amb els mercats, desconfien de la publicitat i volen saber més dels productes, serveis i les empreses. Goodguide els ofereix informació **comprensible i accessible** per trobar productes saludables, sostenibles i ètics basats en avaluacions científiques.

## **Funcionament**

GoodGuide fa servir una escala de l'1 al 10 per oferir un primer nivell d'informació simplificada als seus clients, tot i que està basat en més de 100 paràmetres. Compta amb científics propis que obtenen i processen dades de gairebé 200 fonts, incloent bases de dades de govern, estudis d'ONL i acadèmics.

Han desenvolupat un software que calcula l'impacte específic d'un producte en base a les dades obtingudes sobre:

- **Salut:** ingredients i certificacions.
- **Medi ambient:** impacte (escalfament global, aire, residus, ecosistema), recursos (aigua, energia i transport, materials, reciclatge) i compromís (premis, responsabilitat corporativa, compliment de regulacions).
- **Societat:** treballadors, comunitat local, filantropia, govern, satisfacció dels consumidors, qualitat i seguretat, ètica i responsabilitat social corporativa.

## **A destacar**

Algunes empreses, com Clorox i Johnson, ha acordat revelar més informació a GoodGuide sobre els seus ingredients per donar resposta a les preocupacions dels consumidor (La llei federal no requereix que es llistin tots els ingredients).

## Model 8: Compromís emocional

Model de negoci basta en cercar l'afiliació dels consumidors lligant la imatge de marca amb els conceptes d'associació amb la natura i compromís amb el medi ambient.

### Iniciativa referent: Aveda

Aveda - l'art i la ciència de les flors pures i les essències de plantes - és una empresa de Minnnesota creada al 1978 per proporcionar, als professionals de la indústria cosmètica, **productes naturals** fets a base de plantes però amb un **alt rendiment**.

El seu posicionament es basa en una clara política de **responsabilitat social**, per la qual s'implica amb els seus proveïdors -la majoria petits productors de països en vies de desenvolupament -, amb els quals es compromet a respectar les regles del comerç just i afavorir el desenvolupament de les seves comunitats.

Tot i que no té un sistema de producció totalment sostenible, pren accions per **comunicar** la seva aposta sostenible. Per exemple, compensa el 100% de l'energia elèctrica utilitzada a la seva planta amb la compra d'energia eòlica.

La seva fundació "Earth Fund" recapta fons per donar suport a projectes que protegeixin el **benestar social i ecològic** de les comunitats on Aveda està present (bé sigui allà on compra ingredients o bé allà on ven productes). Des del 1999 han recaptat més de 8 milions \$.

Aveda no publica dades de vendes, però assegura que creix a un ritme de dos dígitos anualment, i els seus productes es venen exclusivament a les botigues i salons de bellesa propis a més de 24 països.

The flyer is for 'be cherished LLC', an Aveda salon and retail store. It promotes a 'Be a Water Warrior' event on Tuesday, April 5th, 2011, from 11-5. The event involves technicians donating their time and the store donating proceeds to The Columbia Riverkeeper. The flyer includes the text 'Cherish Yourself, Cherish the Earth' and 'ACT LOCALLY Aveda EARTH MONT 112011'. It also provides the website 'www.becherishedashland.com' and the address '541.482.4900 • 393 E. Main St • Ashland • Oregon • 97520'.

Gràfic 20. Comunicació Aveda  
Font: Aveda



## Estratègia

En la seva estratègia de comunicació, Aveda veu la bellesa com un art, no com un resultat; i per tant es vol posicionar com una empresa que no només ajuda els seus clients a ser estèticament més atractius, sinó a **sentir que ho són**. En aquest sentit, vol transmetre que la bellesa autèntica ha d'estar en **harmonia amb l'ecosistema**, doncs no es pot qualificar de bellesa si fa malbé qualsevol forma de vida a la natura. La bellesa és el resultat, però també el procés seguit per aconseguir el resultat.

També vol transmetre el **valor de la tradició** a les noves generacions, dels tractaments de bellesa autèntics i saludables que vam heretar dels nostres avantpassats.

## Proposta de Valor

El seu públic objectiu es compon de clients de classe mitjana - alta, amb formació i preocupació per **l'estètica, la salut i el medi ambient**.



Gràfic 21. Missió Aveda  
Font: Aveda

## Funcionament

Segueix una política d'ingredients sostenible, obtinguts de plantes i biodegradables, atès que el 90% dels olis essencials i dels ingredients botànics tenen certificat orgànic. Són ingredients que respecten la diversitat, ja que són extrets dels seus hàbitats originals arreu del món, sense impactar negativament als ecosistemes. Estan processats amb mètodes ambientalment responsables com, per exemple, la destil·lació amb vapor abans que extracció química d'olis essencials, sense fer proves amb animals.

Els materials són reutilitzats des de dues perspectives:

- D'una banda, la perspectiva del disseny d'envasos responsable, que permet reduir pes i volum, fent-los reciclables i amb matèries primeres reciclades (PCR). Les ampolles de plàstic fan servir com a mínim el 80% de PCR, reduint els aprovisionaments de 300 tones anuals de polietilè.
- D'altra banda, s'ha endegat un programa de recuperació de taps. Han desenvolupat un programa de recollida a les escoles, que ha aconseguit un èxit de participació i un fort impacte als mitjans.

## A destacar

Finança empreses d'energia eòlica per compensar el 100% de l'electricitat utilitzada al seu procés de fabricació i distribució.

## Models de negoci sostenibles aplicats al tèxtil-moda

Per tal de determinar l'aplicació concreta al sector tèxtil-moda que poden tenir aquests 8 models genèrics que s'han identificat, es van dur a terme tres sessions multidisciplinàries tipus Workshop, comptant amb la participació d'empreses de referència i de les entitats impulsores del projecte.

### Sessions 1 i 2: Aplicar

L'objectiu de les sessions va ser generar entre tots idees innovadores per a l'aplicació dels **Models de Negoci en Sostenibilitat al sector Tèxtil –Moda basant-se en els models Identificats prèviament** (veure capítol 6). En concret la metodologia va constar de 2 passes:

- **PAS 1» Generació d'idees de forma individual:** Cada participant disposava d'una targeta a on es descrivia una solució de model de negoci inspiradora en base a referents del mercat. A cada targeta el participant escrivia/dibuixava una idea i ho passava al company, el qual s'inspirava sobre la idea anterior o bé creava una de nova. L'exercici finalitzava després d'una volta completa.



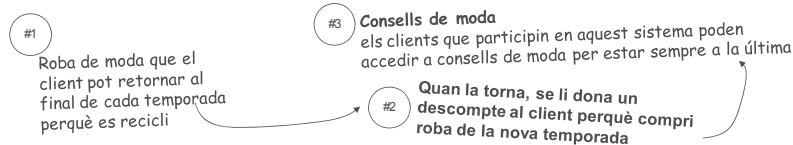
Inspira: Patagonia (USA)

Fabrica roba d'esports d'aventura, creix en plena crisi.

Impulsen la "Iniciativa de Fils Comuns", una associació amb els seus clients per transformar la roba vella en nova i que mai arribi als abocadors, amb 4 accions concretes:

1. **Reduir.** perquè el client tingui menys peces de vestir: màxima qualitat i que aguantin el major nombre d'usos.
2. **Reparar.** si s'espatlla un dels components, com la cremallera, se l'arreglen al client gratuïtament.
3. **Reutilitzar.** si el client no vol fer servir més una peça, l'ajuden perquè la pugui vendre o donar.
4. **Reciclar.** les peces que ja no es poden fer servir, són reciclades: s'extreuen les fibres del polièster i niló de forma que tinguin la mateixa qualitat que les originals.

