

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE: EMPRESA DISEÑOS  
Y SOLUCIONES S.A. UTILIZANDO EL LIENZO/CANVAS DE SOSTENIBILIDAD**

**PRESENTADO POR:**

**LILIANA MEZA VILLALBA**

**MERCEDES ROJAS VIADERO**

**TUTOR:**

**MAGDA ANDREA MONSALVE PELAEZ**

**Noviembre 14 de 2020**  
**INSTITUTO DE POSGRADOS**  
**BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**  
**REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

**Proyecto de grado**

**Como parte de los requisitos para obtener el título de:**  
***ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN***

**Presentado por:**

**LILIANA MEZA VILLALBA**

**MERCEDES ROJAS VIADERO**

**Asesorado por:**

**Phd. Magda Andrea Monsalve Peláez**

**Noviembre 14 de 2020**

**INSTITUTO DE POSGRADOS**  
**BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**  
**REPÚBLICA DE COLOMBIA**

## RESUMEN

Este caso estudio tuvo como propósito implementar una propuesta de un modelo de negocio sostenible, más que una tendencia, hoy en día es una necesidad que va desde innovar a través de herramientas tecnológicas, hasta comprometer permanentemente a las empresas y su comportamiento ético a contribuir desde su avance económico, al tiempo que mejore la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias, y la de su entorno.

Este método se realizó con la metodología de estudio de caso, con un enfoque cualitativo, en el cual se realiza una descripción exhaustiva de la situación en que se encuentra la empresa y el nivel de alcance ante la competencia. Se utilizó la técnica de revisión documental, consultas en páginas web u otros medios que sirvieron de apoyo a esta investigación.

En esta investigación se propone un modelo de negocio sostenible para la empresa Diseños y Soluciones S. A, ubicada en el municipio de Galapa, que diseña, fabrica e instala muebles para cocina, baños, closet centros de entretenimiento u otros, Utilizando el lienzo de canvas de sostenibilidad, diseñado por Osterwalder & Pigneur (2010) hacia los aspectos de creación de valor social y ambiental. Para esto, se parte del diseño de la propuesta de valor desde la comprensión del cliente, ejecutando un análisis cualitativo.

**Palabras clave:** Modelo de negocio sostenible, innovar, valor social, sostenibilidad, desarrollo económico, propuesta.

# ABSTRACT

The purpose of this case study was to implement a proposal for a sustainable business model, more than a trend, today it is a need that ranges from innovating through technological tools, to permanently committing companies and their ethical behavior to contribute from their economic advancement, while improving the quality of life of their workers and their families, and that of their environment.

This method was carried out with the case study methodology, with a qualitative approach, in which an exhaustive description of the situation in which the company is found and the level of scope before the competition is made. The technique of documentary review, consultations on web pages or other means that served to support this research was used.

This research proposes a sustainable business model for the company Dissents y Solutions S. A, located in the municipality of Galapa, which designs, manufactures and installs furniture for kitchens, bathrooms, closet, entertainment centers or others, using the canvas of sustainability canvas, designed by Osterwalder & Pigneur (2010) towards the aspects of creating social and environmental value. For this, we start from the design of the value proposition from the understanding of the client, executing a qualitative analysis.

Keywords: Sustainable business model, innovate, social value, sustainability, economic development, proposal.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	6
Lista de Tabla.....	8
<b>CAPITULO I. PRESENTACION DEL CASO.....</b>	<b>9</b>
1. Presentación del Caso.....	9
1.1. Descripción del Estudio de Caso.....	9
1.2. Información General y análisis de capacidades de la Pyme.....	10
1.3. Definición del Problema .....	14
1.3.1 Problema Principal.....	18
1.3.2. Problema Secundario.....	18
1.4. Objetivos de la Investigación.....	19
1.4.1. Objetivo General.....	19
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
1.4.3. Teorías Relevantes.....	20
<b>CAPITULO II METODO.....</b>	<b>23</b>
2. Método.....	23
2.1 Identificación de alternativas de solución .....	23
2.2 Análisis de Alternativas de Solución.....	23

