



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **Empresas contra el Crecimiento: un Análisis Comparativo de Modelos de Negocio Sostenibles**

Autor: Rafael de la Cruz Jarillo Gómez  
Directora: Amparo Merino de Diego

**Resumen:** Este trabajo examina modelos de negocio establecidos desde la resistencia al crecimiento y consumo ilimitados, estudiando empresas desde un marco de análisis sostenible y así comprobar el potencial que tengan las organizaciones para generar cambios reales en la sociedad hacia la sostenibilidad. De este modo, para poder comprender en su totalidad este impacto, el presente trabajo hace hincapié en los conceptos principales, como sostenibilidad y decrecimiento, para posteriormente explicar como surgen estas ideas de la problemática del sistema capitalista actual. Por tanto, se especifican las características de los modelos de negocio de cinco empresas para así comprobar su viabilidad en el sistema económico actual y los dilemas y contradicciones con los que se puedan encontrar. Finalmente, se detallan espacios de cambio en la empresa, oportunidades de mejora y contrastes entre modelos diferentes centrados en el decrecimiento.

**Palabras clave:** sostenibilidad, decrecimiento, modelo de negocio, recursos limitados, capitalismo.

**Abstract:** This paper examines business models established from the resistance to unlimited growth and consumption, studying companies from a framework of sustainable analysis and thereby verify the potential that organizations have to generate real changes in society towards sustainability. Thus, in order to fully understand this impact, this paper emphasizes the main concepts, such as sustainability and degrowth, and then explains how these ideas arise from the problems of the current capitalist system. Therefore, the characteristics of the business models of five companies are specified in order to verify their viability in the current economic system and the dilemmas and contradictions they may encounter. Finally, spaces for change in the company, opportunities for improvement and contrasts between different models focused on degrowth are detailed.

**Keywords:** sustainability, degrowth, business model, planetary boundaries, capitalism.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Objetivos y Preguntas de Investigación</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>8</b>
<b>4. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
4.1 Definición de conceptos básicos	9
4.2 El problema del crecimiento	13
4.3 Teoría del decrecimiento	15
<b>5. Herramientas para Analizar Modelos de Negocio</b>	<b>18</b>
<b>6. Análisis de Modelos</b>	<b>21</b>
6.1 Elección de la muestra	21
6.2 Análisis	25
6.2.1 Chr. Hansen Holding A/S	25
6.2.2 Richard Henkel GmbH	29
6.2.3 Neumarkter Lammsbräu	33
6.2.4 Lufa Farms	37
6.2.5 Onomichi Denim	41
<b>7. Conclusiones</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>47</b>
<b>Anexo</b>	<b>53</b>

## Índice de Figuras y Tablas

<b>1.</b>	<b><i>Figura 1</i></b>	<b>19</b>
<b>2.</b>	<b><i>Figura 2</i></b>	<b>20</b>
<b>3.</b>	<b><i>Tabla 1</i></b>	<b>24</b>

## 1. Introducción

El sistema económico actual sobre el que se basa el bienestar de los ciudadanos y el normal desarrollo de las actividades productivas tiene por base el capitalismo de mercado. Si bien en otros momentos de la historia pudimos encontrar cierta pugna entre varios modelos, ahora mismo el capitalismo se alza como el modelo indiscutible que rige las actividades económicas y prácticamente el único que se enseña y en el que se basan las facultades de económicas alrededor del mundo.

El capitalismo para funcionar necesita de un crecimiento continuo e ilimitado, así las empresas tienen que poder dar beneficios a sus dueños (los accionistas) continuamente y ser rentables para poder mantenerse en el mercado. Este crecimiento económico ilimitado es lo que permite que el sistema económico pueda mantenerse y cuando este crecimiento se detiene el sistema colapsa, llevándose por delante a todas aquellas personas y compañías que no han sido capaces de mantener o formar parte de este crecimiento ilimitado. Las empresas por tanto son el centro de este sistema de crecimiento ilimitado y su crecimiento es lo que sostiene el sistema.

Esta necesidad de obtener beneficios y crecimiento continuamente encuentra sus límites en la capacidad limitada del planeta para ofrecer recursos que puedan satisfacer esta necesidad de crecimiento infinito. El movimiento contra el crecimiento se denomina decrecimiento o “degrowth” en inglés y aunque se explicará detalladamente más adelante, busca el desarrollo de sociedades que prioricen el bienestar social y ecológico en lugar de las ganancias corporativas, la sobreproducción y el exceso de consumo (Degrowth.info, s.f.).

Por supuesto al abordar el problema del crecimiento no estamos negando los beneficios que haya tenido el sistema actual para muchas personas. Estudiar la problemática del crecimiento busca lograr una sociedad mejor y más próspera en un sistema económico que beneficie a las personas y al medio natural.

En este trabajo buscamos entonces tomar como eje esta idea de que las empresas son los agentes centrales del crecimiento económico y de explotación de los recursos naturales y

humanos para encontrar iniciativas empresariales que dentro del sistema buscan luchar contra este crecimiento ilimitado y la destrucción de los recursos naturales. A partir del análisis de varias empresas y sus modelos de negocio comprobaremos si es posible la existencia de “empresas contra el crecimiento” dentro de un modelo en el que sin crecimiento estás abocada a la desaparición.

## **2. Objetivos y Preguntas de Investigación**

El objetivo de este trabajo es por tanto examinar modelos de negocio establecidos desde la resistencia al crecimiento y consumo ilimitados y estudiar si son analizables en el sistema actual.

Dentro de este objetivo principal de estudiar la viabilidad de estos modelos empresariales, si su actividad económica puede desarrollarse correctamente en el sistema actual o si por el contrario se enfrentan a grandes barreras para realizar esta actividad. El proceso de análisis nos permitirá visualizar espacios de cambio dentro de la empresa. Es decir, el potencial que tengan las organizaciones para generar cambios reales en la sociedad y la economía hacia la sostenibilidad, extrayendo conclusiones que permitan comprobar si pueden ser aplicables a las empresas en general. También podremos comprobar si la empresa no solo genera cambios por si misma sino si mediante sus acciones puede motivar a otros actores como la administración o los agentes sociales a avanzar hacia modelos de sociedad sostenibles.

Además, con la investigación buscamos descubrir cuales son las barreras a las que se enfrentan estas empresas y si son o no determinantes para que puedan desarrollar su actividad. Así como los dilemas y contradicciones ante los que se pueden encontrar.

### 3. Metodología

La metodología de este trabajo se centra en el estudio de la literatura existente. Es decir, discursos y narrativas sobre el sistema económico actual, la sostenibilidad y los procesos de cambio en las empresas que nos permitan comprender como se enmarcan las empresas sostenibles en la actualidad. Así se utilizan artículos académicos, publicaciones de periódico y revistas para poder abordar el estudio y establecer el marco teórico básico sobre el que se desarrolla y delimita el análisis.

Además, nos basaremos en el estudio y comparación de casos empresariales como estrategia para entender las dinámicas en las que se fundamentan los modelos de negocio sostenibles. Así, con este estudio, podremos encontrar patrones, similitudes y diferencias entre los diferentes modelos que compararemos (Eisenhardt, 1989).

A la hora de observar si los modelos de negocio sostenibles tienen cabida en el sistema actual nos centraremos en casos significativos de compañías que cumplan con la definición de empresa sostenible que daremos en este trabajo ya que nuestra unidad principal de análisis es la empresa. Para poder estudiar estos casos nos centraremos tanto en la información que ofrecen las propias empresas como los discursos y narrativas que podamos encontrar sobre ellas. Aquí se encuentra una de las principales limitaciones de este estudio puesto que estamos analizando empresas de las que podemos encontrar escasa información. Por lo que al utilizar los datos que ofrecen las compañías y las descripciones que aporten otros que las estudien podemos encontrar opiniones subjetivas y datos no contrastados. Además, algunos aspectos del marco de análisis habría que deducirlos por la propia actividad de la empresa.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 Definición de conceptos básicos**

Los conceptos que vamos a desarrollar primero son los de modelo de negocio y sostenibilidad ya que estos dos conceptos son explicados por diferentes autores de maneras muy variadas y sin una explicación clara de lo que entendemos en este trabajo por modelo de negocio y sostenibilidad no sería posible entender los marcos de análisis que realizaremos sobre las empresas más adelante. Posteriormente, se explicará el problema del crecimiento ilimitado y las teorías de decrecimiento.

El concepto de modelo de negocio se ha definido de muchas maneras a lo largo de la historia. Con definiciones muy diferentes que incluso pueden llegar a contradecirse unas con otras dependiendo del autor. Así, por ejemplo, encontramos modelos centrados en la creación de valor, mientras que otros se centran en cómo se captura ese valor. Incluso podemos llegar a encontrar manuales en los que ni se menciona el concepto de modelo de negocio pareciendo que se asume como algo implícito en el estudio empresarial. Los autores Amit, Massa y Zott (2011) se encontraron al estudiar modelos de negocio que la tercera parte de las 103 publicaciones que analizaron ni siquiera mencionaban el concepto asumiendo que éste estaba implícito. Menos de la mitad lo definía y el resto tomaba definiciones de otros autores. Aun así, la mayoría de las definiciones que encontraron eran diferentes o ambiguas y daban pie a diferentes interpretaciones. Por tanto, el concepto de modelo de negocio al ser la base teórica sobre la que se sustenta la actividad empresarial y el sentido propio de ser de una empresa debe ser una idea sobre la que debería partir el análisis de una compañía.

Por tanto, dada la gran variedad de modelos y formas de detallar estos modelos, nos encontramos con que la definición de modelo de negocio es un cúmulo de muchos conceptos diferentes que integra varias disciplinas académicas (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016) cuya concreción depende en gran medida del tipo de análisis que busque el investigador que realiza el modelo (Amit, Massa, & Zott, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2002) definían modelo de negocio como aquella herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y las relaciones entre ellos que permiten comprender la lógica empresarial de una compañía. Estos “elementos” se concretarían en la innovación del producto que ofrece la empresa (Qué), la gestión de los clientes (Quién), la gestión de las infraestructuras de las que dispone la empresa (Cómo) y finalmente los aspectos financieros (Cuánto) (Osterwalder & Pigneur, 2002). Dentro de estos elementos se interrelacionan multitud de aspectos como los canales en los que opera el negocio, la relación con los clientes, las capacidades y recursos de la empresa, las colaboraciones con otras empresas, la estructura de costes, la proposición de valor y el consumidor objetivo.

Todos estos componentes del modelo de negocio pueden consolidarse en tres aspectos básicos que concretarían la propuesta de Osterwalder y Pigneur. Estos aspectos son: la propuesta de valor, la configuración de valor y la captura de valor (Bocken, Short, Rana, & Evans, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, 2014).

Así la propuesta de valor serían los productos y/o servicios que ofrece la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2002), la configuración de valor el beneficio percibido por los clientes de la oferta de productos o servicios que realiza la compañía y la captura de valor la estructura de ingresos y costes que permite a la empresa obtener beneficio al operar (Verdin & Tackx, 2015).

Por tanto, partiremos de esta propuesta de definición de modelo de negocio y lo definiremos como la base conceptual sobre la que se entiende la actividad de una empresa establecida a partir de los conceptos de configuración de valor, propuesta de valor y la captura de valor. Aunque actualmente se asuma que la principal utilidad de una empresa sea generar un beneficio económico para los accionistas, en este trabajo no se plantea que dejar de lado al resto de los “stakeholders” para centrarse en los accionistas sea un valor sobre el que deba fundamentarse la misma existencia de una compañía y es por ello por lo que no está incluido en nuestra definición de modelo de negocio.

El concepto de sostenibilidad (al igual que la de modelo de negocio) puede encontrarse definido de muchas maneras y es además es uno de los conceptos más y peor usados por la sociedad y especialmente por las empresas que lo utilizan para promocionarse a ellas o sus productos sin venir a cuento desacreditando el concepto. Así, generalmente preceder cualquier concepto con el término “sostenibilidad” es identificado por la sociedad como algo inclusivo, beneficioso o directamente como algo positivo (Morelli, 2011).