Pensa en solucions de moda retornable per a consumidors de classe mitja i alta que valoren la qualitat i estan compromesos amb el medi ambient.



Gràfic 22. Exemple de Targeta

Font: Creafutur

- **PAS 2» Agrupació i refinat d'idees:** Els participants es van separar en grups multidisciplinaris de 3-4 persones i van treballar per agrupar i refinar les idees en fitxes. Posteriorment un portaveu de cada grup va presentar i complementar les fitxes amb els altres grups. Finalment, els participants van votar les idees generades.

## Anàlisi de la Sostenibilitat i models de negoci d'aplicació al sector tèxtil-moda

<p>Nº <b>1</b></p>	<p>Nom Idea: <b>Fastainable Fashion</b></p>	<p><b>Quins són els missatges / proposta de valor al client?:</b> La teva roba es regenera cada temporada. Roba saludable per a tu i pel planeta.</p>
<p><b>Quines són les seves característiques:</b> Aplicació "Concebut per ser reutilitzat" en moda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nou sistema de disseny i producció de la roba amb materials reutilitzables (i duradors).</li> <li>2. S'incentiva al client perquè retorni la roba "que ja no fa servir" a la botiga / punt de recollida: descomptes a noves compres (fidelització); ofertes exclusives pels que reciclen (pertinença); events especials de recollida de roba (reconeixement social), etc.</li> <li>3. Es recuperen els materials; i es fan servir un altre cop en el procés de fabricació.</li> </ol>		<p><b>Visualització (croquis, dibuix, esquema):</b></p> <p><b>D'un sistema lineal...</b></p> <pre> Materials (ex: Cotó) → Fabricació → Botiga → Consumidor → Abocador                 ↑                ↓                 Recuperació de materials  Retorn a la botiga             </pre> <p><b>...a un sistema cíclic</b></p>
<p><b>A qui va dirigida i per què?</b></p> <p><b>Qui?</b> Consumidors cada cop més racionals i preocupats per la Sostenibilitat i la Salut.</p> <p><b>Per què?</b> Volen productes de qualitat i necessiten poder renovar continuament la seva roba de forma econòmica.</p>		<p><b>Quines capacitats / tipus d'empresa es necessita?</b></p> <p>Sistema d'aprovisionament i producció amb materials reutilitzables Sistema de logística inversa per recuperar les penyores utilitzades. Sistema de separació i reutilització de fibres econòmicament eficient.</p>

Gràfic 23. Exemple de Fitxa  
Font: Creafutur



Gràfic 24. Votació de les idees als Workshops d'ideació a Mataró (IMPEM)  
Font: Creafutur

Les sessions realitzades van permetre treballar sobre els models genèrics de sostenibilitat per arribar a la identificació de 5 models de negoci sostenibles, aplicables de manera concreta al sector tèxtil-moda.

Aquests nous models sorgeixen dels models de negoci sostenibles genèrics, identificats a l'inici d'aquest treball, incorporant i combinant els seus elements bàsics, adaptats a la realitat sectorial del tèxtil i la moda.

En aquests 5 models de negoci es concreta l'aposta per un **futur del sector tèxtil – moda més Sostenible**. L'impuls d'aquests models requerirà de la implicació col·laborativa de consumidors, que han esdevingut subjectes actius que demanden productes, de les empreses que hauran de generar la nova oferta en base als requeriments dels nous consumidors, així com de la funció catalitzadora dels governs, en base a **3 reptes principals**:

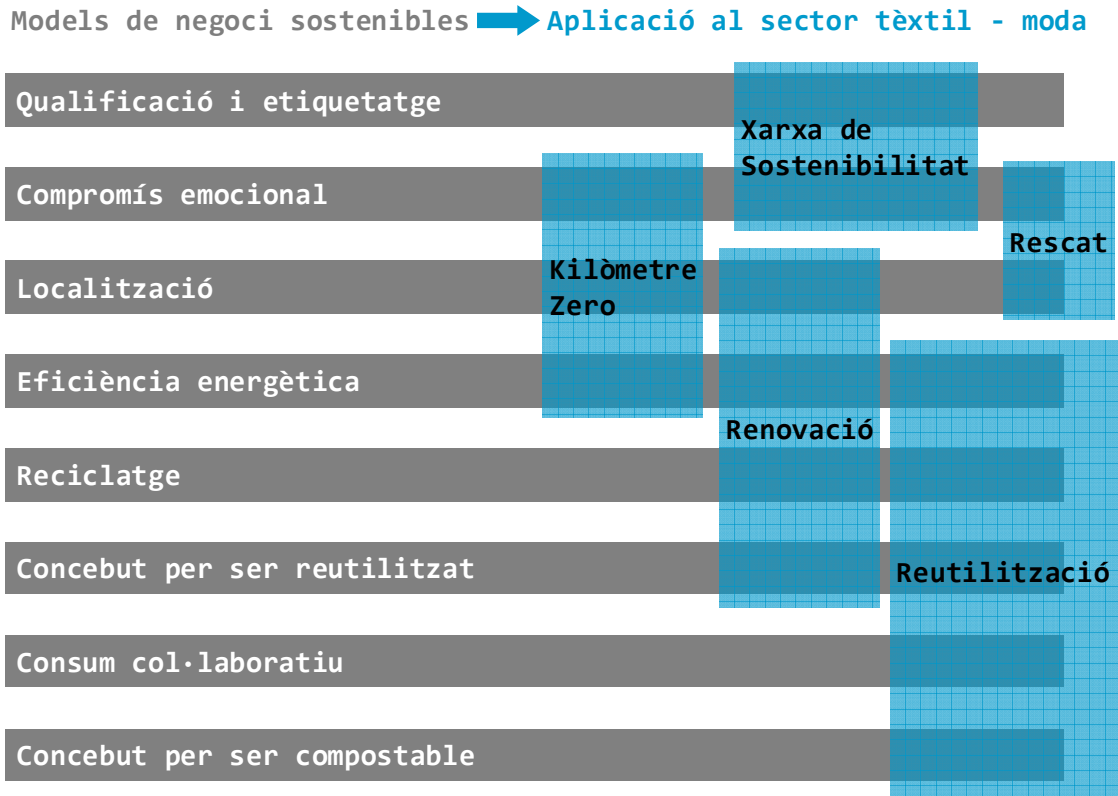
1. **Fomentar la innovació col·laborativa.** Caldrà fomentar la col·laboració dels actors de la cadena de valor per tal d'innovar de forma fluida i eficaç envers el nou paradigma de la sostenibilitat. Per innovar cal experimentar, i en el context actual no es pot fer de forma aïllada. Per tant, cal que el fabricant tingui a prop i en sintonia tant als seus proveïdors com, en determinats àmbits, als seus competidors, en aspectes que esdevindran bàsics com ara la gestió dels sobrants. Fins i tot, en alguns casos, les empreses hauran de canviar la seva forma de relacionar-se, passant d'una relació "client-proveïdor" a una nova forma de relacionar-se, més estratègica i a llarg termini, com és la de "col·laboradors".
2. **Recuperar el teixit local.** Per tal d'obtenir aquesta col·laboració de proximitat entre els actors de la cadena de valor, caldrà fomentar la recuperació del teixit local, i especialment dels oficis: productors de matèria primera, filadors, rentadors, teixidors, confeccionistes, etc. Aquesta iniciativa de "localització" s'ha d'entendre també com una solució de traçabilitat que aporta confiança al client, en la mesura que significa una garantia de qualitat, de responsabilitat social i d'aposta per la sostenibilitat.
3. **Impulsar la tecnologia del reciclatge.** Caldrà desenvolupar una indústria del reciclatge pel sector tèxtil-moda, impulsada en col·laboració amb els centres tecnològics. La tecnologia ha de permetre separar les fibres per a què puguin ser reutilitzades com a matèria primera i d'aquesta forma evitar els problemes de subministrament en el futur, que vindran principalment d'un esgotament dels recursos, d'un elevat preu dels combustibles i d'una fluctuació de preus de les matèries primeres en els mercats internacionals.