2.3. Justificación de Elección de la Alternativa.....	24
<b>CAPITULO III RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Plan De Acción.....	28
3.2 Reflexiones Finales.....	31
4. Conclusiones.....	34
Referencias Bibliográficas.....	35

# INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia con el desarrollo diario de procesos productivos y las actividades que el hombre genera, trae consigo situaciones de gran complejidad que deterioran el equilibrio ecológico. El cambio climático y sus múltiples consecuencias a raíz de la acumulación de los gases de invernadero en la atmósfera, la destrucción de los ríos y mares convirtiéndolos en nefastos desagües a causa de los desechos contaminantes arrojados por diversas industrias. Por lo anterior, es evidente que nuestros ecosistemas requieren con prontitud, medidas que generen cambios a favor, que permitan la conservación y preservación del medio ambiente y que disminuya el consumo masivo de los recursos naturales, de lo contrario, el sistema de disposición final de residuos sólidos urbanos colapsará, nuestros suelos se deterioran más de lo que ya están, miles de especies de fauna y flora se extinguirán y todo nuestra ecología se afectará reduciendo la calidad de vida del ser humano. Cabe anotar que, en un pasado, la industria cometió graves errores, dejando como resultado un mundo enfermo y agonizante y, tal vez, sumidos en la desesperanza por la actitud egoísta y avara de algunos sectores de la sociedad capitalista.

En la actualidad, existen miles de organizaciones y ONG, nos dan una luz de esperanza, ya que han integrado a sus procesos, los esfuerzos necesarios y efectivos para aplacar los negativos impactos ambientales, en relación a sus prácticas y actividades.

Un ejemplo de lo anterior, es el caso de una carpintería donde aparentemente sus acciones en el ejercicio de sus actividades, son sencillas, pero, que la reiteración

permanente de éstas, causa sinergia y que, además, generan impactos significativos para el medio ambiente, tales como la contaminación auditiva, uso incorrecto de residuos sólidos, contaminación de los suelos, reproducción de plagas, afectación de la atmósfera por la utilización de productos químicos (barnices, lacas y pinturas con compuestos orgánicos volátiles) causando un daño irremediable al medio natural, al humano, y a la capa de ozono. Por las razones anteriores es indispensable, llevar a cabo un plan de acción que permita identificar los impactos negativos ambientales que genera la fabricación de muebles a lo largo de su etapa de producción, para así, establecer las medidas de mitigación, y que, además, ayuden a las empresas productoras de muebles a ser sostenibles con el medio ambiente.

Para que una empresa pequeña mediana o grande, sea exitosa y competitiva dentro de su mercado se hace necesario un proyecto de negocio sostenible, innovador y creativo en donde se replantee, reinvente en los modelos de negocios tradicionales. El ser sostenibles e innovadoras para las empresas, adquieren grandes palancas imprescindibles, estos cambios en los modelos de negocios implican reconsiderar la relación con sus clientes, la cadena de suministros, sus alianzas procesos y servicios desde una nueva perspectiva.

La propuesta en marcha de un modelo de negocio sostenible no solo es el saber implementar iniciativas de RSE, va más allá de crear cambios disruptivos y la búsqueda de nuevas oportunidades, las empresas deben compaginar el deseo de crear el valor económico, medio ambiental y social con un espíritu emprendedor rediseñarse y buscar nuevos modelos de negocios sostenibles e innovadores que sean diferentes a los

tradicionales y en esa búsqueda un modelo de negocio sostenible e innovador se hace cada vez más necesario para que lleve a cabo una misión exitosa.

## Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz Dofa.....	13
Tabla 2. Modelo Canvas Sostenible.....	23
Tabla 3 Lienzo Sostenibilidad - Canvas Business - empresa diseños & soluciones S.A.....	30

# CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL CASO

## 1. PRESENTACIÓN DEL CASO

### 1.1. Descripción del estudio de caso

Este estudio de caso se realiza basado en las necesidades específicas de la micro empresa Diseños & Soluciones S. A, la cual desarrolla su proceso del diseño fabricación e instalación de muebles de cocina, closet, muebles de baño, centros de entretenimiento entre otros, esta empresa en la actualidad carece de esta herramienta como lo es el modelo Canvas sostenible que le genere valor a los diferentes procesos que se llevan a cabo, incluyendo en sus modelos de negocios aspectos relevantes como la innovación, lo que la convertirá en un componente estratégico, generando así un incremento de sostenibilidad ambiental y social en el sistema industrial.

Para tal caso se hace referencia con una descripción de la información general de la empresa y el análisis de sus capacidades, sus recursos y dificultades; así mismo se dará a conocer el instrumento aplicado para evaluar esta micro empresa, los resultados obtenidos y la propuesta de un modelo de negocio sostenible.

Cabe mencionar que es indispensable realizar la mejora en la empresa, ya que como dice Macia (2006), vivimos en un mundo dinámico y competitivo en el cual todo va cambiando con mayor rapidez: los mercados, la demanda, los gustos de los clientes, las tecnologías, las fronteras geográficas y políticas, los productos, los procesos, las presiones etc.

En medio de esta turbulencia de cambios se hace necesario brindar servicios a millones de clientes en tiempo real, tener una mejor capacidad personalizando los diferentes productos y la toma de decisiones estratégicamente que puedan generar

nuevas alianzas. En este nuevo nivel competitivo se hace necesario modificar los modelos de negocios tradicionales para ser más competitivos

## **1.2. Información General y análisis de capacidades de la Pyme.**

Diseños & Soluciones S. A, nace en el año 2016, surge del sueño de su joven propietario de 17 años que luego de haber culminado sus estudios con el SENA, como Tecnólogo Diseñador para Muebles Impresos, se lanza en busca de una oportunidad laboral en donde inicia sus primeros emprendimientos. Paso a paso va adquiriendo la experiencia con el día a día. Siendo empleado de un proveedor de una de las empresas más grande de la Región Caribe dedicada a la fabricación de muebles, aprende el oficio con minucia en este sector. Allí laboró por varios años, fortaleciendo habilidades y destrezas las cuales logra plasmar en la práctica cuando lo despiden sin justa causa.

En este momento Edwin, decide emprender su propio negocio, contando con la habilidad, la experiencia e ímpetu para llevar a cabo un emprendimiento con su propio sello. Los recursos con los que contó, fueron el recurso humano de un primo, recursos físicos tales como: un taladro, destornilladores, sierra de copa, entre otras herramientas. De esta manera, fabrica los primeros muebles de cocina bajo un presupuesto de costos y materia prima elaborado por el mismo, aspecto que causa gran admiración en el cliente por la estructura que nota de este emprendedor.

Es así, como las prácticas de la empresa se empiezan a difundir con la técnica de voz a voz, siendo una característica fundamental de la empresa la cual le ha llevado a mantenerse solida en los últimos años, como una compañía con un volumen de ventas importante dentro del municipio donde se encuentra ubicada, entre los años 2019 y 2020 esta Pyme ha venido desarrollando cambios por lo cual se hace necesario realizar un modelo de negocio sostenible, garantizando así el buen

uso y la conservación de recursos evitando atentar contra la naturaleza y la sociedad, su principal segmento son amas de casas, en los últimos años ha venido incorporando nuevos productos para el hogar en general. Innovando cada día actualizando su brochare o portafolio de productos.

Lo que le ha permitido mantenerse en el mercado siendo competitivo, aumentando su producción y logrando posicionar su marca, aumentando así su nivel de producción y se hace necesario proponer en su modelo de negocio la herramienta del Canvas, lo que le permitirá reducir los impactos negativos, adaptándose a las afectaciones, generando así impactos positivos, manejando diferentes desafíos y creando un valor para los involucrados lo que le permitirá desarrollar relaciones de confianza y le permitirá mejorar en los diferentes procesos de toma de decisiones, logrando un desarrollo social equitativo será un aprendizaje continuo, identificando oportunidades de mejora en conjunto.