Es por ello por lo que es fundamental establecer una definición clara de lo que entendemos por sostenibilidad ya que existen muchas interpretaciones. Generalmente se utiliza la definición de las Naciones Unidas de desarrollo sostenible como punto de partida para definir el concepto de sostenibilidad. La ONU define desarrollo sostenible como “aquel desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (United Nations, 2020). La Real Academia de la Lengua Española define algo sostenible como “que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente” (2020). Intermón Oxfam va más allá y lo define como: “la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social” (2019). La Universidad de California (UCLA) todavía extiende más la definición en los estatutos de su comité para la sostenibilidad y proporciona una de las definiciones más completas que hemos podido encontrar puesto que recoge varias perspectivas:

“[La sostenibilidad es] el desarrollo físico y las prácticas operativas institucionales que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, en particular en lo que respecta a la utilización y el despilfarro de los recursos naturales. Las prácticas sostenibles apoyan la salud y la vitalidad ecológica, humana y económica. La sostenibilidad supone que los recursos son finitos y deben utilizarse de manera conservadora y prudente con miras a las prioridades y consecuencias a largo plazo de las formas en que se utilizan los recursos”

(s.f)

Esta definición no solo es una de las más íntegras que hemos podido encontrar, sino que además incorpora el concepto de “recursos finitos” sobre el que se basa el concepto teórico de decrecimiento que abordaremos más adelante.

Una vez definidos los conceptos de modelo de negocio y sostenibilidad podemos adentrarnos en identificar que se entiende por un modelo de empresa sostenible.

El concepto de modelo de negocio sostenible parte de las investigaciones que se están realizando en el concepto de modelo de negocio para adaptarlo a realidades actuales, lo que se denomina la “innovación en el modelo de negocio”. Estas investigaciones buscan tomar modelos de negocio existentes para crear nuevos modelos que generen mayor valor económico. En este caso, el concepto de modelo de negocio sostenible parte de la rama de investigación de “innovación de modelos empresariales sostenibles” que busca rediseñar el concepto de modelo de negocio para aumentar y reforzar la habilidad de las empresas para alcanzar el desarrollo sostenible integrando sus objetivos dentro del modelo de negocio para así poder obtener una rentabilidad a la vez que tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Baldassarre, Calabretta, Bocken, & Jaskiewicz, 2017). Por tanto se busca encontrar “innovaciones” que creen impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad (o que reduzcan el impacto negativo actual) mediante cambios en el modo en el que las empresas crean valor económico (Bocken, Short, Rana, & Evans, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, 2014).

Un modelo de negocio sostenible tiene por tanto su eje central en una propuesta de valor sostenible, es decir el modelo debe partir de una propuesta de valor sostenible que sería aquella que permite la creación de valor en varios “stakeholders” de la empresa teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores, accionistas, proveedores, colaboradores o socios, el medioambiente y la sociedad (Baldassarre, Calabretta, Bocken, & Jaskiewicz, 2017). Aquí radica el principal desafío de una empresa sostenible puesto que conseguir cuadrar todos estos intereses en la proposición de valor puede ser bastante complejo. Además, no debemos perder de vista que estos modelos de negocio deben ser económicamente viables para poder existir.

Así un modelo de negocio sostenible lo definimos como la base conceptual sobre la que se entiende la actividad de una empresa establecida a partir de los conceptos de configuración, propuesta y captura de valor que parte de una propuesta de valor que busca satisfacer las necesidades de sus “stakeholders” sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Un modelo de negocio sostenible debe entonces ser sostenible en estos tres aspectos de sostenibilidad, económica, social y medioambiental. Un modelo incapaz de abarcar los tres aspectos no será considerado sostenible en este caso. Del mismo modo que definimos un modelo de negocio plenamente sostenible como aquel que parte de una propuesta de valor sostenible. Un modelo que busque la sostenibilidad a partir de cambios en algunos aspectos de su configuración de valor o del modo en el que captura el valor, aunque lo consideremos positivo, no podremos considerarlo como un modelo plenamente sostenible, sino un modelo que se acerca a la sostenibilidad o concienciado con la sostenibilidad. Partir de la propuesta de valor busca cambios estructurales en el modo de encuadrar el papel de la empresa en el sistema económico capitalista actual. Además, no debemos olvidar que un modelo de negocio sostenible debe ser dinámico por naturaleza ya que debe poder adaptarse a los desafíos sociales, medioambientales y económicos que se presenten en el futuro.

#### **4.2 El problema del crecimiento**

En el sistema capitalista imperante actual el capital es visto como un proceso en el que los inversores o capitalistas utilizan dinero para obtener más dinero. La forma de capital dominante en la actualidad es el productivo o industrial que parte de una forma organizativa (la empresa) y que se provee de la necesaria fuerza de trabajo y medios para obtener un beneficio económico (Harvey, 2012). Cuando se reinvierte este beneficio económico se buscan medios de producción adicionales que dependen en última instancia del medio natural y de los límites a los que pueda someterse. La destrucción, degradación y agotamiento del medio natural por tanto no tiene sentido en el largo plazo puesto que es de lo que depende la producción de la riqueza en última instancia (Harvey, 2012).

Esta contradicción del capitalismo de destruir y explotar el medio natural del que depende su propia subsistencia y la existencia de barreras naturales a esta producción y reinversión sin límites es denominado por algunos autores como la “segunda gran contradicción del capitalismo” y está actualmente muy de relieve en la política y los medios de comunicación (Harvey, 2012). Aunque centrarse y analizar los límites naturales a los que se enfrenta el capitalismo nos puede ayudar a identificar el problema del capitalismo y el crecimiento ilimitado, es más trascendental prestar atención a las dinámicas capitalistas que imponen una “perversión” en las relaciones con el medio ambiente y la sociedad (Harvey, 2012). Si tan solo nos centramos en como evitar que el medio ambiente se degrade sin centrarnos en el problema de fondo que implica esta “segunda contradicción” del capitalismo, estaríamos desplazando la responsabilidad y difuminando la culpa que tiene el sistema organizativo actual en la destrucción del medio ambiente. Esta es una de las razones principales por la que nos centramos en la empresa y su modelo de negocio en este trabajo.

La idea de los límites planetarios y las consecuencias de un crecimiento ilimitado y exponencial tiene su referente en las investigaciones realizadas por Meadows, Randers y Meadows recogidas en el libro “Los límites del crecimiento” (2012). En esta publicación parten de la realización modelos por ordenador donde analizan como afectaría el crecimiento sin límites y las barreras a las que este crecimiento se enfrentaría. El estudio, que modela hasta el año 2100, no concluye que los recursos del planeta vayan a agotarse en un futuro inmediato, sino que la combinación de agotamiento de recursos no renovables, la búsqueda por encontrar otros renovables y la saturación del medio natural terminarán por incrementar la cantidad de energía y el capital necesarios para la obtención de medios de producción. Este aumento de costes ambientales, económicos y sociales es lo que terminará por hacer insostenible este crecimiento y llevará al colapso de la economía (Meadows, Randers, & Meadows, 2012). Aún así, entienden que toda actividad económica que parta del uso u obtención de materias no renovables o perecederas que no puedan sustituirse en un futuro próximo es a simple vista insostenible (Meadows, Randers, & Meadows, 2012).

Sin embargo, aunque estemos partiendo de la base de que el capital se fundamenta en el crecimiento y necesita por tanto de un crecimiento exponencial o en su defecto compuesto

para generar beneficios (Harvey, 2015) hay que puntualizar que sí que hay una forma en la que el capital puede acumularse sin límites y es en la forma monetaria (Harvey, 2015). Desde que se desligó el dinero de una base material (como sería el patrón oro) éste ha ido separándose poco a poco del valor que representaba. Por supuesto, este valor ficticio del dinero no puede mantenerse solo en el ámbito de la ficción puesto que produciría una pirámide que terminaría por derrumbarse (Harvey, 2015) como ha sucedido en las últimas crisis de 2001 (con las punto com) o 2007 (con la especulación inmobiliaria). Además, en los últimos años hemos visto como los bancos centrales en Europa y Estados Unidos han realizado inyecciones masivas de capital controladas para intentar revitalizar economías en deflación y desaceleración, desligando aún más el concepto de dinero y crecimiento económico con la producción y empleo (Harvey, 2015).

Aún así, teóricamente el dinero podría acumularse de manera ilimitada sin importar los límites que imponga el medio natural. Aunque para mantener el crecimiento ilimitado se necesite crear e inyectar más dinero ficticio que pueda mantener este crecimiento, aumentando el riesgo de mercado y poniendo la economía en riesgos de un colapso derivado del reajuste con la realidad.

#### **4.3 Teoría del decrecimiento**

Ante la problemática del impacto medioambiental y social de la actividad empresarial encontramos dos corrientes teóricas que surgen para abordar este problema y proponer soluciones viables: la teoría del capitalismo o crecimiento verde y la teoría del decrecimiento.

Por un lado, la teoría del capitalismo verde pone su foco en que el progreso tecnológico y los nuevos conocimientos económicos puedan solucionar los problemas del sistema actual y permitan un crecimiento económico que salvaguarde el medioambiente. Mientras que la teoría del decrecimiento rechaza totalmente la idea de que mejoras en tecnología y la eficiencia vayan a solucionar todos los problemas y pone su foco en la necesidad de un decrecimiento económico que pueda solucionar estos problemas (Gainsborough, 2018). Estas teorías y su importancia son un tema muy controvertido en el que las opiniones de los expertos económicos y los políticos están muy polarizadas (Gainsborough, 2018).

En este trabajo nos centraremos en la teoría del decrecimiento como el marco desde el que debe partir la propuesta de valor de las empresas sostenibles. Puesto que para abordar el problema del crecimiento ilimitado y la sostenibilidad de una manera directa creemos necesario repensar y reestructurar los modelos productivos actuales que esperar sentados a que la tecnología avance y continuar “business as usual”.

El concepto de decrecimiento que se presenta en esta teoría es el de un decrecimiento sostenible, entendiendo sostenible como algo que puede sostenerse. La necesidad de decrecer viene de la gran correlación entre crecimiento económico y destrucción del medio ambiente. Las emisiones de CO<sub>2</sub>, por ejemplo, tan solo se han reducido en los momentos de crisis de económica o cuando se relocalizan industrias (Van den Bergh & Kallis, 2012). Sin embargo, al hablar de degrowth no nos estamos refiriendo a una depresión o recesión económica (Schneider, Martinez-Alier, & Kallis, 2011) sino a un proceso intencionado de desescalada sostenible, lo que se denomina “a prosperous way down”.

Para poder lograr esta “desescalada sostenible” se necesita de la colaboración de los agentes sociales, las empresas y las administraciones públicas para poder establecer políticas sociales que permitan hacer la transición correctamente del sistema actual basado en el crecimiento ilimitado a uno de decrecimiento (Van den Bergh & Kallis, 2012). Existe actualmente un amplio debate acerca de las maneras y formas de neutralizar aquellos efectos negativos que pueda tener la transición. Aunque la mayoría pasan por introducir límites a la utilización de recursos, reducir las horas de trabajo para permitir emplear a un mayor número de ciudadanos y mejorar la red de la seguridad social (con un ingreso mínimo básico). Esto requeriría por tanto una mejor redistribución de la renta de la que existe actualmente (Van den Bergh & Kallis, 2012).

La teoría del decrecimiento queda definida por tanto como la reducción equitativa de la producción económica y el consumo para asegurar que el uso de los recursos y los desechos se mantenga dentro de los límites seguros del medioambiente y mejore el bienestar humano (Schneider, Martinez-Alier, & Kallis, 2011).

Así el decrecimiento se centra en encontrar innovaciones que permitan incorporar al desarrollo los límites naturales al consumo y crecimientos ilimitados en vez de buscar como sobrepasar y tratar de vencer esos límites naturales (Schneider, Martinez-Alier, & Kallis, 2011).

## 5. Herramientas para Analizar Modelos de Negocio

Para poder analizar las empresas que estudiaremos debemos partir de un marco general que nos permita examinar las propuestas de valor y el modelo de negocio de las compañías.