**Els 5 models proposats són els següents:**

- Model 1. **QUILÒMETRE ZERO.** Incorpora els principis i la filosofia dels models de **Localització, Eficiència Energètica i Compromís Emocional**
- Model 2. **REUTILITZACIÓ.** Incorpora els principis i la filosofia dels models de **Concebut per ser reutilitzat, Consum Col·laboratiu, Concebut per ser compostable, Eficiència Energètica i Reciclatge.**
- Model 3. **RENOVACIÓ.** Incorpora els principis i la filosofia dels models de **Concebut per ser reutilitzat, Localització, Eficiència Energètica i Reciclatge.**
- Model 4. **XARXA DE SOSTENIBILITAT.** Incorpora els principis i la filosofia dels models de **Qualificació i Etiquetatge i Compromís Emocional.**
- Model 5. **RESCAT.** Incorpora els principis i la filosofia dels models de **Compromís Emocional, Localització i Reciclatge.**

L'anàlisi realitzada confirma que el sector està ja preparat per apostar per la Sostenibilitat com a eix estratègic diferencial, no només per tenir un impacte mediambiental i social positiu, sinó també per estalviar costos i generar més ingressos.

En el gràfic següent, s'observa la relació entre els models de negoci sostenibles aplicats al sector tèxtil-moda amb els models genèrics identificats prèviament, fruit del procés d'ideació dut a terme.



Gràfic 25. Origen dels models de negoci generats.  
Font: Creafutur

Com es pot observar, els models de **Localització**, **Eficiència Energètica** i **Compromís Emocional** van ser els més utilitzats per les empreses a l'hora de crear aplicacions al sector tèxtil - moda, i per tant hauran de ser els referents de la transició envers el nou paradigma.

### Sessió 3: Definir

Posteriorment es va dur a terme una sessió de refinament dels 5 models comptant amb la participació de 12 persones d'empreses i entitats impulsores del projecte.

L'objectiu d'aquesta tercera sessió era doble. En primer lloc, es tractava d'avaluar els models generats segons la percepció de les empreses sobre el seu potencial de mercat, el seu atractiu al mercat i la seva viabilitat tècnica i econòmica. D'altra banda, calia refinar i detallar els models avaluats, mitjançant la identificació dels aspectes crítics i de les adaptacions necessàries segons un marc de referència.

El marc de referència havia de ser el punt de partida per tal de facilitar el debat, i oferir una visió compartida del model de negoci, possibilitant la descripció de nous models. En el gràfic següent se sintetitza aquest marc de referència:

<p><b>9. Associacions clau</b> Quins són els socis clau? Quins són els proveïdors clau? Aliances estratègiques entre empreses no competidores, Coopetició (aliances entre competidors), Joint ventures, Relacions client-proveïdor.</p>	<p><b>7. Activitats clau</b> Activitats perquè el model de negoci funcioni: producció, resolució de problemes, plataformes, canals, etc.</p>	<p><b>2. Proposta de Valor</b> Quin valor principal proporcionem als clients? Quin problema els hi solucionem? Quines necessitats els hi satisfem? Ex.: millora del rendiment, personalització, disseny, marca/status, preu, reducció de costos, reducció de riscos, accessibilitat, comoditat, etc.</p>	<p><b>4. Relacions amb clients</b> Quin tipus de relació establím amb els clients per tal de fidelitzar-los i estimular la recompra?</p>	<p><b>1. Mercat</b> Per a qui és la solució? Quins són els clients més importants? Definir els diferents grups de persones o entitats als quals es dirigeix la solució: gran consum, nínxols, segments, etc.</p>
<p><b>8. Costos clau</b> Quins són els costos més importants per iniciar el model de negoci? Quins són els recursos clau / activitats clau més cares? Inversions, costos fixos, costos variables, economies d'escala, etc.</p>	<p><b>6. Recursos clau</b> Actius més importants perquè funcioni el model de negoci: físics, propietat intel·lectual, humans, econòmics.</p>	<p><b>3. Canals</b> Com arribem als clients? Com donem a conèixer la solució? Canals de comunicació, distribució i venda.</p>	<p><b>5. Fonts d'ingressos clau</b> Per quin valor estaran disposats a pagar els clients? Com voldran pagar? venda d'actius, quota per us, quota de subscripció, lloguer / leasing, etc.</p>	

Gràfic 26. Marc de referència

Font: Confeccionat per Creafutur a partir de Business Models Generation ( Alex Osterwalde, Yves Pigneur, Alan Smith, Patrick Van Der Pijl, Tim Clark)

L'objectiu de la sessió estava centrat en la tasca de modelització a un nivell estratègic, per facilitar un punt de partida per al desenvolupament posterior per part de les empreses interessades en cadascun dels models.

Tot seguit es detallen els 5 models de negoci sostenibles aplicats al sector tèxtil-moda definits amb la següent estructura:

<b>Descripció i característiques:</b> funcionament bàsic.
<b>Missatges / proposta de valor al client:</b> per què el públic objectiu hauria de comprar / contractar el producte / servei.
<b>Capacitats / tipus d'empresa necessàries:</b> quines activitats són clau perquè funcioni.
<b>Aspectes crítics i adaptacions necessàries:</b> factors clau d'èxit del model.
<b>Referents:</b> incorporació, per cada model, d'algun exemple d'empreses que apliquen amb èxit models de negoci en la mateixa línia.

## **Fitxa 1: Model Quilòmetre Zero**

### **Descripció i característiques**

El model Quilòmetre zero està basat en l'aplicació al sector tèxtil-moda dels models de negoci sostenibles **Localització**, **Eficiència Energètica** i **Compromís Emocional** (veure apartat 6 d'aquest document).

Consisteix en la creació d'un sistema d'aprovisionaments, fabricació i distribució en l'àmbit local. El model es basa en l'aplicació del concepte *slow* del sector alimentació al tèxtil; el moviment *slow* desenvolupa una filosofia en contra de l'estandardització dels gustos i en favor del plaer i el coneixement, incorporant les següents característiques:

- Atorgar dignitat cultural als productes.
- Salvaguardar la biodiversitat local.
- Elevar el coneixement dels consumidors.
- Promoure el respecte als ritmes naturals.

Es tracta de potenciar la creació de clústers de productors i consumidors de proximitat, posant l'èmfasi en aquest concepte de proximitat, com a alternativa al model de producció de baix cost a Àsia.

És un model dirigit als diferents agents de tota la cadena de valor, per tal de sumar esforços i regenerar el teixit productiu local.

El seu públic objectiu són els consumidors de nivell socioeconòmic mig-alt, que valoren els productes autèntics i amb història, que reforcin la identitat local.