En su portafolio se encuentra productos que son diseñados, fabricados e instalados por la misma empresa como son:

- Muebles de cocina
- Muebles de baño
- Centros de entrenamiento
- Closet
- Entre otros

Diseños & Soluciones es una Micro empresa unipersonal y cuenta con cuatro colaboradores para garantizar su funcionamiento operacional, 1 diseñador, 1 asesor comercial, 1 armador y un instalador del producto. En los últimos años se introdujo en las redes sociales manejando su página web, la cual le ha permitido darse a conocer dentro del mercado, logrando esto aumentar sus ventas y posicionamiento.

Para profundizar en cómo se encuentra en estos momentos la empresa se realizó una matriz DAFO, revisando las debilidades por mejorar, las oportunidades y fortalezas para continuar evolucionando. Obteniendo como resultado:

**Tabla 1. Análisis DAFO de la Pyme estudiada.**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Poco compromiso con la naturaleza y sus recursos.</p> <p>Desconocimiento de la herramienta Canvas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Entrada de nuevos competidores.</p> <p>Existencia de empresas reconocidas en el mercado.</p> <p>Productos sustitutos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Acompañamiento en la pre y post venta con el cliente.</p> <p>Variedad de productos.</p> <p>Facilidades de pago.</p> <p>Calidad en sus productos</p> <p>Garantía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Expansión de su proyecto como empresa.</p> <p>Nuevos nichos de mercado.</p>

**Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.**

De igual manera se hace necesario revisar el entorno realizando un análisis externo.

Según el Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- Rivalidad entre competidores, de acuerdo al análisis y comparado con otras microempresas, la rivalidad entre competidores para este sector es muy alta, se observa que hay muchos que ofrecen sus productos con valores menores a los ofrecidos por la micro empresa.
- Capacidad de negocio en los clientes. Implementando la herramienta la empresa tendrá la posibilidad de garantizar su relación con sus grupos de interés, a su vez aportará grandes beneficios para el medio ambiente.
- Amenaza de nuevos entrantes. La economía globalizada permite que entren fácilmente nuevos competidores al mercado, siendo esto positivo, convirtiendo a la micro competitiva, pero se convierte en una amenaza ya que el mercado se fracciona entre varias empresas, disminuyendo la participación en el mercado.
- Productos sustitutos. La micro tiene claro identificar los posibles productos sustitutos.
- Capacidad de negociación de proveedores. La micro cuenta con proveedores nacionales, los cuales a su vez tienen relaciones con otros clientes.

Por lo anterior y visionando esta pyme en su organización, se hace necesario proponer un modelo de negocio sostenible para esta Micro empresa, a través de la innovación el cual es un modelo estratégico para generar una mayor sostenibilidad ambiental y social, lo que contribuirá a la integración de una visión sistemática de la sostenibilidad en el diseño de negocio sostenible.

### **1.3. Definición del problema**

En la actualidad, la empresa se enfrenta a diferentes desafíos para dar respuesta a las diferentes situaciones y exigencias que presenta el mundo en su dinámica más global. Esto se debe al aumento en su producción dicho impacto ambiental en estos procesos son evaluados a través de indicadores los cuales permitieron identificar dicho impacto ambiental.

Entre todas las problemáticas, hay una que ha llamado la atención en años recientes y tiene que ver con la sostenibilidad medioambiental. Esto se debe principalmente a varios factores, la sobrepoblación del planeta, la llegada de la era de la tecnología y la comunicación, la excesiva demanda y consumo per cápita de productos y servicios que conducen a un aumento de la producción que en muchos casos no es controlada y, por el contrario, llevan a una contaminación permanente de los entornos en los que se insertan las empresas.