La complicación de encontrar un modelo de estudio adecuado radica en la complejidad que implica analizar empresas con modelos de negocio sostenibles. No solo porque debe entender la sostenibilidad y definir el concepto de modelo de negocio de una manera similar y adecuada, sino porque debe ser capaz de encuadrar todos los niveles de estudio de una manera sencilla y fácil de entender sin perder profundidad en el análisis. La herramienta debe además funcionar más allá de la teoría y tener demostrada su aplicación práctica en el estudio de modelos de negocio sostenibles con varias empresas. Si bien es cierto que hay otros modelos que podrían funcionar como sería el modelo Canvas de Alexander Osterwalder haciendo algunos ajustes para poder comparar empresas desde una perspectiva sostenible, aquí buscamos un marco de estudio que surja desde la sostenibilidad como eje principal. Así mismo, para poder asegurar el funcionamiento del modelo primero habría que comprobar su efectividad práctica, algo que escapa del ámbito de este estudio.

El análisis se realizará por tanto a partir del modelo diseñado por Bocken, Short, Rana y Evans en el estudio *A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling* (2013). Este modelo que surge de la necesidad de encontrar un marco sobre el que crear y estudiar modelos de negocio sostenibles se basa en el estudio de varias empresas líderes en sostenibilidad en seis sectores diferentes. Para desarrollar el modelo se realizaron diversos talleres con representantes de las compañías para desarrollar y perfeccionar el modelo.

De acuerdo con los autores, éste ha sido diseñado para ayudar a las empresas a crear propuestas de valor para apoyar la creación de modelos de negocio sostenibles. Busca, por tanto, entender los aspectos negativos y positivos de la propuesta de valor, identificar valores en conflicto e identificar oportunidades para reconfigurar los modelos de negocio.

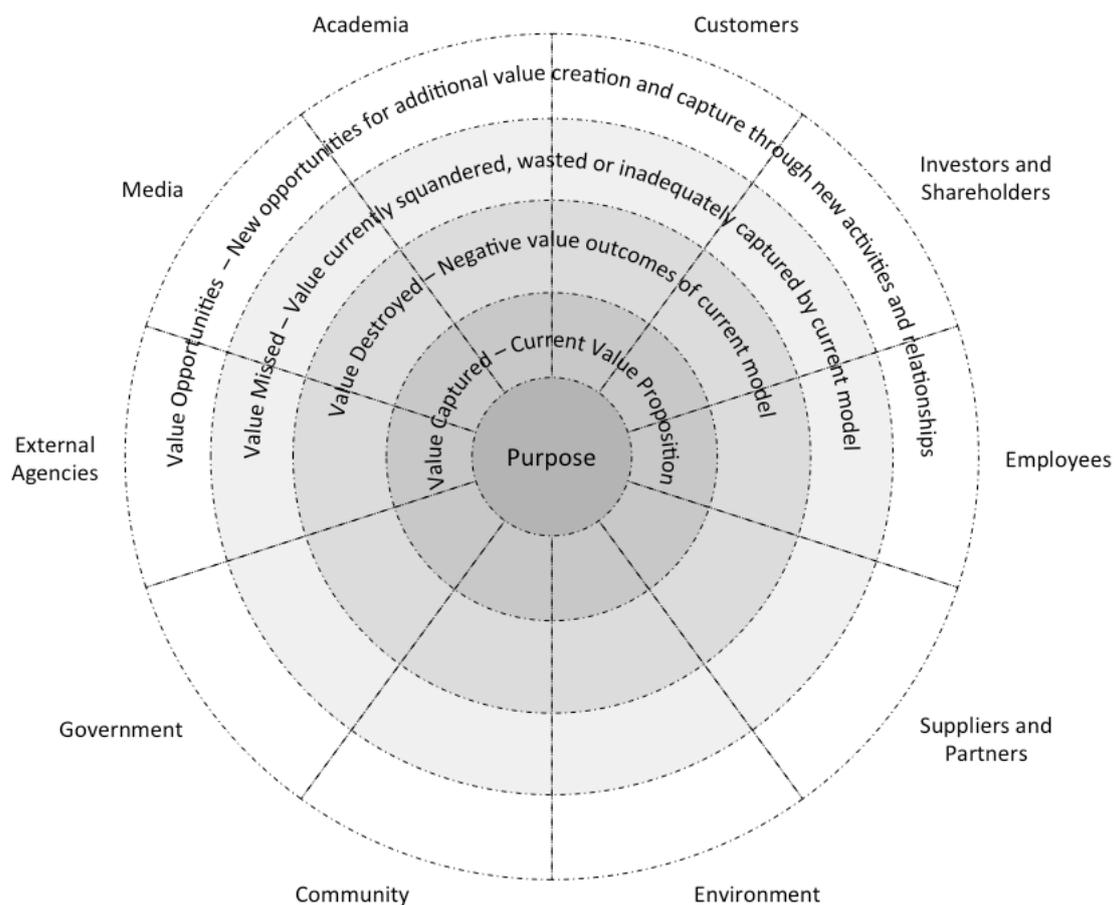


Figura 1: Value Mapping Tool (Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013)

Como se puede observar la imagen es circular ya que se busca enfatizar la optimización del valor como una red en la que se consideran todos los actores que participan. Además, el funcionar de fuera hacia dentro muestra muy bien el valor que se va perdiendo o destruyendo hasta llegar al valor capturado. En el centro de todo el círculo tenemos el propósito, la propuesta de valor, elemento central como ya hemos explicado para un modelo de negocio sostenible.

Debido a que muchos de los aspectos que presentan los círculos de esta herramienta pueden ser analizados de una manera similar ya que presentan muchos aspectos comunes, los autores propusieron una herramienta simplificada que permite un análisis más rápido y conciso (más práctico). Utilizar la versión simplificada aparentemente ofrece un análisis menos completo y mucho más simple sin embargo debido a la falta de información de algunas

empresas y para mantener la homogeneidad del análisis de modelos de negocio será el que utilizemos.

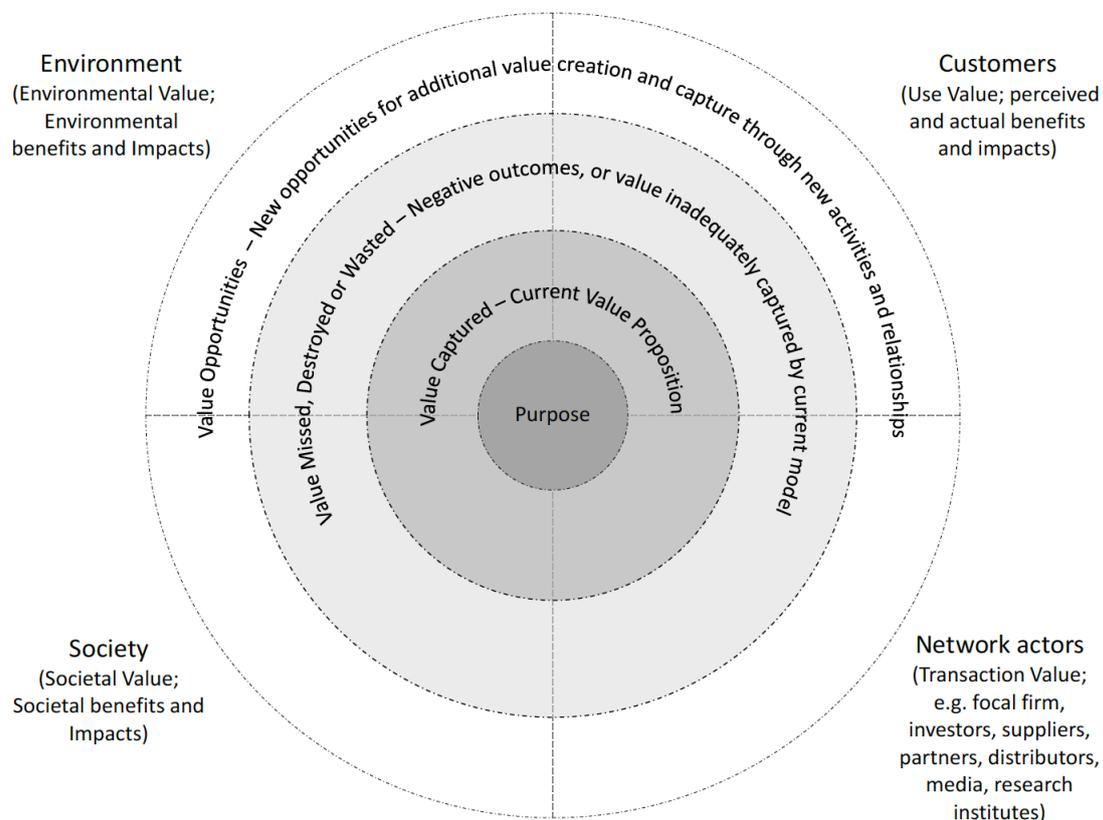


Figura 2: *Simplified Value Mapping Tool* (Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013)

De modo que este modelo será la base sobre la que se fundamentará el estudio de los diversos modelos de negocio que realizaremos, analizando los ocho aspectos básicos que recoge: Propuesta de valor; Configuración de valor; Captura de valor; Valor destruido o perdido; Oportunidades de creación de valor; Impacto y beneficios ambientales; Valor percibido por los consumidores y sus beneficios e impacto y finalmente el Impacto y valor recibido por los “stakeholders” (inversores, investigación, sociedad).

## 6. Análisis de Modelos

### 6.1 Elección de la muestra

Las empresas que analizaremos en este apartado por tanto deben ser empresas sostenibles que cumplan la definición de sostenibilidad que incorporábamos antes. Asimismo, las empresas deben tener un compromiso de decrecimiento del cual parta su propuesta de valor. Para poder encontrar estas empresas nos centramos en lo que se denomina las SNC por sus siglas en inglés “Successful Non-growing Companies” que son aquellas empresas que no buscan una maximización de los indicadores tradicionales como serían las ventas o cuota de mercado, sino que trabajan para mantenerse constantes. Por supuesto esto no significa que la empresa no crezca, sino que tiene en consideración los límites al crecimiento y su impacto en la sociedad y el medioambiente (Wiefek & Heinitz, 2018).

Sin embargo, no solo analizaremos empresas que hayan tenido éxito en sus estrategias contra el crecimiento, sino que el marco de estudio debe incorporar empresas líderes en sostenibilidad que no busquen decrecer. De este modo podremos comparar modelos de negocio entre empresas sostenibles que no incorporen el decrecimiento per se en su negocio con las que sí que lo incorporan. Así, se podrán comparar los análisis y ver si hay diferencias.

La selección de empresas se realizará a partir de estudios previos que identifican y analizan este tipo de compañías. En caso de que no pudiéramos obtener suficiente información o variedad de empresas, a partir de estos análisis previos o en la literatura existente, procederemos a buscar empresas que se acerquen lo más posible a las SNCs. El hecho de utilizar empresas que se acerquen, pero no cumplan los requisitos exactos que planteamos en este trabajo nos permitiría igualmente comprobar y descubrir por qué estas empresas no se ajustan al modelo y así investigar las barreras que puedan existir.

La información que se obtenga será analizada y estructurada dentro del marco de estudio de modelos de negocio de Bocken, Short, Rana y Evans.

Por tanto, analizaremos cuatro arquetipos de empresas concretados en cinco compañías con diferentes características que nos permitan tener una visión completa de la posibilidad de la existencia de modelos de negocio contra el crecimiento y su viabilidad. Los cuatro tipos de empresas serían: Una empresa líder en sostenibilidad según los principales rankings en sostenibilidad que puedan encontrarse, de este modo comprobaremos si el marco creado por Bocken et al. se ajusta a la idea de empresa sostenible que existe en la cultura empresarial. Dos empresas que se caractericen desde su propuesta de valor por establecerse como empresas contra el crecimiento o que por otro lado hayan expresado públicamente su rechazo al crecimiento, una empresa que aunque su modelo de negocio no especifique su compromiso con el decrecimiento esté impulsando un cambio hacia el decrecimiento en la sociedad por las características de su modelo empresarial y para concluir una empresa con un modelo de negocio innovador que busca reducir el impacto de su actividad en el medio ambiente, enmarcada en un contexto de post-crecimiento.