### **Missatges / Proposta de valor al client**

Un primer element que destaca en aquest model és la necessitat d'incorporar al projecte a totes aquelles empreses, amb l'objectiu de poder cobrir tots els processos de la cadena de valor. Aquest element aporta un valor diferencial al producte, i permet autosuficiència i independència de l'exterior.

Cal destacar que aquest model possibilita la transmissió al públic d'un missatge molt específic, relacionat amb el fet de mantenir les tradicions, com a element de reforç identitari.

Finalment, és remarcable que l'aprovisionament, la fabricació i la venda en clau local suposa menys contaminació i menys consum energètic, atès que elimina una bona part de l'esforç logístic en transport de mercaderies.

### **Capacitats / tipus d'empresa necessàries**

Tal com ja s'ha fet esment, serà d'alta rellevància per al desenvolupament d'aquest tipus de model de negoci la implicació d'empreses locals que cobreixin tota la cadena de valor i que, per tant, desenvolupin una tasca col·laborativa en la creació dels productes.

Caldrà, doncs, una entitat aglutinadora que s'encarregui de la coordinació del sistema, les empreses participants, i la marca comuna resultant.

Finalment, es tracta d'un model en el qual la correcta difusió del missatge esdevé crucial per a la captació del públic objectiu i, en definitiva, per a l'èxit de la idea. En aquest sentit, la planificació dels instruments de comunicació i màrqueting de divulgació tindrà un paper determinant.

### **Aspectes crítics i adaptacions necessàries**

Per maximitzar el potencial d'aquest model caldria que tingués les següents característiques:

- **Diferenciació.** A curt termini, es tracta d'un model aplicable a empreses que apostin per una estratègia de diferenciació (crear productes que siguin percebuts com a únics):
  - Empreses que es dirigeixin a un segment mig-alt de mercat amb productes exclusius. Per exemple, el cas de la moda de ràpida renovació, doncs un cop creat el sistema es pot crear producte i posar-ho al mercat molt ràpidament.
  - Empreses que apostin per reforçar la identitat local i/o la unicitat, doncs permet la creació de productes locals i recuperar tradicions de qualitat. Per exemple es poden crear productes autèntics que el consumidor/turista no podrà trobar enlloc més (només es ven en l'àmbit local).
- **Abast ampli.** Cal determinar geogràficament l'abast del concepte "local", preferiblement de forma àmplia, doncs actualment és complicat sobreviure en mercats massa petits. Com a idea força es podria definir local com "l'àrea del Mediterrani Sud". Una opció seria treballar en cooperació amb ACTE i tenir en compte els països/ciutats que són dintre del seu àmbit d'actuació.
- **Identificació.** Com que els consumidors cada cop estan més sensibilitzats amb el reforç de la indústria local (sobretot als països més desenvolupats), cal crear un identificatiu, que equival a traçabilitat i confiança, i incorporar-lo en l'etiquetatge. Es podria fer per exemple una icona cosida a la roba que sigui fàcilment reconeguda i valorada.

Per desenvolupar aquest model caldrien 3 línies d'actuació:

- **Reconstrucció.** Cal reconstruir un teixit local que cada cop és més feble, recuperant petits productors de matèria primera (com ara els productors de llana merino), filadors, rentadors, teixidors i confeccionistes. En aquest sentit, és clau aconseguir que aquestes feines siguin atractives pels joves i que aquests es vulguin formar. Es podria incentivar doncs la creació de productors de matèria primera amb la col·laboració de fabricants.
- **Xarxa.** Cal establir un sistema que permeti posar en contacte productors locals amb les empreses clients, doncs moltes empreses desconeixen a on trobar productors locals. Es podria pensar en fer una guia o directori d'aquestes empreses, o crear una oficina que les posi en contacte.
- **Innovació col·laborativa.** Per innovar cal experimentar, i això no es pot fer de forma aïllada: cal impulsar la col·laboració dels actors de la cadena de valor -empreses productores i fabricants locals-. El típic exemple en aquest cas és el fabricant que vol crear un nou producte de qualitat i incentiva al productor perquè experimenti amb nous tipus d'alimentació per ovelles per tal millorar la qualitat de la llana.



**Referent del model QUILÒMETRE ZERO**

Raleigh Denim (USA) produeix i comercialitza texans de **qualitat que són un 98% locals**: utilitzen gairebé totes les matèries primeres de menys de 200 milles del seu taller. Actualment venen més de 1.500 parells de texans anualment a les botigues Barneys and Barneys i botigues especialitzades, a un preu mig de 300\$.

Tot el disseny i fabricació es fa a mà al taller de Raleigh, no hi ha cap equip automatitzat. Cada peça està signada i té una numeració única. Encara que no fan servir cotó orgànic, consideren que fer servir cotó local convencional és més sostenible que portar-ne d'orgànic des del Pakistan o India, on és disponible a un preu raonable. Incentiven els productors locals de cotó perquè facin servir tècniques de producció orgàniques, per tal de crear un ecosistema sostenible en el llarg termini. Així rep un fort **suport de les administracions**.

**RALEIGH DENIM**

Fig. 7. A Manual

**Long ago, North Carolina was the mainstay of GREAT AMERICAN DENIM.**  
Shuttles carried one long continuous thread back & forth, weaving beautiful selvage denim. Many hands turned the selvage denim into beautiful American-made jeans.

**Over time, fewer shuttles travelled back & forth and fewer hands made jeans.**  
(MOST WEAVING AND SEWING MOVED OVERSEAS)  
People who love American denim were very sad.

★ THIS IS WHERE WE COME IN ★

**RALEIGH DENIM** is on a mission to build an ideal pair of jeans,

IN PRINCIPLE	AND FORM
We're a small team using local materials and artisanal methods. From initial design, to cut, sew, and finished jeans we do everything under one roof	Our jeans are simply styled, meticulously detailed, and built to fit our bodies. Check out the hem; sewn on our favourite old machine: 43200G Union Special chainstitch hemmer

**WE BELIEVE:**  
**OLD** = tradition + heritage, and  
**NEW** = contemporary fit + style. And so

**OLD** → **GOODNESS** ← **NEW**

We make only small runs, **handcrafting jeans using vintage machines** and denim from Cone Mill's White Oak plant.

Each pair is 1 of a small batch.  
(WE'VE SIGNED THE INSIDE POCKET & HAND STAMPED THE # OF YOUR PAIR ON THE LEATHER PATCH.)

Gràfic 27. Raleigh Denim (USA)  
Font: Raleigh Denim

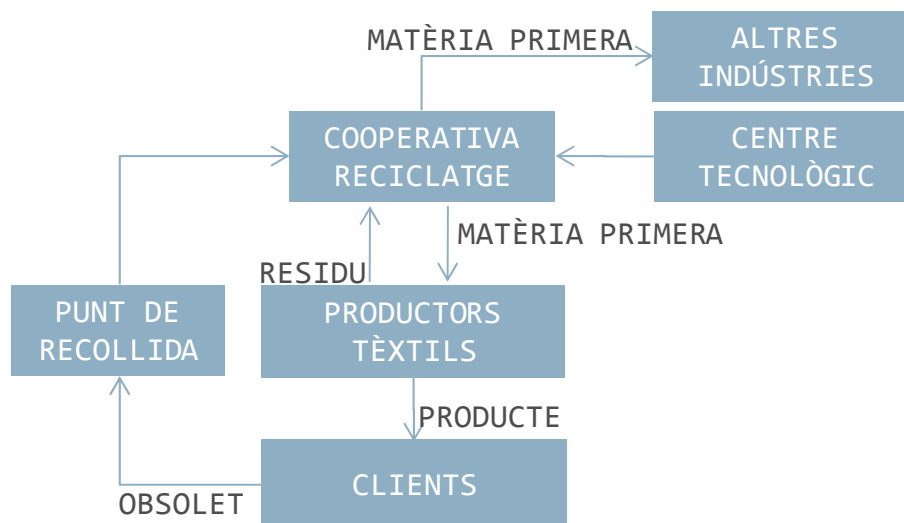
## Fitxa 2: Model Reutilització

### Descripció i característiques

Model basat en l'aplicació al sector tèxtil – moda dels models de negoci sostenibles **Concebut per ser reutilitzat, Consum Col·laboratiu, Concebut per ser compostable, Eficiència Energètica i Reciclatge** (veure apartat 6 d'aquest document).