Lo anterior, se sustenta con lo que afirma la Organización Mundial de la Salud respecto a las fuentes o causas principales de contaminación atmosférica

urbana, las cuales consideran que “Las fuentes «móviles», como los automóviles, y las «estacionarias», como las columnas de humo, son causas importantes. Algunas de las fuentes principales son los gases de escape de los vehículos automotores y las emisiones de las fábricas y las centrales eléctricas (las columnas de humo de las centrales que utilizan carbón). Asimismo, en las ciudades donde está permitido utilizar carbón y leña para cocinar y calentarse las emisiones de las casas donde se queman estos combustibles son causa importante de contaminación atmosférica urbana” (OMS, 2020).

Esto genera un grado de contaminación medioambiental a nivel mundial con el medio ambiente y la falta de compromiso con las empresas, dando como resultado impactos negativos en el ambiente, ocasionados por la generación de residuos sólidos de carácter ordinario y peligroso, emisiones atmosféricas representadas en partículas, y las generadas por pinturas y solventes, lo que afecta negativamente los componentes del ambiente (suelo, agua y aire) y la salud de los trabajadores. Los residuos sólidos son en especial un tema de gran relevancia y oportuno a tratar, debido a los procesos de carácter normativo que se está dando al respecto del tema a nivel mundial.

En la actualidad se manifiesta que nuestro modo de producción y consumo energético está generando una alteración en el clima a nivel global, provocando a su vez impactos comprometedores para la tierra y los sistemas socioeconómicos.

Estos fenómenos globales afectaran nuestros ecosistemas y las diferentes regiones del planeta tierra estos cambios climáticos nos afectara a todos, el impacto hacia el planeta es enorme desde la falta de agua potable, los diferentes cambios en la producción de alimentos, el derretimiento, de los polos y por ende el aumento en el nivel del mar, la erosión costera, el índice en mortandad a nivel de inundaciones, tormentas, sequias y olas de calor, en fin un cambio climático no es solo un fenómeno ambiental sino también de consecuencias económicas y sociales.

Aquellos países pobres que no están preparados para estos cambios serán los más afectados, todo esto vendrá acompañado a la amenaza de salud en las personas, por el aumento de las enfermedades que ocasionan los cambios tropicales.

La responsabilidad con el medio ambiente es una labor compartida entre gobierno, sociedad y empresas, esto se debate entre la sustentabilidad y el beneficio económico, se debe entonces revisar las políticas económicas de cada país e implementar los beneficios financieros que ayuden y motive a las organizaciones a enfrentar los diferentes compromisos con su entorno natural y así, un beneficio social.

A nivel nacional Colombia, no es ajena a esta realidad, pese a que está considerada con el segundo país con mayor biodiversidad dentro de los 14 países con el mayor índice (Andrade, 2011) y uno de los más ricos en cuanto a disponibilidad de agua (OCDE 2014). Actualmente, está enfrentando intensos procesos de deterioro ambiental los cuales afectan nuestro medio ambiente, encontramos problemas ambientales como la degradación de bosque y suelo,

pérdida de biodiversidad, deforestación de suelos, lo sobre explotación de los recursos renovables, contaminación del agua y aire entre otros.

La industria y las empresas de producción en cierto modo tienen responsabilidad con estos cambios y problemas ambientales que se han generado estos últimos años, en parte se debe a sus procesos productivos, las industrias pese a que han facilitado la vida al hombre en cuanto a calidad alimenticia u otras comodidades también han dejado su huella en la tierra y en el ecosistema, en este contexto surge la necesidad de concientizar y responsabilizar al ser humano sobre el suelo que reside.

Estos diferentes escenarios están involucrados con la calidad de vida de las poblaciones, según el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) en conjunto con el programa de las Naciones Unidas (PNUD), estos problemas ambientales son impulsados por fuerzas motrices como cambios de uso del suelo, disminución, la pérdida y degradación de elementos en los ecosistemas nativos y agro ecosistemas, contaminación del agua y el cambio climático (MADS Y PNUD 2014).