De este modo se podrá comprobar primero la viabilidad y el marco de ajuste del modelo de Bocken et al., para posteriormente estudiar dos empresas que ya sabemos que se enmarcan en un entorno de decrecimiento y son por tanto exitosas. La compañía que genera un cambio hacia el decrecimiento sin necesariamente partir de él permite observar como un modelo de negocio determinado es capaz de impulsar la transformación hacia economías sostenibles en la sociedad. Con el análisis de la primera compañía típicamente utilizada para mostrar los avances en sostenibilidad en el ámbito corporativo se podrá ver también si hay diferencias significativas con los modelos de negocio de las empresas contra el decrecimiento. Finalmente, el análisis de una compañía innovadora y actualmente de moda por su actividad que se enmarca en un contexto económico-social de post-crecimiento nos permitirá comprobar como surge y se enmarca este modelo de negocio desde una sociedad ya concienciada hacia la sostenibilidad y el decrecimiento.

La elección de la empresa líder en sostenibilidad se ha realizado observando los principales rankings de sostenibilidad que ofrecen los distintos medios y publicaciones financieras y empresariales. En concreto, en el ranking de Corporate Knights de sostenibilidad, la empresa danesa Chr. Hansen Holding A/S obtuvo el primer puesto en 2019 (CK Staff, 2019) y el segundo en 2020 (CK Staff, 2020). Este ranking clasifica las empresas desde 2005 según indicadores

como la sostenibilidad, la huella de carbono y la diversidad de género que tengan un beneficio superior a mil millones de euros (Todd, 2020). Por supuesto las empresas de esta clasificación no se caracterizan por un modelo basado en el decrecimiento. Esta empresa la tomamos por tanto como un referente académicamente tanto en estrategia empresarial como en sostenibilidad. Chr. Hansen Holding A/S se caracteriza por tener un modelo de empresa sostenible que, no se ajusta a un modelo de decrecimiento. Aunque hayan realizado algunos manifiestos contra el crecimiento, su propuesta de valor no está centrada en este aspecto. Sin embargo, como se explicaba más arriba, su análisis nos permitirá comparar el modelo de negocio de esta empresa con las SNCs y ver las similitudes y diferencias entre los modelos de negocio de empresas contra el crecimiento y empresas denominadas sostenibles.

Para elegir a las dos empresas de éxito contra el crecimiento se utiliza un análisis previamente realizado en el trabajo de investigación *Successful non-Growing Companies* que ya clasifica y filtra a las compañías de acuerdo a su compromiso contra el crecimiento (Liesen, Dietsche, Christian, & Gebauer, 2015). En este trabajo presentan diez empresas alemanas (Ver Tabla 1) centradas en el decrecimiento, operando en diferentes sectores y con ingresos entre los 1,6 y 100 millones de euros. Empresas que, además, han demostrado su resiliencia a la hora de mantener su negocio en un ámbito de decrecimiento (por ello se clasifican como SNCs). De estas compañías por la información y publicaciones disponibles nos centraremos en Richard Henkel y en Neumarkter Lammsbräu. Estudiar estas dos empresas, que ya han sido previamente analizadas, nos permite poder estructurar su modelo de negocio en el marco sostenible que se presenta en este trabajo y así poder compara sus modelos de negocio con los de las otras compañías de una manera uniforme.

La compañía que analizaremos cuya actividad empresarial se enmarca en las teorías de decrecimiento, aunque no haya expresado públicamente su rechazo al mismo es la canadiense Lufa Farms. Relacionada en varias publicaciones periódicas por su impacto en la economía sostenible y contra el crecimiento (Kliemann, 2014), Lufa Farms es un caso de éxito en la agricultura sostenible en Montreal.

Finalmente, se estudiará la compañía japonesa Onomichi Denim, que se localiza en Onomichi un lugar caracterizado por alejarse de las normas sociales de productividad y crecimiento desde un activismo renovador centrado en la importancia de la comunidad (Holden, 2016).

Name	Country of Origin	Year established	Sector	Sales in € (Year)	Employees (Year)
b.r.m. Technologie- und Managementberatung, Inhaber Harald Rossol e.K. (BRM)	GER	1991	IT-services	N/A	6 (2010)
Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH (CBA)	GER	1924	Production of valves	3.6 million (2011)	30 (2011)
Die Möbelmacher GmbH (Möbelmacher)	GER	1988	Production of wooden furniture	1.6 million (2009)	17 (2011)
Netzkauf EWS eG (EWS)	GER	1994	Energy supplier	100 million (2011)	65 (2011)
Neuland Bremen GmbH (Neuland Bremen)	GER	2005	IT-consulting	5.8 million (2011)	53 (2011)
Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger e.K. (Neumarkter Lammsbräu)	GER	1628	Brewery	13 million (2011)	101 (2011)
Nils Holger Moormann GmbH (Moormann)	GER	1982	Production of design furniture	2.5 million (2008)	20 (2012)
Oktoberdruck AG (Oktoberdruck)	GER	1973	Printing company	2.2 million (2011)	20 (2011)
Richard Henkel GmbH (Richard Henkel)	GER	1922	Production of steel furniture	2.2 million (2005)	50 (2011)
Waldviertler Werkstätten GmbH (Waldviertler)	AT	1994	Production of shoes	7.4 million (2009)	120 (2011)

Tabla 1: *Sample Overview* (Liesen, Dietsche, Christian, & Gebauer, 2015).

## 6.2 Análisis

### 6.2.1 Chr. Hansen Holding A/S

Chr. Hansen es una empresa danesa con sede en Hørsholm que busca desarrollar ingredientes naturales para la industria alimentaria, farmacéutica y agrícola produciendo cultivos de alimentos, encimas, probióticos y colores naturales (Chr. Hansen, 2019). En 2019 tuvo aproximadamente un beneficio de 1.200 millones de euros y su presidente y CEO es el mexicano Mauricio Graber (Reuters, 2020).

#### 1. Propuesta de valor

El propósito de Chr. Hansen es “ofrecer soluciones naturales e innovadoras que aborden los desafíos mundiales mediante el fomento de la alimentación, la salud y la productividad” (Chr. Hansen, s.f.). Una propuesta de valor, que se enmarca en la definición de sostenibilidad que se presenta en este estudio ya que extrapolamos de los compromisos con la salud y la alimentación, así como de la búsqueda de soluciones naturales en su industria un enfoque sostenible.

#### 2. Configuración de valor

La empresa está centrada en la producción de alimentos, encimas, probióticos y colores naturales. La producción de alimentos está centrada en ofrecer alimentos directamente preparados para el consumo, encontrándose en supermercados y otros establecimientos ya que ofrecen una gran variedad de alimentos como productos lácteos (especialmente queso), carne y comidas preparadas y vinos y productos fermentados (Chr. Hansen, 2019). Las encimas, probióticos y colores naturales se desarrollan tanto para la su utilización en los productos de la propia empresa como para comercializarlos a otras compañías que los incorporarán en su cadena productiva. Así, ofrecen productos directamente al consumidor y a otras que empresas que los utilizarán en la elaboración de otros productos de alimentación.

La tecnología principal que utiliza Chr. Hansen para producir sus productos lácticos es lo que ellos denominan *Good Bacteria* (nombre además patentado) que han desarrollado a través

numerosos estudios científicos de gran relevancia. Mediante la incorporación de ciertas bacterias a estos alimentos han logrado que los yogures, la leche y el queso duren más tiempo sin necesidad de utilizar productos o conservantes químicos. Estas bacterias inhiben elementos que a partir de ciertas levaduras y moho podrían estropear los alimentos (Chr. Hansen, 2020).

A la hora de desarrollar el resto de los productos que distribuyen a otras compañías la empresa realiza numerosas investigaciones para poder encontrar componentes naturales que sustituyan a los químicos tradicionalmente utilizados.

### 3. Captura de valor

La compañía obtiene beneficio por tanto a partir de la comercialización y desarrollo de productos de alimentación. La distribución al consumidor de productos de consumo directo representa un 59% de sus beneficios del grupo. Los probióticos y otros componentes nutricionales constituyen un 22% de los beneficios y los colores naturales el 19% restante. El principal coste que tiene la empresa a la hora de producir sus productos es la leche y el utilizar componentes naturales también hace que suban significativamente los costes respecto a la utilización de productos químicos más baratos. (Chr. Hansen, 2019). Para poder mantener una estructura de costes estable, la empresa optimiza continuamente su proceso de producción y busca aumentar la eficiencia logística.

### 4. Valor destruido o perdido

No se encuentran publicaciones o información que detalle exactamente un impacto ambiental o social negativo de esta empresa, sin embargo, podemos deducir a partir de sus productos y configuración de valor algunos aspectos de valor destruido.

Aunque fomentan el envasado y reutilización sostenible de sus productos la falta de información al respecto hace pensar que se podría aprovechar y dar un impulso más significativo a su reutilización. Además, los altos precios de la leche y de los productos

naturales, aunque son fuente de ventaja competitiva, impactan en la destrucción de valor ya que se debe pagar un alto precio por su adquisición o desarrollo. Por otro lado, la empresa podría involucrarse más en la educación ambiental de lo que realiza actualmente. Sus productos y filosofía son muy relevantes, pero es una empresa poco conocida en el mundo e incluso en Europa (Strauss, 2019) por lo que podría aprovechar más sus recursos para dar a conocer sus investigaciones y sus procesos, así como involucrarse en educación ambiental.

#### 5. Oportunidades de creación de valor

Trabajar con fundaciones centradas en la mejora del medioambiente de un modo más activo o colaborar en la educación de la población hacia la sostenibilidad son dos aspectos en los que Chr. Hansen podría participar de una manera más activa. Además, podrían acceder a subsidios por parte del gobierno por su compromiso con el medio ambiente, exportar su modelo productivo a otros lugares como países emergentes (Chr. Hansen, s.f.) y explorar el crecimiento de su negocio en lugares donde el mercado de los productos lácticos se encuentre en expansión o haya escasez de estos. También podrían participar más activamente en la sociedad con el establecimiento de iniciativas para fomentar la salud de los ciudadanos en todos los ámbitos no solo en el consumo de colorantes o productos lácticos.

#### 6. Impacto y beneficios ambientales

La producción sostenible de productos lácticos tiene un importante impacto beneficioso tanto en la agricultura como en ganadería en la que participa Chr. Hansen ya que además comercializan insecticidas biológicos que no dañan el medio ambiente o probióticos responsables, protegen zonas agrícolas contra la sobreexplotación (Chr. Hansen, 2019) y contribuyen a la reducción de los desechos de sus envases con fechas de caducidad más extendidas y responsables. Así colaboran con otras organizaciones como Thise (una compañía danesa de mantequilla) en utilizar un etiquetado adecuado para reducir los desechos de sus productos (Chr. Hansen, s.f.),

#### 7. Valor percibido por los consumidores y sus beneficios e impacto

La utilización de productos naturales en sus alimentos tiene un impacto positivo en los clientes que consumen estos productos pues tienen menos efectos negativos en su salud. De

esta misma manera los consumidores tienden a ver los productos de Chr. Hansen como beneficiosos para su salud puesto que tienen un origen natural y están dispuestos a pagar un precio más alto por comprar productos de una mayor calidad. Estos beneficios en salud redundan en la sociedad en su conjunto y en el bienestar de las personas.

#### 8. Impacto y valor recibido por los “stakeholders” (inversores, investigación, sociedad)

Como se ha dicho antes los beneficios de consumir unos productos de calidad, sanos y seguros tienen un beneficio directo en la salud de la sociedad en su conjunto y en su bienestar. Además, los proveedores se benefician de una producción sostenible y el hecho de que los productos de Chr. Hansen duren más que los de otros competidores permite ajustar la producción a unos ciclos más largos. Los distribuidores minoristas se benefician de poder tener los productos también en sus tiendas durante más tiempo ayudándoles a poder vender y ofrecer al público los alimentos durante un periodo más largo por lo que se reduce la comida desechada (Chr. Hansen, 2020).

Además, sus investigaciones se realizan con rigor científico, publicándose en revistas de divulgación y colaborando con universidades y centros de investigación en su desarrollo.