El model consisteix en la creació d'una xarxa de recuperació i aprofitament dels residus i productes obsolets, basada en 3 activitats:

1. Crear un nou sistema de disseny i producció amb materials reutilitzables.
2. Incentivar els clients per tal que retornin el producte obsolet, fidelitzant-los mitjançant descomptes en noves compres, ó amb ofertes exclusives que generin un sentiment de pertinença, ó fins i tot amb actes especials de recollida, generant imatge i reconeixement social.
3. Recuperar els materials i fer-los servir un altre cop en el procés de fabricació.
  - o Pels materials reutilitzables en el sector tèxtil – moda, es pot crear una cooperativa de reciclatge central que doni servei a diversos socis.
  - o Els no reutilitzables es poden vendre a indústries alternatives afegint-hi prèviament en el procés de reciclatge noves prestacions. Aquestes indústries poden ser: automoció, llar, salut, geotèxtil, embalatges, joguina, etc.



Gràfic 28. Esquema de model "Reutilització"  
Font: Creafutur

Es tracta, per tant, d'un model dirigit a empreses de moda que necessiten gestionar residus, matèries primeres i/o aposten pel reciclatge. Els hi aporta una reducció de costos, atès que els hi soluciona la gestió de residus i poden recuperar certes matèries primeres. Aquests costos són estables i coneguts, evitant dependre de les fluctuacions dels mercats de matèria primera.

El públic objectiu es compon de consumidors cada cop més racionals i que valoren la qualitat / durabilitat, la salut i la sostenibilitat. Incorpora també aquell tipus de consumidor que necessita poder renovar contínuament el seu producte tèxtil de forma econòmica.

### **Missatges / Proposta de valor al client**

El missatge més important que incorpora aquest model és el de poder gestionar els residus i que això sigui rendible.

El concepte es basa en què la reutilització implica la recerca de nous usos i, per tant, aquests nous usos poden aportar valor afegit al negoci.

En aquest cas, donar-li una nova vida a la roba obsoleta, implica que el que abans era un residu de rebuig, ara té valor.

### **Capacitats / tipus d'empresa necessàries**

Els actors implicats en aquest model inclouen:

- Empreses de logística, amb la missió de la recuperació de residus.
- Empreses de reciclatge, amb tecnologia de separació i reutilització de fibres.
- Sistema de producció amb materials reutilitzats / reutilitzables.
- Empreses que puguin comercialitzar el producte reciclat a indústria alternativa.
- Empreses de màrqueting i comunicació.

### **Aspectes crítics i adaptacions necessàries**

Per tal de maximitzar el potencial d'aquest model, caldria que incorporés les següents característiques:

- **Gestionar sobrants.** Actualment existeix un problema de gestió dels sobrants procedents del procés de fabricació, com ara els fils de color de col·leccions anteriors. Es tracta d'uns materials sense tractar que tenen un valor petit en balanç, però que ocupen molt espai, resultant en unes despeses de gestió i financeres prou importants. D'altra banda, hi ha empreses que en podrien fer ús d'aquests sobrants, però bé no en saben on trobar-los, o bé no els troben en quantitats suficients. Per tant, es podrien gestionar tots aquests sobrants de diferents empreses de forma centralitzada per tal que els possibles compradors sàpiguen on poden trobar-los, alliberant així els magatzems dels fabricants. Sorgeix doncs com a idea de negoci crear entre varies empreses un magatzem centralitzat que ofereixi aquest servei de gestió de sobrants.

- **Aprofitar sobrants.** Cal innovar per crear productes de valor afegit amb els sobrants i productes entremitjos que els fabricants no volen o no poden fer servir. En aquest cas es podria aplicar un model d'innovació oberta, permetent que d'altres empreses desenvolupin productes que el fabricant no vol aprofitar, però participant aquest últim en els beneficis que se'n generin.
- **Crear per reciclar.** Actualment les empreses tenen un problema molt seriós de matèria primera, doncs els preus fluctuen molt. Amb un programa de recuperació, reciclatge i separació de matèries primeres es podria minimitzar el problema. Aquest model exigiria dissenyar productes pensant en que després seran reciclats amb aquest objectiu.

En conseqüència, per desenvolupar aquest model de negoci es proposen 3 línies d'actuació:

- **Centralització de sobrants.** Creació d'una entitat central en l'àmbit geogràfic determinat (per exemple una zona local definida al model 7.1 Kilòmetre Zero) que sigui el magatzem únic de tota la matèria primera recuperada / reciclada. Aquesta entitat central seria impulsada per un grup d'empreses que s'associen sota una forma jurídica: per exemple la "Cooperativa de recuperació d'empreses del Mediterrani Sud". O a nivell més local, es podria crear un magatzem central de sobrants de totes les empreses tèxtils de Mataró, Igualada, Manresa, Terrassa, Sabadell, Badalona i Barcelona.
- **Impuls de la indústria complementària.** Cal incentivar l'aparició d'empreses que creïn productes amb valor afegit a partir dels sobrants i que no competeixin amb les marques fabricants que aporten aquests sobrants. Per exemple, fer peluixos a partir dels fils sobrants d'empreses de moda.
- **Tecnologia de reciclatge.** Cal crear una indústria del reciclatge, amb la col·laboració de centres tecnològics. L'empresa Textiles 4 Textiles està desenvolupant una màquina que automàticament identifica els teixits i en separa les fibres perquè puguin ser reutilitzades.

### Referents del model REUTILITZACIÓ: orientat al consumidor final

Patagonia (USA) fabrica roba d'esports d'aventura i creix en plena crisi (va facturar 350 milions de dòlars al 2010 i 315 milions al 2009).

Impulsen la "Iniciativa de Fils Comuns", una associació amb els seus clients per transformar la roba vella en nova i que mai arribi als abocadors, amb 4 accions concretes:

1. Reduir: perquè el client tingui menys peces de vestir, màxima qualitat i que aguantin el major nombre d'usos.
2. Reparar: si s'espatlla un dels components, com la cremallera, se l'arreglen al client gratuïtament.
3. Reutilitzar: si el client no vol fer servir més una peça, l'ajuden perquè la pugui vendre o donar.
4. Reciclar: les peces que ja no es poden fer servir, són reciclades. S'extreuen les fibres del poliester i niló de forma que tinguin la mateixa qualitat que les originals.