La intervención de estos entes u órganos, ha permitido implementar a las empresas nuevos elementos sostenibles en sus procesos, para contribuir con soluciones a la minimización de los impactos negativos que puedan generar las empresas derivado de sus diferentes procesos productivos. Es por eso importante reflexionar sobre la pertinencia que tienen las empresas de incluir en sus modelos de negocios aspectos relevantes como la innovación, convirtiéndose en un elemento

estratégico, generando así una mayor sostenibilidad ambiental y social en los sistemas industriales. (N. M. P. Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Estas herramientas han sido adaptadas en pequeños emprendimientos de triple impacto (social, económico y ambiental), contribuyendo a solucionar la problemática ambiental y social. Esta creación de modelos de negocios sostenibles en conjunto con la innovación en sus diferentes procesos, se convierte en un beneficio tanto para la empresa como para sus grupos de interés, adquiriendo una posición prioritaria dentro de estos, las comunidades, los territorios y la naturaleza.

Por lo anterior, este documento se plantea como cuestionamiento central *¿Cuál es el mecanismo que puede tener una empresa para contribuir con el medio ambiente y ser responsable socialmente?*

### **1.3.1 Problema Principal.**

La empresa Diseños & Soluciones S.A, carece de una herramienta que mejore su relación entre sus grupos de interés quienes son actores fundamentales en la cadena de valor de la empresa y son considerados como elementos esenciales en la planeación estratégica del negocio. Son a su vez determinantes en el propósito del crecimiento empresarial rentable y de generación de valor a la sociedad. Diseños & Soluciones S.A se relaciona con: colaboradores, clientes, proveedores, estado, comunidades, gremios, medios de comunicación y generadores de opinión.

### **1.3.2 Problemas Secundarios.**

Como problemas secundarios de la identificamos el desconocimiento por parte de sus colaboradores de la herramienta las ventajas que esta puede brindar a la micro empresa. Representado esto una desventaja en el sector llevándolos hacer menos competitivos.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. General**

Analizar la importancia de incluir el concepto de de sostenibilidad empresarial en los modelos de negocio de una empresa, específicamente en el CANVAS, para el fortalecimiento de su desempeño económico.

### **1.4.2. Específicos:**

- Identificar los aspectos que tradicionalmente se han incorporado en el modelo de negocio CANVAS para reflexionar sobre su importancia al ser apropiado por una empresa.

- Identificar la importancia de incluir la sostenibilidad empresarial en los modelos de negocio como el CANVAS para reflexionar sobre las repercusiones que podría generar sobre los resultados de las empresas.
- Desarrollar un modelo de negocio CANVAS en el que incluya la sostenibilidad empresarial para la empresa Diseños y Soluciones.

### **1.4.3. Teorías Relevantes**

#### **Modelo de Negocio CANVAS**

El modelo negocio Canvas, están diseñados para desarrollar la capacidad de observación con respecto a las necesidades del público, la empresa, el sector comercial, las oportunidades del negocio y su desarrollo. Esta metodología propone que los colaboradores aumenten la dinámica de trabajo y plasme frente a un lienzo los pensamientos creativos.

También es útil esta herramienta para dar un enfoque o un punto de vista a la idea o proyecto comercial y alcanzar una observación constante del negocio. Un proyecto observado desde distintas ópticas es mucho más funcional y exitoso. Se puede establecer cuáles son los clientes que más invierten en el servicio, las actividades clave y los canales de distribución que ayudan a estimular las ventas, los

socios y gremios más convenientes, entre otros aspectos, que permitan generar cambios en el planteamiento original y cómo hacerlo más sustentable en el tiempo.

Es importante porque a través de él se plasma tanto el desempeño socio ambiental como la circularidad del modelo del negocio, en el integramos las dimensiones social y medioambiental con la económica, de tal manera que en el Canvas sostenible identificamos el modelo de negocios de forma más completa, se trabaja para reducir los impactos negativos e incrementar los positivos, mejorando así el desempeño socio ambiental de manera análoga.

Son muchos los beneficios que se generan al aplicar el modelo Canvas a Pymes. Uno de ellos tiene que ver con obtener una guía específica que reúna toda la información del proyecto en una sola plantilla (Blog CDE ONLINE. Cristian Batista).