### 6.2.2 Richard Henkel GmbH

Richard Henkel es una empresa alemana con sede en Kaiserslautern (Dun & Bradstreet, 2018) aunque en la Tabla 1 se observa que aunque tuvo unos ingresos de 2 millones de euros en 2005 (Liesen, Dietsche, Christian, & Gebauer, 2015), en el año 2018 sus ventas eran de unos 200.000 euros (Dun & Bradstreet, 2018). La empresa está especializada en revestimiento de partes de metal, produce sillas de baño hechas de acero tubular y está dirigida por Susanne Henkel (Stieber, 2013). La compañía, que fue fundada en 1922, cambió radicalmente sus políticas sobre el medio ambiente y el crecimiento a partir de 2001 cuando la sobreproducción de los materiales de acero derivó en una crisis interna tanto económica como de la razón de ser de la empresa (Stieber, 2013).

#### 1. Propuesta de valor

El único lugar en el que la empresa detalla una propuesta de valor es en su informe ambiental 2016-2018 en el que se especifica que su propósito es “tomar consciencia, cuidar y mantener activamente el regalo de la biodiversidad ya sea de cerca o lejos”. Asimismo, especifican que “en lo pequeño esta lo bueno y lo necesario y buscan un 100% de protección, preservación y promoción del medioambiente” (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018). Por tanto, podemos asumir que su modelo de negocio parte por tanto de una propuesta de valor sostenible. En numerosas publicaciones y entrevistas la dirigente de la empresa ha hablado de su compromiso con el decrecimiento y conseguir clientes de una manera estable y sostenible (Stieber, 2013).

#### 2. Configuración de valor

La principal actividad de Richard Henkel es la producción y reparación de partes de metal. Así, centrándose en la reparación de elementos metálicos consiguen reducir el gasto y desperdicio que de otra manera se produciría si las empresas y consumidores tuvieran que reemplazar todas estas partes por motivos económicos o de eficiencia (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018).

La configuración de valor puede verse muy bien desde el ciclo de vida de sus productos que sería el siguiente: Desarrollo sostenible de sus productos → Pruebas y ensayos de los materiales a utilizar utilizando proveedores de proximidad → Almacenaje → Producción → Venta y empaquetado → Uso por parte de los consumidores → Reparación y garantía extendida de las partes que conforman los productos (no solo del producto al completo) → Reciclaje de las partes que sea posible reincorporándolas de nuevo al ciclo de vida de un producto nuevo (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018).

Por tanto, la empresa se asegura de realizar una producción lo más positiva con el medio ambiente posible para posteriormente asegurarse que sus clientes utilizan sus productos el mayor tiempo posible para reducir el gasto y el consumo.

### 3. Captura de valor

Los principales costes de Richard Henkel provienen de adquisición de materiales, su producción, embalaje, almacenaje y distribución. Además, al realizar todo este proceso a nivel local y enfocándose en la reducción de emisiones nocivas los costes son mayores en comparación con otras empresas que no tienen estos elementos como prioridad. Los ingresos por otro lado son obtenidos de la comercialización y reparación de sus productos.

### 4. Valor destruido o perdido

En todo este proceso, se pierde valor ya que muchos de los productos que utiliza la empresa no son reutilizables de nuevo por lo que cuando no es posible efectuar reparaciones muchos elementos terminan siendo desechados. La empresa sigue realizando emisiones nocivas, aunque se hayan reducido un 90% las emisiones de CO2 en los últimos años (Stieber, 2013). En la distribución de materiales, como muchas veces no depende de ellos, impacta enormemente en el medio ambiente (por la utilización de vehículos diésel y gasolina) así como en la sociedad puesto que las personas que realizan la distribución no siempre tienen las mejores condiciones laborales (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018).

## 5. Oportunidades de creación de valor

La empresa por tanto tiene la oportunidad de trabajar con las empresas de distribución para mejorar la salud y las condiciones de trabajo de los transportistas y tiene que seguir investigando en procesos que reduzcan el desperdicio de materiales y la contaminación que producen (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018). Además, podría colaborar con asociaciones o fundaciones de una manera más activa para promover el cambio hacia una sociedad basada en el decrecimiento sostenido y la sostenibilidad.

## 6. Impacto y beneficios ambientales

El impacto en el medio ambiente de su producción es mínimo puesto que se aseguran ir más allá de las principales restricciones legales y medioambientales. La reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub>, en el consumo de agua y de productos químicos y una política de reducción del gasto energético permiten que sus productos en todo su ciclo de vida tengan un efecto muy reducido en el medio ambiente. Además, este ciclo de vida es largo especialmente en el apartado de uso por los clientes, reduciendo los desechos y desperdicios en el largo plazo (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018).

## 7. Valor percibido por los consumidores y sus beneficios e impacto

De este modo, podemos asumir que los consumidores observan un beneficio claro a la hora de adquirir los productos de Richard Henkel puesto que podrán utilizarlos durante más tiempo con el ahorro de costes a largo plazo que esto supone. La utilización de materiales sostenibles y de bajo impacto medioambiental también tiene un efecto positivo sobre la salud de los clientes.

## 8. Impacto y valor recibido por los “stakeholders” (inversores, investigación, sociedad)

La empresa trabaja con todos sus “stakeholders” para lograr la sostenibilidad en todos los aspectos del ciclo de vida del producto. Con el diálogo continuo con proveedores, transportistas y clientes consiguen que sus políticas y prácticas se extiendan más allá de un mero nivel interno. Además, promueven que sus empleados adopten prácticas sostenibles en su día a día mediante la distribución de noticias, nuevas investigaciones y proyectos que

involucren a todos los empleados en un compromiso con la sostenibilidad más allá del trabajo dentro de la empresa (Umwelt - Erklärung 2016-2018 nº. 8, 2018). La sociedad en su conjunto se beneficia de todas estas actividades con menor polución a nivel local, mayor compromiso con el medioambiente y utilización de recursos en la región en la que opera la empresa dando trabajo a los proveedores locales. De otro modo la empresa no busca conseguir clientes de manera exponencial, ni aumentar la venta de manera drástica de sus productos, sino que busca continuar con su nivel de producción actual y esperar que sus prácticas y compromisos sean los que dirijan sus ventas de manera sostenida.

### 6.2.3 Neumarkter Lammsbräu

Neumarkter Lammsbräu es una empresa alemana de producción de cerveza artesanal y orgánica con más de 200 años de antigüedad que en 2018 empleaba unas 141 personas. Sus compromisos públicos con la sostenibilidad se remontan a 1977 cuando detallaron sus primeros objetivos sostenibles. La compañía obtuvo en 2019 unos ingresos de ventas de 29 millones de euros, rompiendo la tendencia del mercado de caídas en las ventas de cerveza orgánica (Nordbayern, 2020). Esta empresa ha expresado públicamente su compromiso con el decrecimiento y no busca una expansión radical sus actividades, sino que se centra en mantener sus compromisos a nivel local (Liesen, Dietsche, Christian, & Gebauer, 2015).

#### 1. Propuesta de valor

Neumarkter Lammsbräu no especifica una propuesta de valor concreta, sin embargo, si que detallan en numerosas ocasiones sus compromisos con el medioambiente. Así su estrategia a medio y largo plazo está basada en su independencia como empresa y la sostenibilidad que a su vez subdividen en las áreas de medioambiente, economía y asuntos sociales (German Council for Sustainable Development, 2009). Incluir la economía como subapartado en el ámbito de sostenibilidad nos muestra su compromiso con una economía sostenible que aporte en todos los aspectos de la sociedad. Por tanto, de su actividad y propuestas sostenibles podemos inferir que su propuesta de valor está centrada en la producción de cerveza y otras bebidas orgánicas desde la sostenibilidad en todos los aspectos de la cadena de valor con el compromiso de “crear espacios vitales intactos, ecológica y socialmente sostenibles más allá de su propia protección ambiental operacional y la producción de alimentos orgánicos” (Neumarkter Lammsbräu, 2019).

#### 2. Configuración de valor

La principal actividad de esta empresa es la producción de cerveza orgánica, aunque recientemente han ampliado su línea de productos a las limonadas también orgánicas. Los productos de esta compañía pueden encontrarse en supermercados y tiendas minoristas especializadas, así como comprarse online a través de distribuidores de cerveza o Amazon.

### 3. Captura de valor

Neumarkter Lammsbräu obtiene sus beneficios de la comercialización de cerveza y otras bebidas, tanto directamente como a través de distribuidores minoristas. Sus principales costes serían por tanto la compra de alimentos orgánicos a sus proveedores que representan un coste monetario mayor debido al rechazo a la utilización de productos químicos o artificiales. El envasado y producción de sus productos ya que utilizan técnicas sostenibles que reduzcan la emisión de gases nocivos y el consumo de agua y de energía eléctrica también suponen un mayor desembolso económico para la empresa. La innovación en estos aspectos por tanto ha aumentado los costes en los últimos años (Neumarkter Lammsbräu, 2019).

### 4. Valor destruido o perdido

Esta empresa cervecera pierde valor principalmente en la distribución de sus cervezas ya que no controla la sostenibilidad del transporte o de la empresa que comercialice sus productos. De este modo, por ejemplo, si sus cervezas se venden en Amazon tendrán un impacto negativo medioambiental y social mayor que si se venden en tiendas minoristas locales. Aun así, no participar ni tomar medidas para una distribución sostenible hace que el envío de los productos suponga una fuerte fuente de destrucción y pérdida de valor. Tampoco encontramos información en especial sobre la reutilización de los envases, por lo que se deduce que se producen numerosos desechos por parte de los clientes una vez hayan terminado de consumir las bebidas. Aunque se realizan ciertas campañas para dar un nuevo uso a estos materiales, no hay un programa establecido que permita a los consumidores participar y ayudar en el reciclaje o en amortiguar el impacto negativo de estos productos.

### 5. Oportunidades de creación de valor

Neumarkter Lammsbräu tiene grandes oportunidades por tanto para mejorar el impacto medioambiental del envío de sus productos, podría realizar colaboraciones con empresas de distribución sostenibles o rechazar la distribución de sus productos por aquellas multinacionales que no realicen este proceso de manera sostenible. Además, si estableciera protocolos y campañas para la reutilización de sus envases podría ahorrar en costes de

envasado a la vez que contribuiría a reducir los desechos que produce la empresa indirectamente tras el consumo de las bebidas.

#### 6. Impacto y beneficios ambientales

Se extrapolan numerosos beneficios para el medio ambiente de la actividad de esta empresa de bebidas, la aplicación de procesos de reducción de emisiones en toda la cadena de valor ha permitido que Neumarkter Lammsbräu no solo sea ecológicamente neutral, sino que está trabajando para lograr un saldo medioambiental positivo (Eschborn, 2020). Como la empresa depende de proveedores locales, la distribución de materias primas tiene un impacto en el medio ambiente muy reducido puesto que los trayectos son muy cortos desde el campo a la fábrica. Además, se trabaja activamente con los agricultores para lograr prácticas sostenibles que reduzcan además la emisión de gases nocivos a la atmósfera. También diseñan el exterior de sus instalaciones de manera responsable y respetuosa con el medio ambiente para tener un impacto mínimo en la zona en la que se instalen (Neumarkter Lammsbräu, 2019).

#### 7. Valor percibido por los consumidores y sus beneficios e impacto

Los consumidores perciben un valor añadido importante a la hora de consumir estos productos, principalmente por el hecho de que son orgánicos y naturales. El resto del mercado de cerveza se esfuerza por conseguir alcanzar el mayor número de clientes posibles con prácticas muy agresivas mientras Neumarkter Lammsbräu confía en que los clientes valoren la calidad extra que ofrecen sus productos y los consuman por sus beneficios e impacto positivo tanto en el medio ambiente como en la salud. Esta estrategia ha tenido un gran éxito y los consumidores han respondido muy bien. Las ventas de esta cervecería crecen sostenidamente a nivel local con el objetivo de realizar un crecimiento orgánico sostenido y deliberado para mantenerse estables en el mercado (Deutsche Welle, s.f.).

#### 8. Impacto y valor recibido por los “stakeholders” (inversores, investigación, sociedad)

La compañía realiza numerosos eventos educativos en los que se visitan granjas, participa en mesas redondas de sostenibilidad y se involucra en la investigación y desarrollo en la agricultura para lograr preservar especies raras de plantas que estén en peligro de extinción (Neumarkter Lammsbräu, 2019).

Además, trabajan activamente con su red de proveedores y clientes. En relación con sus proveedores (que son principalmente granjas), realizan proyectos de educación para mejorar los cultivos, ayudan a reforestar especies amenazadas, promueven el desarrollo de pequeñas granjas, apoyan los huertos locales y participan en numerosos proyectos de biodiversidad en los alimentos. (Neumarkter Lammsbräu, s.f.).