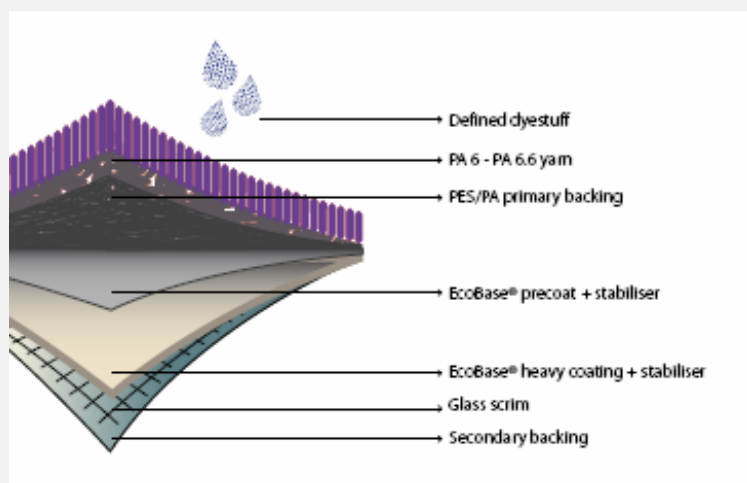
Gràfic 29. Patagonia  
Font: Patagonia

### Referents del model REUTILITZACIÓ: orientat al client empresa

DESSO (Holanda) fabrica moquetes i superfícies per a instal·lacions esportives. Estan implementant un pla estratègic 2008-2020 per transformar el negoci: els productes són dissenyats tenint en compte el seu desmuntatge i reciclat.

**Recullen els productes obsolets als seus clients** i han desenvolupat una innovadora tècnica de reciclatge "Refinity", que permet **separar el fil de les altres fibres**, obtenint dos fluxos de material a reciclar:

- Després d'una fase de purificació addicional, el fil de poliamida (PA) es reconverteix en material bàsic i es retorna als fabricants de fil perquè en produeixin fil nou.
- Els revestiments "EcoBase" i els suports són reciclables al 100% i es tornen a utilitzar al propi procés de fabricació.



**DESSO**  
The Floor is Yours

Gràfic 30. Desso  
Font: Desso

### Referents del model REUTILITZACIÓ: orientat a estratègia de costos

Climatex (Suïssa) és un teixit creat per l'empresa Gessner com a **estratègia de reducció de costos** davant una caiguda continua dels marges.

Inicialment van investigar una roba feta de cotó i PET d'ampolles reciclades, però van trobar que contenien substàncies químiques perniciosos. A més, el PET no podia ser compostat i el cotó no podia ser reciclat. Van decidir examinar tots els ingredients, i establir aliances amb proveïdors per eliminar les substàncies químiques inadequades.

Dels 8.000 ingredients analitzats, es van seleccionar 16 per confeccionar la nova línia de teixits amb un gran estalvi de costos:

- no calia enviar els residus a l'incinerador, eren venuts als agricultors com a adob orgànic.
- no calia filtrar els colorants i productes químics.
- s'alliberava l'espai d'emmagatzematge dels productes químics perillosos.



Gràfic 31. Climatex  
Font: Gessner AG

### Referents del model REUTILITZACIÓ: orientat a indústries relacionades

TeedyLux (USA) és un model d'“upcycling” (revalorització). Fa peluixos amb el cashmere reciclat de suèters obsolets, i els ven per 50-60 USD.

Ofereixen l'opció de personalitzar-lo. Els clients poden escollir l'animal que els hi agrada i aportar el seu suèter perquè el converteixin en un peluix.



Gràfic 32. TeedyLux(USA)  
Font: TeedyLux(USA)

Intimissimi (grup Calzedonia, Itàlia) ha engegat una campanya per incentivar la recuperació de sostenidors (de la marca que sigui) i reciclar-los: per cada peça que el client retorna a la botiga, li donen un val de 3 € que pot consumir a Intimissimi.

La campanya és vigent només durant 4 mesos per fomentar l'oportunitat, i sota l'argument “reciclem i valorem” s'aconsegueix atreure clients a les botigues.

La campanya es va començar a desenvolupar a l'octubre de 2010 a Itàlia amb la col·laboració de l'empresa italiana OVAT, que recicla materials per utilitzar-los a projectes de reducció de la contaminació acústica i l'aïllament tèrmic. En aquest projecte, OVAT recicla els sostenidors per fer panells acústics i aïllants per la construcció d'edificis.



Gràfic 33. Intimissimi  
Font: Creafutur



### Fitxa 3: Model Renovació

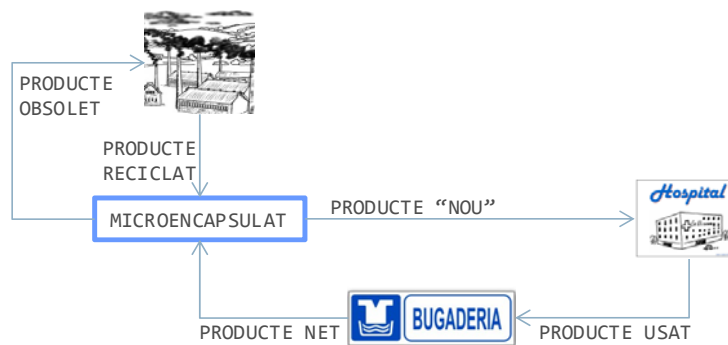
#### Descripció i característiques

Basat en l'aplicació al sector tèxtil – moda dels models de negoci sostenibles **Concebut per ser reutilitzat, Localització, Eficiència Energètica i Reciclatge** (veure apartat 6 d'aquest document).

Aquest model tracta d'un canvi conceptual en la relació client – proveïdor en el mercat empresarial, passant de vendre productes tèxtil a un servei de lloguer de solucions tèxtils.

El model es basa en el subministrament de roba blanca en forma de renting. Els teixits són microencapsulats amb ingredients funcionals que proporcionen benestar a l'usuari final. Parlem d'ingredients com ara perfums, productes terapèutics com els tonificants, productes cosmètics com ara hidratants, bactericides, acaricides, agents resistent al foc, etc.

El subministrador s'encarrega del seu manteniment sostenible, que inclou el rentat ecològic, les reparacions i la renovació del microencapsulat. Un cop s'arriba a la fi de la vida útil del producte, es recicla el teixit.



Gràfic 34. Visualització de model Renovació.  
Font: Creafutur

En definitiva, es planteja un model de negoci dirigit a empreses del sector serveis, que utilitzen de forma intensiva productes tèxtils, i que tenen clients que valoren les prestacions que aporta l'encapsulat funcional. Un exemple d'aquesta tipologia d'empresa serien hotels, hospitals, residències d'avis o gimnasos.

#### Missatges / Proposta de valor al client

El primer missatge que destaca en l'aplicació d'aquest model és el de comoditat i conveniència, atès que es basa en el manteniment del producte i en la seva reposició quan es queda obsolet.

També cal remarcar la sostenibilitat del model, des del punt de vista d'un producte que es recicla contínuament amb una minva mínima; la minva serien els residus generats durant el procés de reciclatge.

Finalment, el missatge de posicionament del producte ha de destacar l'element diferenciador: el microencapsulat proporciona salut i experiències a l'usuari.

### **Capacitats / tipus d'empresa necessàries**

Aquest model de negoci incorpora la necessitat de col·laboració des de diferents àmbits empresarials.

Els actors implicats en el cicle de vida del servei són: el fabricant de producte de roba blanca, les empreses de logística de recuperació i reciclatge i, finalment, les bugaderies i empreses de tractament químic o centres tecnològics per als microencapsulats.