El Canvas de la sostenibilidad se aplica partiendo de un modelo de negocio de cada empresa, teniendo en cuenta sus objetivos, sus necesidades, la actividad, los entornos sociales y ambientales de cada empresa. Su principal característica es que facilita a la empresa adaptarse y responder a un contexto cambiante y así potenciar la escucha permanente de sus grupos de interés, en sus nueve módulos se incorpora todos los elementos centrales que contribuyen al desarrollo de un negocio sostenible.

El modelo Canvas es una representación gráfica de una serie de variables que muestran los valores de una organización. Esta excelente herramienta para ayudar a comprender un modelo de negocio de una manera directa y estructurada.

El uso del modelo Canvas te brindará información sobre los clientes a los que atiendes, qué propuestas de valor se le ofrecen a través de qué canales y cómo puede ganar dinero tu empresa. Se puede utilizar el modelo Canvas para comprender tanto tu propio modelo de negocio como el de la competencia.

Varios autores han realizado revisiones acerca del concepto, recopilamos varios conceptos entre ellos el más relevante con el tema de esta investigación el de Osterwalder. (Osterwalder, 2005): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y la capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".

Esta definición contiene elementos muy comunes a muchas otras definiciones disponibles, el lienzo de Osterwalder, consiste en 9 bloques o módulos que desarrollan cuatro áreas principales de un negocio; cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Aunque su estructura es fácil de entender esta forma en si un sistema muy complejo de interdependencia en los diferentes módulos, al variar unos de sus elementos estaríamos afectando a otro o al modelo en su totalidad.

**LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE, Alex Osterwalder**



**Figura 1**

En esta figura observamos el Modelo Canvas Sostenible. El cual este compuesto por nueve módulos en el cual se plasma el modelo de negocio.

# CAPITULO II MÉTODO

## 2. MÉTODO

Por los diferentes cambios que a diario se dan en las organizaciones, y los diferentes escenarios que a diario viven, estas están obligadas a reinventarse constantemente, se someten a ser analizadas y buscar posibles soluciones.

### 2.1. Identificación de alternativas de solución

Para darle solución a la problemática planteada en el presente caso estudio, se propone:

- Una propuesta en su modelo de negocio sostenible, utilizando el Lienzo/Canvas de Sostenibilidad.

### 2.2. Análisis de las alternativas de solución

Teniendo en cuenta que la Pyme no cuenta con esta herramienta, se hace factible pensar en posibles soluciones que aportaran una mejora en sus procesos de productividad cuidando y preservando el medio ambiente lo que mejorara aspectos de esta organización. Por lo tanto y de acuerdo al entorno y el mercado que se

desarrolla la microempresa, es importante aprovechar la herramienta del Lienzo Canvas.

Desde una perspectiva gerencial las empresas deben visionar los alcances que pueda tener su organización en este sentido, integrar los elementos de sostenibilidad en momentos como los actuales fortalece no solo los procesos operativos, sino también la imagen que se cree y configure de la empresa frente a sus diferentes grupos de interés, las organizaciones actualmente se encuentran ante un escenario de constantes cambios

### **2.3 Justificación de la elección de la alternativa**

Este trabajo se justifica de forma práctica por la importancia que tiene en la empresa Diseños & Soluciones S.A, la cual tiene como actividad económica el servicio de diseño fabricación e instalación de muebles para cocina, baños, closet, centros de entretenimiento entre otros.

Desde una perspectiva gerencial las empresas deben visionar los alcances que pueda tener su organización en este sentido, integrar los elementos de sostenibilidad en momentos como los actuales fortalece no solo los procesos operativos, sino también la imagen que se cree y configure de la empresa frente a sus diferentes grupos de interés, las organizaciones actualmente se encuentran ante un escenario de constantes cambios

Esta investigación se realiza bajo los parámetros del proceso propuesto en el libro: Diseñando la propuesta de valor, escrito por los autores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Papadacos, 2015), realizando una evaluación de clientes de estos productos por medio de entrevista y utilizando el proceso de teorías fundamentadas para definir el perfil del cliente. Y es así como surge la propuesta de valor, con base a este se define el modelo de negocio para esta Pyme utilizando la herramienta Business Model Canvas.