Respecto a sus clientes, trabajan con numerosas asociaciones y festivales en Alemania para apoyar el consumo sostenible y la correcta distribución de su cerveza (Neumarkter Lammsbräu, s.f.). También colaboran con la región de Bavaria para lograr una economía sostenible en la región. Finalmente, financian proyectos de protección de los recursos hídricos, de promoción de la biodiversidad y de organizaciones con compromisos por un mundo libre de tecnología en la agricultura (Neumarkter Lammsbräu, s.f.).

#### 6.2.4 Lufa Farms

Lufa Farms es una compañía de huertos urbanos canadiense que opera en Montreal, fundada en 2009 por Mohamed Hage. En marzo de 2020 inauguraron su cuarto huerto urbano propio en el techo de un centro comercial. En el año 2018 el 25% de las ventas provenían de sus propios huertos y se espera que con este nuevo proyecto el porcentaje aumente considerablemente (Canada Newswire, 2019). Aunque no lo detallan específicamente, su modelo de agricultura sostenible urbana que permite una relación de proximidad entre la empresa y los ciudadanos se enmarca en un modelo de decrecimiento que busca el lograr equilibrio del impacto humano en la naturaleza (Kliemann, 2014).

##### 1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Lufa Farms es “crear un mejor sistema de alimentación mediante el crecimiento sostenible de cultivos en los tejados de las ciudades y mediante la asociación con cientos de agricultores y fabricantes de alimentos, para proporcionar a los clientes alimentos frescos, locales y responsables a través de su mercado en línea” (Canada Newswire, 2019). Esta propuesta se enmarca por tanto en nuestra definición de sostenibilidad por lo que su modelo de negocio es considerado como sostenible.

De este modo Lufa Farms apuesta por cultivar alimentos prácticamente en el mismo lugar en que el posteriormente serán consumidos. Así, los clientes son los vecinos de estos huertos urbanos.

##### 2. Configuración de valor

La empresa comercializa vegetales directamente al consumidor final. A través de su página web, entre el viernes y el domingo, los clientes seleccionan su cesta de la compra y pueden elegir si recibirla en su domicilio o recogerla en alguno de los 300 puntos de recogida que tiene la empresa en la ciudad de Montreal. Para poder dar servicio todo el año, Lufa Farms tiene acuerdos con otros huertos y granjas externos que les permiten mantener la oferta de alimentos.

### 3. Captura de valor

Lufa Farms obtiene beneficio de la venta a la población local de los productos cultivados tanto en sus propios huertos como con los que colabora. Los principales gastos en los que incurren provienen de la operación y cultivo de sus huertos, así como del alquiler de los espacios en los que cultivan los alimentos. Al utilizar los tejados de grandes superficies comerciales, Lufa Farms puede obtener un alquiler más barato ya que son zonas típicamente desaprovechadas por estas superficies comerciales (Kucharsky, 2017). El cultivo orgánico sin químicos de los alimentos, sin embargo, aumenta los costes de producción para la empresa.

### 4. Valor destruido o perdido

No se ha encontrado información acerca de prácticas o situaciones que puedan destruir o supongan un valor perdido para la compañía ya que la utilización de espacios vacíos para cultivar es en sí un gran valor añadido para el medio ambiente. Aún así, podríamos deducir a partir de sus operaciones que el transporte de alimentos desde otros huertos que no se encuentren en la ciudad puede tener un impacto medioambiental negativo, pero tampoco sería especialmente significativo.

### 5. Oportunidades de creación de valor

La empresa podría expandir sus actividades a otros espacios tanto en otras superficies comerciales como en los tejados de edificios residenciales, asimismo se podría llegar a acuerdos con particulares que cultivaran sus propios productos en su domicilio que tras un control de calidad de Lufa Farms se comercializaran en el mercado online con lo que se beneficiarían los ciudadanos que cultivan y la propia empresa aumentando la variedad y disponibilidad de los productos.

También podrían expandir su modelo de negocio a otras ciudades, contribuyendo a generar espacios de desarrollo sostenible en el resto del país o del mundo e incluso podrían realizar programas educativos que ayudaran a los ciudadanos de otros lugares a iniciar este tipo de actividades.

## 6. Impacto y beneficios ambientales

El cultivo de alimentos sostenibles en los tejados tiene grandes beneficios para el medioambiente en la ciudad ya que se reducen las bolsas de calor que se forman en verano por la falta de vegetación. También aumenta la producción y distribución de cultivos locales, por lo que se reduce la dependencia de alimentos importados de otros países, reduciendo la contaminación que produce el transporte de mercancías en el largo radio. Además, el uso de invernaderos permite los cultivos en invierno, aumentando también la producción local en los fríos inviernos de Montreal y permite que se utilice menos agua en la producción ya que se puede reutilizar el agua que no utilicen las plantas durante el riego (Treleaven, 2018).

Por otro lado, los cultivos naturales sin productos químicos tienen un menor impacto negativo en el medio ambiente y permite que se produzcan alimentos más seguros para los ciudadanos.

## 7. Valor percibido por los consumidores y sus beneficios e impacto

Los consumidores perciben un valor añadido importante en los productos de Lufa Farms ya que al ser orgánicos se observan como beneficiosos para la salud de los consumidores, por lo que estos están dispuestos a pagar un precio más elevado por los alimentos. Además, el impacto positivo a nivel local y ambiental tiene un impacto positivo en la percepción del valor del producto. La facilidad en la compra y recogida de los alimentos es también una fuente de competitividad (Treleaven, 2018).

De este modo, los consumidores se obtienen beneficios para su salud al consumir productos orgánicos y naturales y además apoyan al comercio local y a sus vecinos que trabajen y colaboren con la empresa. También, se benefician con una reducción en los precios de estos productos orgánicos puesto que no hay intermediarios en la distribución a diferencia de otros supermercados o tiendas de alimentación.

## 8. Impacto y valor recibido por los “stakeholders” (inversores, investigación, sociedad)

La sociedad recibe un fuerte impacto positivo, como se ha explicado antes los huertos en los tejados permiten la reducción de las bolsas de calor que se forman en verano en las ciudades.

Los beneficios para la salud de los consumidores de estos productos repercuten en toda la sociedad puesto que pueden derivar en menos costes sanitarios.

Los dueños de los locales obtienen además beneficio por alquilar superficies que de otro modo quedarían vacías y sin utilizar (Kucharsky, 2017). Así, los barrios se pelean por ser los siguientes hospedadores del próximo huerto sostenible por todos los beneficios que aporta (Treleaven, 2018). Finalmente, empresas y sociedades agrícolas locales se están beneficiando de un aumento de ventas de su producción.

### 6.2.5 Onomichi Denim

Onomichi Denim Project es una empresa japonesa con sede en Onomichi en la prefectura de Hiroshima. Esta empresa se dedica a la venta de pantalones vaqueros desgastados (y recientemente otras prendas de vestir). La innovación en el proceso de producción de estos pantalones se produce en el momento del desgaste que, en vez de realizarse en una fábrica, se realiza por los propios habitantes de Onomichi. Así, los ciudadanos se ponen estos pantalones durante un año y los van desgastando poco a poco, mientras la empresa comprueba semanalmente este desgaste para apuntar quién y cómo los ha desgastado (Zuleta, s.f.).

Onomichi es una ciudad que se encuadra dentro de las zonas rurales que progresivamente se están despoblando en Japón. En estas áreas se está gestando una cultura colaborativa, socialmente conectada y de decrecimiento. El declive de estas zonas periféricas está promoviendo que se geste el ambiente adecuado para la realización de numerosos experimentos sociales y económicos que buscan devolver la “vida” a estas zonas. Las empresas y ciudadanos están tomando por tanto una conciencia social y medioambiental sostenibles (Zuleta, s.f.).

Por otro lado, Onomichi Denim no tiene un objetivo de crecimiento exponencial, además la capacidad de esta empresa para producir pantalones está limitada a los ciudadanos de Onomichi y su voluntad para llevar estos pantalones, por lo que encuadramos esta empresa en aquellas que no buscan el crecimiento.

#### 1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Onomichi Denim se centra más en exportar al mundo la cultura y el encanto de Onomichi mediante un lavado o desgaste de la ropa que aporte una riqueza cultural y valor que no se obtendría mediante métodos clásicos de procesado (Onomichi Denim, s.f.). Así podemos observar que la propuesta de valor no es técnicamente sostenible de acuerdo a los preceptos que establecíamos en el marco teórico. Aunque, la manera de desgastar los pantalones no tenga un impacto negativo en el medio ambiente.

## 2. Configuración de valor

La empresa por tanto comercializa principalmente pantalones vaqueros que luego vende en Japón y exporta por el mundo. Estos pantalones se producen localmente (ya que la zona se caracteriza por producir tradicionalmente productos de moda) y se desgastan mediante la colaboración con los propios ciudadanos. Así el producto tiene un valor cultural muy fuerte (Nikkei Asian Review, 2017).

## 3. Captura de valor

La principal fuente de ingresos de la empresa es por tanto la venta de estos vaqueros. Los ciudadanos que participan en el proyecto compran también el pantalón, pero recibirán un reembolso del 70% si siguen el proceso correctamente. La empresa así se ahorra el proceso de desgaste y obtiene algunos beneficios. Los principales costes serían entonces la fabricación del pantalón original.

## 4. Valor destruido o perdido

Al ser una empresa que no parte de una propuesta de valor sostenible encontramos numerosas fuentes de valor perdido. No se ha encontrado ninguna publicación ni informe que detalle una producción sostenible de estos pantalones, por lo que asumimos que la única parte del proceso que es verdaderamente respetuosa con el medio ambiente es la parte del desgaste. Además, la comercialización de estos pantalones por todo el mundo es una gran fuente de emisiones contaminantes debido a la distribución en el largo radio.

## 5. Oportunidades de creación de valor

De este modo la compañía tiene numerosos frentes en los que podría crear valor. Una producción más sostenible de los pantalones originales, o la comercialización de los mismos a nivel local, evitando un envío internacional, tendría efectos beneficiosos para el medio ambiente y fomentaría el turismo en la zona ya que su fama haría que muchas personas se

desplazaran directamente a Onomichi para comprar estos productos, algo que ya sucede (EFE, 2017).

#### 6. Impacto y beneficios ambientales

El principal beneficio ambiental de la operativa de esta empresa es el hecho de que no se realiza un desgaste industrial de los vaqueros por lo que el impacto ambiental es cero.

#### 7. Valor percibido por los consumidores y sus beneficios e impacto

Los consumidores al comprar estos pantalones reciben lo que la compañía denomina como una “obra de arte” puesto que el pantalón tendrá unas marcas y un desgaste diferente dependiendo de la profesión de quién lo haya desgastado. Además, este pantalón viene con la historia y la profesión de los ciudadanos que los han usado por lo que al comprar el pantalón se sabe exactamente de dónde proviene y por qué está desgastado de esta manera. Los clientes perciben un valor añadido muy importante, ya que estas prendas de vestir han estado desgastándose poco a poco durante un año de manera artesanal por los ciudadanos de Onomichi (EFE, 2017).

No se observa que el consumidor vaya a obtener algún beneficio más allá del placer de vestir unas prendas con historia y de descubrir la cultura de Onomichi. Quizás al ser unos pantalones bastante caros y de calidad, los consumidores sentirán que utilizan algo especial.

#### 8. Impacto y valor recibido por los “stakeholders” (inversores, investigación, sociedad).

El principal impacto es en la sociedad de Onomichi en su conjunto ya que los ciudadanos pueden tener acceso a prendas de vestir a precios muy económicos, lo que tiene un impacto en la economía de toda la ciudad. Además, gracias a esta empresa se conoce la cultura, las profesiones y la historia de Onomichi por todo el mundo, atrayendo turistas y conociéndose una historia que de otro modo igual no se hubiera conocido. Gracias a Onomichi Denim además, muchas personas están conociendo la situación en las zonas japonesas de post-crecimiento y las actividades y experimentos socioeconómicos que se están realizando para afrontar esta coyuntura económica.