### **Aspectes crítics i adaptacions necessàries**

Per maximitzar el potencial d'aquest model cal considerar els següents factors:

- **El producte té un ús intensiu.** El model és aplicable en el cas que es tracti de productes que rebin un ús intensiu i continuat, i que per tant requereixin de renovació periòdica per pèrdua de prestacions. Cal que el producte sigui crític pel funcionament del negoci o que tingui un alt impacte al compte d'explotació. A mode d'exemple, actualment s'aplica un model semblant a determinades llars d'infants d'Anglaterra: faciliten un recipient hermètic a la llar d'infants, periòdicament recullen els bolquers i els renten a alta temperatura, i posteriorment els retornen. Després d'un nombre determinat d'usos, es canvien per uns de nous.
- **El procés ha de ser simple.** El model és aplicable en el cas que es tracti de productes fets amb materials que requereixin de poca tecnologia i de pocs recursos per mantenir-los i reciclar-los, com per exemple el cotó blanc. Es podria lligar al model 7.2 "Recuperació", fent llençols i tovalloles amb els sobrants.
- **Ha d'existir una relació estratègica entre el client i el proveïdor.** Les empreses han de canviar la seva forma de relacionar-se, passant d'una relació client – proveïdor a ser col·laboradors amb un interès comú pel bon funcionament del negoci. Per exemple, en el cas d'un hotel, el proveïdor del servei de llençols no cobraria una quantitat fixa al mes, sinó que obtindria un % variable en funció de la ocupació de l'hotel per prestar-li el servei.

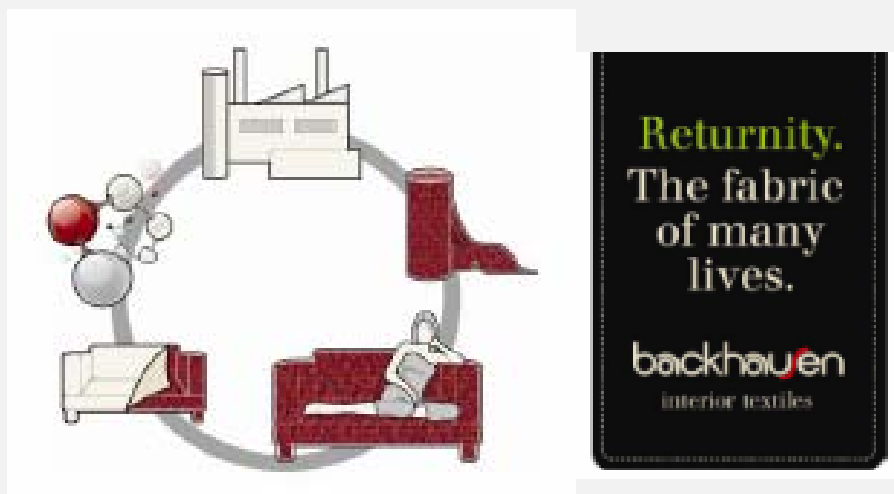
### **Referent del model REUTILITZACIÓ**

Backhausen (Àustria) fabrica tapisseries i teixits per a la llar. Han iniciat un canvi de model productiu envers el reciclatge en col·laboració amb el seu proveïdor estratègic de teixits ignífugs, Trevira, que està present al 90% dels seus productes.

Han desenvolupat una nova línia de teixits, "Returnity" (Recirculation For Ever), 100% reciclable.

Es basa en gestionar els residus dels clients empresarials, incentivant-los perquè retornin els productes obsolets, a canvi de descomptes en futures compres.

Backhausen s'encarrega de la recuperació i retorna els teixits a Trevira perquè els recicli i els converteixi en grànuls que poden tornar a ser utilitzats com a matèria primera, garantint-ne així també l'aprovisionament propi en el futur.



*Gràfic 35. Backhausen  
Font: Backhausen*

## Fitxa 4: Model Xarxa de Sostenibilitat

### Descripció i característiques

El present model de negoci està basat en l'aplicació al sector tèxtil – moda dels models de negoci sostenibles **Qualificació i Etiquetatge** i **Compromís Emocional** (veure apartat 6 d'aquest document).

El model proposat consisteix en un sistema d'etiquetatge que garanteix la responsabilitat social i mediambiental en les peces de roba i els teixits. Està basat en la creació d'una xarxa de proveïdors que compleixen uns determinats requeriments de sostenibilitat i el procés seria el següent:

- Creació d'un sistema de traçabilitat, incorporant-lo a l'etiquetatge, que aporta transparència i confiança a tota la cadena de subministrament.
- Una empresa independent fixa els requeriments socials i mediambientals i genera un mercat competitiu per a què apareguin empreses de serveis d'homologació.
- Per evitar l'excés d'etiquetes físiques, pot ser una icona llegible amb smartphone. Un exemple seria l'esmentat *Good Guide*.

Es tracta d'un model pensat per a la indústria, compradors i detallistes, que aposten per productes sostenibles.

El públic objectiu al qual va dirigit es compon d'aquell tipus de consumidor que valora el disseny sostenible i la transparència, amb voluntat de conèixer les històries del que compren. És a dir, quines empreses hi ha al darrere i com treballen, quines matèries fan servir, com tracten els seus treballadors, com impacten sobre la comunitat local, etc .

### Missatges / Proposta de valor al client

El primer element que cal destacar és l'eliminació de riscos en la cadena de subministrament, ja que és un model que aporta confiança en tots els actors que han intervingut, des del punt de vista de la responsabilitat envers la natura i la societat.

D'altra banda, és important transmetre el missatge relacionat amb l'acte de compra, que incorpora una consciència de canvi a la societat: tant els distribuïdors com el consumidor saben el que compren i poden actuar de forma responsable.

### Capacitats / tipus d'empresa necessàries

En aquest model també convergeixen actors provinents d'àmbits diferents.

Hi participa, en primer lloc, l'empresa que defineix els requeriments socials i mediambientals que s'han de complir. També és necessària la presència d'empreses de certificació i homologació.

El procés ha d'incloure la tecnologia necessària per garantir la traçabilitat dels productes.

Finalment, serà molt important la implicació de dos tipus d'empreses: les pròpies del sector que aportin visibilitat i una funció motora de dinamització del mercat, i les empreses de comunicació i màrqueting, que contribueixin a la popularització de la iniciativa.

### **Aspectes crítics i adaptacions necessàries**

Pel model Xarxa de Sostenibilitat s'ha identificat un factor crític quant a la seva viabilitat, atès que al mercat hi ha multitud de sistemes d'etiquetatge amb diferents estàndards i aquest fet provoca una gran confusió a tota la cadena de valor, i especialment en el consumidor final.

En aquest sentit, empreses i institucions argumenten que el repte principal és **combatre aquesta confusió i unificar els sistemes d'etiquetatge**, tot i que es tracta d'una tasca força complexa i que no es pot impulsar únicament des de l'àmbit local.

En concret, aquest repte implica 3 línies d'actuació en l'àmbit de les institucions públiques:

- Cal desenvolupar una directiva internacional, com a mínim a nivell Europeu, per tal que productors i importadors estiguin obligats a unificar l'etiquetatge.
- Cal impulsar l'obligatorietat de l'etiquetatge "Made-in" que asseguri la traçabilitat.
- Cal desenvolupar, conjuntament amb les empreses, un model d'etiqueta única que porti garantia a nivell internacional. En aquest sentit, ja s'ha desenvolupat una iniciativa d'etiquetatge únic, anomenada FSC en l'àmbit de la indústria paperera.

Tot i que es tracta d'un model amb dificultats d'aplicació, els participants en aquest estudi consideren que les empreses que apostin per la sostenibilitat han de trobar alternatives per **transmetre confiança i credibilitat al seu client**.