## 7. Conclusiones

Tras describir los modelos de negocio de estas cinco empresas en un marco de análisis sostenible y compararlos se extrapolan una serie de aspectos que nos ayudan a dar respuesta a las preguntas y cuestiones que se planteaban en los objetivos de la investigación.

En primer lugar, con el análisis de Chr. Hansen se ha podido comprobar como el marco de Bocken et. al se ajusta perfectamente para el análisis de los modelos de negocio de empresas sostenibles. Además, al estudiar la empresa Onomichi Denim hemos visto como este marco de análisis permite también comprobar si una empresa es sostenible o no, lo que puede ser muy útil para analizar la sostenibilidad de empresas que se autodefinan como sostenibles y descubrir si realmente lo son. De otro modo, a la hora de fundar nuevas empresas este modelo puede servir como base para estructurar el modelo de negocio de una compañía nueva que busque lograr impactos positivos en la sociedad y en el medioambiente.

De la comparación entre los modelos de negocio sostenibles centrados en el decrecimiento (Lufa Farms, Neumarkter Lammsbräu y Richard Henkel) con el modelo de Chr. Hansen se observa que el impacto negativo en el medio ambiente de las primeras empresas es menor que el que realiza una de las empresas más sostenibles del mundo según la literatura empresarial. Además, las empresas centradas en el decrecimiento pueden conseguir un impacto cero de su actividad en el medio ambiente (como Neumarkter) o incluso llegando a ser, como en el caso de Lufa Farms, netamente positivo, es decir el medio ambiente se beneficia con la misma existencia de esta empresa. Por tanto, se puede deducir que los modelos sostenibles centrados en el decrecimiento tendrán más beneficios para la sociedad y el medio ambiente que los que no estén centrados en reducir el consumo y el crecimiento.

Los consumidores, por otro lado, valoran positivamente este impacto en el medio ambiente, en la sociedad y en la salud de los clientes por lo que las personas están dispuestas a consumir estos productos a un mayor precio. Además, se observa como las empresas centradas en el decrecimiento consiguen mejorar y crecer en ventas de una manera orgánica y sostenida, aunque no busquen este crecimiento. De esta manera, las empresas que no buscan crecer

consiguen una clientela local fidelizada que prospera sostenidamente incluso llegando a romper con las tendencias negativas que puede tener la industria en la que se encuentran. La principal diferencia con las empresas que no están centradas en el decrecimiento sería que su clientela es local y no buscan exportar sus productos de manera masiva por el mundo ni expandirse al extranjero, sino en que caso de que decidieran valorar asentarse en otros lugares (como es el caso de Lufa Farms) su modelo de negocio seguiría poniendo el foco en la producción local y en mejorar la economía y sociedad del lugar en el que se encuentren (Treleaven, 2018).

También, al analizar las oportunidades de creación de valor se comprueba como existe un gran margen de mejora en el ciclo de vida de los productos que ofrecen de estas empresas. Especialmente al final del ciclo cuando no se han podido encontrar prácticas que ayuden de manera significativa a la reutilización de los envases o envoltorios de los productos o incluso de los productos en sí. Del mismo modo, cuando los productos se envían en el largo radio o las materias primas no se obtienen de proveedores locales el impacto medioambiental de estos envíos es muy significativo, por lo que observamos una gran capacidad de mejora en general por parte de todas las empresas en este aspecto.

Este tipo de situaciones pueden suponer un dilema para estas compañías puesto que para poder realizar su actividad tienen que trabajar junto con otras empresas que no siguen su filosofía ni comparten compromisos hacia la sostenibilidad.

El desarrollo del modelo de negocio de Onomichi Denim, nos demuestra que pueden existir empresas que no buscan crecer y que se encuentran cómodas en un contexto de decrecimiento sin que sean necesariamente corporaciones verdaderamente sostenibles. Así, habría que establecer una diferencia entre empresas sostenibles y empresas con un compromiso con el decrecimiento y el uso adecuado de los recursos. Ni todas las compañías que ajustan su modelo desde el decrecimiento tienen por qué ser verdaderamente sostenibles, ni las empresas sostenibles tienen por qué enfocarse en el decrecimiento.

Por otro lado, al analizar a esta empresa japonesa, se ha visto como en una sociedad que parte de una situación económica de post-crecimiento surgen compañías centradas en el

decrecimiento. Se infiere del análisis del modelo de negocio de Onomichi y del contexto económico-social en el que se encuentra la empresa que la existencia de modelos sociales innovadores que se enfocan en las relaciones humanas y el respeto al medio ambiente consiguen fomentar la creación y desarrollo de empresas más concienciadas con la protección ambiental y la sociedad (Holden, 2015). En el caso de la compañía que hemos analizado, su modelo de negocio no surge de una propuesta de valor sostenible, sin embargo, realiza acciones innovadoras que contribuyen a la sostenibilidad del medio natural. Por tanto, se concluye que es muy posible que, si se logra realizar la transición hacia un modelo económico centrado en el decrecimiento, por la propia inercia de este modelo, surgirían empresas y proyectos sostenibles o enfocados en el decrecimiento.

El análisis de todas estas empresas nos demuestra que los modelos de negocio sostenibles enfocados desde la propuesta del decrecimiento tienen cabida en el contexto económico-social actual. Los beneficios que aportan a la sociedad y a la economía local son fuente de ventaja competitiva para estas compañías ya que los clientes observan un impacto positivo real en su día a día y perciben sus actividades empresariales como actividades de mayor calidad que las de los competidores. Además, no se observa que por enfocarse en el decrecimiento pierdan actividad económica o tiendan a la desaparición o se enfrenten a más barreras que otras empresas puesto que los clientes tienden a consumir con mayor fidelidad estos productos y estas compañías son bienvenidas por las comunidades en las que se instalan.

Finalmente, estas conclusiones y análisis muestran que es posible conseguir un modelo de sociedad y economía que dé solución a la crisis eco-social actual, en el cual la empresa no solo no perdería importancia, sino que sería uno de los pilares fundamentales de este modelo. Las empresas por tanto, desde un enfoque sostenible y de decrecimiento, pueden aportar y ser uno de los motores desde los que se consiga una sociedad más igualitaria, respetuosa con el medio ambiente y en fin, mejor.

## Bibliografía

- Amit, R., Massa, L., & Zott, C. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4).
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 175-186.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65.
- Canada Newswire. (21 de noviembre de 2019). Lufa Farms breaks ground on their fourth greenhouse, making Montreal home to the world's largest rooftop farm. *Canada Newswire*. Obtenido de Canada Newswire.
- Chr. Hansen. (2019). *Business Get an overview of Chr. Hansen's business model and competitive strengths*. Recuperado en junio de 2020, de Chr. Hansen Holding A/S: <https://www.chr-hansen.com/en/investors/business>
- Chr. Hansen. (2020). *Creating value. Making bioprotection work for you*. Recuperado en junio de 2020, de Chr. Hansen Holding A/S: <https://www.chr-hansen.com/en/food-cultures-and-enzymes/bioprotection/creating-value-bioprotection>
- Chr. Hansen. (16 de abril de 2020). *My News Desk*. Recuperado en junio de 2020, de Chr. Hansen reaches scientific breakthrough in dairy bioprotection: <http://www.mynewsdesk.com/chr-hansen/pressreleases/chr-hansen-reaches-scientific-breakthrough-in-dairy-bioprotection-2991426>
- Chr. Hansen. (s.f.). *Creating value. How can you benefit from our expertise?* Recuperado en junio de 2020, de Chr. Hansen Holding A/S: <https://www.chr-hansen.com/en/food-cultures-and-enzymes/fresh-dairy/creating-value-fresh-dairy>
- Chr. Hansen. (s.f.). *Purpose & strategy*. Recuperado en junio de 2020, de Chr. Hansen Holding A/S: <https://www.chr-hansen.com/en/about-us/purpose-and-strategy>

- Chr. Hansen. (s.f.). *Reducing food waste through long-term partnerships*. Recuperado en junio de 2020, de Chr. Hansen Holding A/S: <https://www.chr-hansen.com/en/food-cultures-and-enzymes/bioprotection/cards/reducing-food-waste-through-long-term-partnerships>
- CK Staff. (2019). *2019 Global 100 results*. Recuperado en mayo de 2020, de Corporate Knights: <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481152/>
- CK Staff. (21 de enero de 2020). *2020 Global 100 ranking*. Recuperado en mayo de 2020, de Corporate Knights: <https://www.corporateknights.com/reports/2020-global-100/2020-global-100-ranking-15795648/>
- Degrowth.info. (s.f.). *What is degrowth?* Recuperado en junio de 2020, de Degrowth: <https://www.degrowth.info/en/what-is-degrowth/>
- Deutsche Welle. (s.f.). *Not bigger, but better*. Recuperado en junio de 2020, de Deutsche Welle: <https://www.dw.com/de/nicht-gr%C3%B6%C3%9Fer-sondern-besser/a-18344380>
- Donella Meadows, Randers, J., & Meadows, D. (2012). *Los límites del crecimiento*. Taurus.
- Dun & Bradstreet. (2018). *Richard Henkel*. Recuperado en junio de 2020, de Dun & Bradstreet: [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.richard\\_henkel.443944d25b064b6c0dd1321a3ae8bb22.html#financials-anchor](https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.richard_henkel.443944d25b064b6c0dd1321a3ae8bb22.html#financials-anchor)
- EFE. (20 de enero de 2017). *Se venden vaqueros (usados por pescadores japoneses) a 400 euros*. Recuperado en junio de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/status/noticias/8097334/01/17/Vaqueros-usados-por-pescadores-a-400-euros-la-ultima-tendencia-en-Japon.html>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eschborn, N. (26 de mayo de 2020). *Klimaneutralität: Das unternimmt die Industrie*. Recuperado en junio de 2020, de Rundschau: <https://www.rundschau.de/artikel/klimaneutralitaet-das-unternimmt-die-industrie/>
- Gainsborough, M. (2018). Transitioning to a Green Economy? Conflicting Visions, Critical Opportunities and New Ways Forward. *Development & Change*, 49(1), 223-237.

- German Council for Sustainable Development. (2009). *A guide to the Sustainability Code Guidance for first-time users*. Recuperado en junio de 2020, de German Council for Sustainable Development: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK\\_Leitfaden\\_BITV\\_190122\\_EN.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_190122_EN.pdf)
- Harvey, D. (2012). *El enigma del capital y las crisis del capitalismo*. Ediciones Akal.
- Harvey, D. (2015). *Seventeen contradictions and the end of capitalism*. Profile Books.
- Holden, S. (31 de diciembre de 2015). *Renovation culture in Kokura*. Recuperado en junio de 2020, de Medium: <https://medium.com/dispatches-from-post-growth-japan/renovation-culture-in-kokura-a8a1e3925750>
- Holden, S. (14 de enero de 2016). *Living the akiya dream in Onomichi*. Recuperado en junio de 2020, de Medium: <https://medium.com/dispatches-from-post-growth-japan/living-the-akiya-dream-in-onomichi-9c791dc25503>
- Intermon Oxfam. (2019). *Definición de sostenibilidad: ¿sabes qué es y sobre qué trata?* Recuperado en mayo de 2020, de Intermon Oxfam: <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/>
- Kliemann, C. (1 de agosto de 2014). *Can companies do better by doing less?* Recuperado en junio de 2020, de The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/aug/01/companies-degrowth-sustainable-business-doing-less>
- Kucharsky, D. (17 de abril de 2017). *Lufa Farms rooftop greenhouses trending in Montreal*. Recuperado en junio de 2020, de Real Estate News Exchange: <https://renx.ca/lufa-farms-rooftop-greenhouses-montreal/>
- Liesen, A., Dietsche, Christian, & Gebauer, J. (2015). *Successful Non-Growing Companies*. Humanistic Management Network.
- Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1).
- Neumarkter Lammsbräu. (2019). *Progress Report on the Leadership Declaration of the "Biodiversity in Good Company" Initiative*. Recuperado en junio de 2020, de Business and Biodiversity: [https://www.business-and-biodiversity.de/fileadmin/user\\_upload/documents/Die\\_Initiative/Fortschrittsbericht/NL\\_Progress\\_Report\\_2017-2019.pdf](https://www.business-and-biodiversity.de/fileadmin/user_upload/documents/Die_Initiative/Fortschrittsbericht/NL_Progress_Report_2017-2019.pdf)

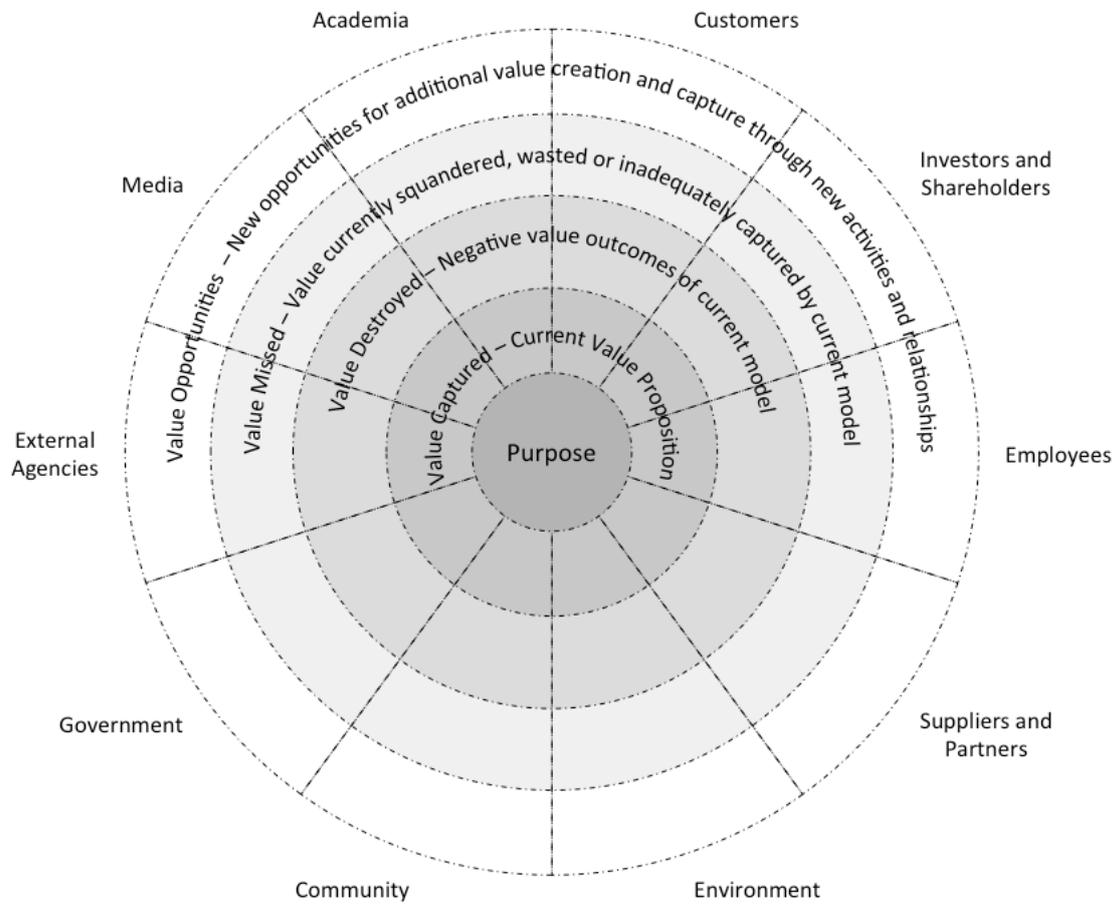
- Neumarkter Lammsbräu. (s.f.). *Our suppliers*. Recuperado en junio de 2020, de Neumarkter Lammsbräu: <https://www.lammsbraeu.de/ueberuns/kooperationen?hsCtaTracking=e3f311f0-ff2e-4a84-bcd1-df13fbee19d3%7Cbace5f77-6cd6-4e3a-98eb-9452afc84455>
- Neumarkter Lammsbräu. (s.f.). *Secure livelihoods together*. Recuperado en junio de 2020, de Neumarkter Lammsbräu: <https://www.lammsbraeu.de/ueberuns/engagement?hsCtaTracking=7e0836ca-7e6b-45ba-9fb7-0e2216bb99cc%7Cf087de0e-31ab-4a75-906a-a0e94935cc92>
- Nikkei Asian Review. (9 de abril de 2017). *For jeans connoisseurs, working class is high class*. Obtenido de Nikkei Asian Review: <https://asia.nikkei.com/Business/For-jeans-connoisseurs-working-class-is-high-class>
- Nordbayern. (16 de febrero de 2020). *Neumarkter Lammsbräu macht sattes Plus*. Recuperado en junio de 2020, de Nordbayern: <https://www.nordbayern.de/region/neumarkt/neumarkter-lammsbraeu-macht-sattes-plus-1.9839629>
- Onomichi Denim. (s.f.). *About Onomichi Denim Project*. Recuperado en junio de 2020, de Onomichi Denim: <http://www.onomichidenim.com/about>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). Business Models and their Elements. *Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4-5 October 2002*.
- Real Academia de la Lengua Española. (2020). *Sostenible*. Recuperado en mayo de 2020, de Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/sostenible>
- Reuters. (2020). *Chr Hansen Holding A/S CHRH.CO*. Recuperado en junio de 2020, de Reuters: <https://www.reuters.com/companies/CHRH.CO>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment, 29(1)*, 3-10.
- Schneider, F., Martinez-Alier, J., & Kallis, G. (2011). Sustainable Degrowth. *Journal of Industrial Ecology, 15(5)*, 654-656.

- Stieber, B. (25 de 12 de 2013). *Richard Henkel GmbH verzichtet auf Kunden und Umsatz*. Recuperado en junio de 2020, de Der Spiegel: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/richard-henkel-gmbh-verzichtet-auf-kunden-und-umsatz-a-937569.html>
- Strauss, K. (22 de enero de 2019). *The Most Sustainable Companies In 2019*. Recuperado en junio de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2019/01/22/the-most-sustainable-companies-in-2019/#488fbfd6d7da>
- Todd, S. (21 de enero de 2020). *Who Are The 100 Most Sustainable Companies Of 2020?* Recuperado en mayo de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/samanthatodd/2020/01/21/who-are-the-100-most-sustainable-companies-of-2020/#1d9de5db14a4>
- Treleaven, S. (9 de febrero de 2018). *Is Personalized, Next-Day Delivery the Future of Urban Farming?* Recuperado en junio de 2020, de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-09/the-direct-to-consumer-model-of-montreal-s-lufa-farms>
- UCLA Sustainability Committee. (2020). *What is Sustainability?* Recuperado en mayo de 2020, de UCLA Sustainability: <https://www.sustain.ucla.edu/about-us/what-is-sustainability/>
- Umwelt - Erklärung 2016-2018 n<sup>o</sup>. 8. (2018). *Richard Henkel*. Recuperado en junio de 2020, de Downloads: <https://www.richard-henkel.de/downloads.html>
- United Nations. (2020). *The Sustainable Development Agenda*. Recuperado en mayo de 2020, de United Nations: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- Van den Bergh, J. C., & Kallis, G. (2012). Growth, A-Growth or Degrowth to Stay within Planetary Boundaries? *Journal of Economic Issues*, 46(4), 909-919.
- Verdin, P., & Tackx, K. (2015). Are You Creating or Capturing Value? A dynamic framework for sustainable strategy. *M-RCBG Associate Working Paper Series*, 36, 1-19.
- Wiefek, J., & Heinitz, K. (2018). Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. *Management Revue*, 29(3), 311-331.

Zuleta, A. (s.f.). *The Lived-in Jeans of the Onomichi Denim Project*. Recuperado en junio de 2020, de Meridian: <https://www.meridian.net/2016/9/28/13093838/japan-tour-onomichi-denim-project>

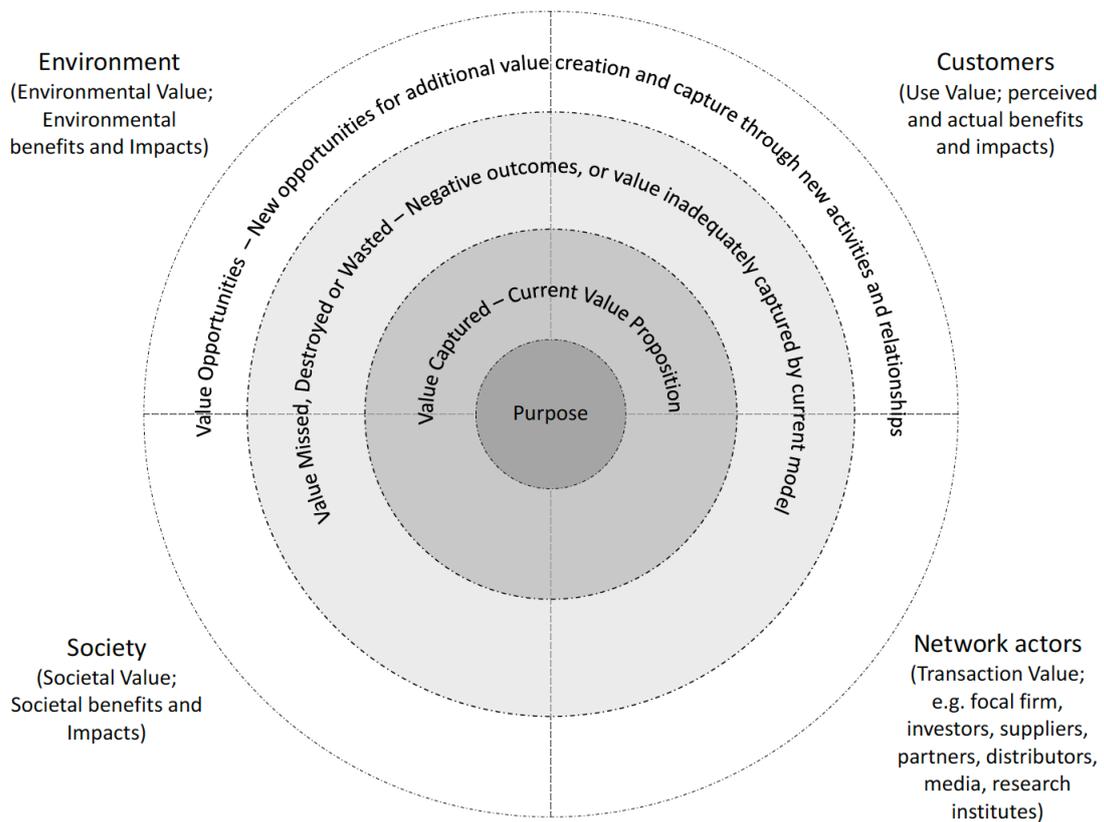
Anexo

Figura 1



Value Mapping Tool (Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013)

**Figura 2**



*Simplified Value Mapping Tool (Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P., Evans, S., 2013)*

Tabla 1

Name	Country of Origin	Year established	Sector	Sales in € (Year)	Employees (Year)
b.r.m. Technologie- und Managementberatung, Inhaber Harald Rossol e.K. (BRM)	GER	1991	IT-services	N/A	6 (2010)
Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH (CBA)	GER	1924	Production of valves	3.6 million (2011)	30 (2011)
Die Möbelmacher GmbH (Möbelmacher)	GER	1988	Production of wooden furniture	1.6 million (2009)	17 (2011)
Netzkauf EWS eG (EWS)	GER	1994	Energy supplier	100 million (2011)	65 (2011)
Neuland Bremen GmbH (Neuland Bremen)	GER	2005	IT-consulting	5.8 million (2011)	53 (2011)
Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger e.K. (Neumarkter Lammsbräu)	GER	1628	Brewery	13 million (2011)	101 (2011)
Nils Holger Moormann GmbH (Moormann)	GER	1982	Production of design furniture	2.5 million (2008)	20 (2012)
Oktoberdruck AG (Oktoberdruck)	GER	1973	Printing company	2.2 million (2011)	20 (2011)
Richard Henkel GmbH (Richard Henkel)	GER	1922	Production of steel furniture	2.2 million (2005)	50 (2011)
Waldviertler Werkstätten GmbH (Waldviertler)	AT	1994	Production of shoes	7.4 million (2009)	120 (2011)

*Sample Overview (Liesen, Dietsche, Christian, & Gebauer, 2015).*