En aquest sentit s'identifiquen 3 alternatives d'actuació per aquestes empreses:

1. En primer lloc, hauran d'investigar per **entendre quins aspectes de la sostenibilitat valora el seu client**, (en referència actituds, motivacions i expectatives, i com els prioritza.
2. En segon lloc, treballar els aspectes més valorats pel client des de l'estratègia de l'empresa i amb visió a mig i llarg termini: **innovació centrada en el client / consumidor**.
3. I en tercer lloc, **comunicar de forma pràctica i transparent** aquests aspectes als seus clients, amb fets, mostrant l'empresa i la forma de treballar per argumentar l'aposta sostenible.

### Referents del model XARXA DE SOSTENIBILITAT

MADE-BY és una Organització No Lucrativa holandesa que neix amb l'objectiu de convertir la **moda sostenible en una pràctica comú**. Ofereixen **serveis d'assessorament als seus socis** basats amb tres eines:

- **Scorecard:** les marques associades es comprometen a enregistrar el seu progrés social i ambiental, que es publica anualment en un rànquing (ingredients, fàbriques, proveïdors, iniciatives socials, etc.).
- **Track & Trace:** eina online que permet als consumidors traçar la cadena de subministrament i producció de les seves peces de vestir. Els socis posen un codi unívoc de seguiment en l'etiquetatge.
- **Blue Button Label:** els associats poden comunicar el seu compromís amb la sostenibilitat amb una etiqueta. Per obtenir aquesta etiqueta, només cal que l'empresa es comprometi amb un pla d'acció per ser més sostenible.

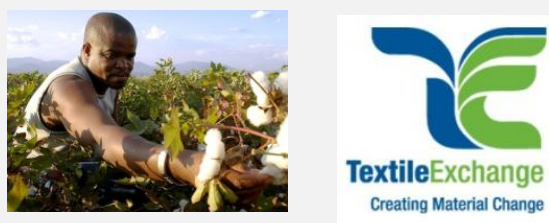


Gràfic 37. Made BY(HOL)  
Font: Made-by

Textile Exchange és una Organització No Lucrativa dels Estats Units que neix per facilitar **l'expansió del subministrament mundial de cotó orgànic**. Va ser fundada en una **iniciativa de col·laboració** de marques que no trobaven suficient cotó orgànic per abastir la seva producció: Adidas, Patagonia, Nike, H&M, Nordstrom, Walmart, etc.

L'objectiu és proveir els associats (des de productors fins a minoristes) d'informació, formació i assistència per col·laborar, crear productes i educar al consumidor. Els més de 300 associats poden:

- **Fer servir el logotip** que acredita l'ús de cotó orgànic.
- **Rebre informes**, estadístiques i guies per la producció.
- **Accedir a serveis d'assessorament**, Workshops i conferències.
- **Accedir a una xarxa de proveïdors** i clients certificats.



Gràfic 38. Textile Exchange (USA)  
Font: Textile Exchange

Aitex (centre tecnològic d'Alcoi) ha llençat un nou segell de qualitat per als productes tèxtils (Made for Health) que es comercialitzin al sector sanitari i de la higiene, que garanteix la innocuïtat química (compliment del reglament REACH) i microbiològica dels mateixos.

L'objectiu principal de la certificació és, d'una banda, que el consumidor reconegui la innocuïtat en el producte amb la marca com una garantia de salut i, d'altra, donar suport a la indústria tèxtil que desitgi introduir línies de producte per a la salut i la higiene personal en el sector sanitari i farmacèutic.

Per a cada producte certificat, Made for Health elaborarà un estudi químic específic per tal de garantir l'absència de substàncies nocives - com arilamines cancerígenes, compostos orgànics d'estany, càrrega microbiana (bacteris aerobis mesòfils, fongs i llevats)-, i la biocompatibilitat del material amb la pell.

El procés de certificació ofereix la possibilitat d'iniciar els tràmits per obtenir el codi nacional del producte, atorgat pel Col·legi Oficial de Farmacèutics per a la venda en farmàcies.



*Gràfic 39. EMPRESA REFERENT: Made for Health (ESP)  
Font: Made for Health*

## Fitxa 5: Model Rescat

### Descripció i característiques

El model anomenat Rescat es basa en l'aplicació al sector tèxtil – moda dels models de negoci sostenibles **Compromís Emocional**, **Localització** i **Reciclatge** (veure apartat 6 d'aquest document).

El model plantejat consisteix en la recuperació de roba obsoleta, afegint-hi valor per a què es pugui fer servir de nou.

El procés consta de 4 fases:

- Recollida de la roba.
- Restauració dels elements nocius per al medi ambient i que no són intrínsecs al teixit - botons, cremallera, etc. - amb teixits i/o tractaments sostenibles.
- Personalització de la roba: incorporar-hi un identificador únic.
- Etiquetatge amb la informació del procés productiu i origen.

El model es basa en la creació d'una nova marca que aposta pels valors característics del consum de la era *preconsumista*: tot s'aprofita.

El públic objectiu al qual es dirigeixen aquest tipus de models de negoci són aquells consumidors que busquen l'exclusivitat a bon preu, i que valoren la personalització i la sostenibilitat.

### Missatges / Proposta de valor al client

En aquest model destaquen dos missatges molt clars:

- Es tracta de roba exclusiva i inimitable, a preu assequible.
- És un tipus de consum que implica una actitud responsable: es reaprofita roba que havia perdut la seva utilitat, i no es malbaraten recursos.

### Capacitats / tipus d'empresa necessàries

Aquest model combina la presència d'empreses de logística, pel que fa a la recuperació i disposició, amb empreses de manipulació i reparació, que impliquen una recuperació d'oficis, i amb el comerç detallista especialitzat.

Com en altres models, els recursos destinats a empreses de màrqueting i comunicació esdevindran crítics.



### **Aspectes crítics i adaptacions necessàries**

Aquest model de Rescat és el que va resultar de menys interès per als participants de les sessions realitzades, atesa la seva baixa intensitat en industrialització.

També cal considerar que la pràctica inexistència de barreres d'entrada limita el potencial del seu negoci.

#### **Referent del model RESCAT**

GreenThing SAVED (UK) és una iniciativa que recull samarretes usades, les renta, afegeix la paraula “saved”, les etiqueta posant el nom de la persona i explicant els motius pels quals les ha “salvat” (del mal gust, l'augment de pes, l'abandó, etc.) i les ven per 20 GBP.

L'impulsor és GreenThing, una Organització No Lucrativa que vol inspirar les persones envers la sostenibilitat, amb el lema “l'art de no malbaratar res i reutilitzar-ho tot”.

Han basat la seva estratègia de comunicació en persones famoses del Regne Unit que estan compromesos amb la causa i han donat les seves samarretes velles.

Els compradors reben les samarretes en un embalatge reutilitzable, amb una etiqueta d'enviament gratuït perquè puguin retornar de nou les samarretes en el futur.



Gràfic 40. GreenThing SAVED (UK)  
Font: GreenThing SAVED





Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Empresa i Ocupació**

**Unió Europea**  
**Fons social europeu**  
L'FSE inverteix en el teu futur



**Diputació** | **Àrea de Desenvolupament**  
**Barcelona** | **Econòmic i Ocupació**

Servei de Teixit Productiu  
Recinte Maternitat. Pavelló Mestral, 3a planta  
Travessera de les Corts, 131-159  
08028 Barcelona  
Tel. 934 049 128  
stp.recull@diba.cat  
[www.diba.cat/promoeco/tecnic/catact.asp](http://www.diba.cat/promoeco/tecnic/catact.asp)