De acuerdo a las teorías analizadas sobre la importancia de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en la parte empresarial lo cual permite el desarrollo del mismo. Así como también el cambio del sector empresarial actual, la RSE se ha convertido en un factor determinante el cual incide en los procesos tanto internos como externos de la empresa lo cual hace que su estudio y aplicación se consideren totalmente necesarias. Para poder obtener una mejor comprensión del tema se debe hacer una introducción de los inicios de la responsabilidad social y como a través del tiempo ha tomado cada vez más fuerza hasta convertirse en un asunto de gran consideración que es hoy para la sociedad.

Para este estudio fue importante revisar el tratamiento de asuntos medioambientales en las teorías organizacionales y su gestión medioambiental, con el fin de conocer la visión de la administración en la interiorización del medio ambiente adoptando así una posición teórica en los estudios de los asuntos cotidianos del medio ambiente.

Desde la visión institucional de rescate de valores, Trist (1992) habla de una nueva visión ecológica en las organizaciones, que señala la importancia de la variable medioambiental la cual debe ser atendida e investigada por su propio argumento y no tratada como una actividad común. Para esto propone crear nuevas unidades administrativas dentro de la estructura formal de la empresa para atender la ecología de la organización, entendida ésta como la interacción necesaria de la organización con la naturaleza. Esta nueva visión utiliza el enfoque de sistemas, el énfasis en la cultura interna y el uso de la tecnología para establecer y desarrollar una gestión medioambiental en la organización.

Hannan y Freeman (1992) amplían la visión de interacción de la organización con la naturaleza, añadiendo al enfoque de Tris el análisis del impacto ecológico que identifica el riesgo medioambiental de los procesos y del funcionamiento general para determinar, así, las variables de riesgo y las capacidades necesarias de la organización para adaptar su estructura y ejercer control sobre todas las posibles causas de riesgo medioambiental. Sin embargo, una limitación en la adaptación es el hecho de que esta capacidad sólo se da en algunas unidades de la estructura con características particulares que le permiten ajustarse, producir arreglos internos de inversión e información y redistribuir recursos, lo cual reduce a unidades específicamente seleccionadas las posibilidades de adaptación.

“El compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico, al tiempo que se mejora la calidad de vida de

los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad”.  
Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

“La responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético”. Norma ISO 26000.

## **CAPITULO III RESULTADOS**

### **3.1. Plan de acción**

Se pretende lograr con esta herramienta que la micro empresa implemente nuevos elementos sostenibles en sus procesos, entre ellos encontramos el modelo Canvas de sostenibilidad, el cual integra en un mismo marco los diferentes aspectos esenciales de una empresa responsable y sostenible, con esta herramienta se ha articulado la sostenibilidad y los diferentes grupos de interés de las empresa fortaleciendo el valor de las empresas, la confianza y el reconocimiento con el entorno en que operan, como ventaja mejoraran su imagen, fomentaran la innovación, mejoraran el clima laboral y su producción, atrayendo la fidelización de sus clientes favoreciendo su desarrollo y política de transparencia.

Para cumplir el objetivo general de este proyecto es necesario plantear actividades que encaminen el logro del mismo. Por tanto, a continuación, se plantean actividades que se proponen como una ruta a seguir para alcanzar lo establecido.

#### **Actividades a realizar**

- Realizar un análisis del mercado, para saber si las empresas tienen en sus procesos la herramienta del Canvas Sostenible.

- Analizar concepto de sostenibilidad empresarial en los modelos de negocio de la empresa, específicamente en el CANVAS, para el fortalecimiento de su desempeño económico.

## LIENZO SOSTENIBILIDAD - CANVAS BUSINESS - EMPRESA DISEÑOS & SOLUCIONES S.A

GRUPOS DE INTERÉS	ASUNTOS MATERIALES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES Y CANALES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Socios Clientes Empleados Proveedores	<p>Posicionamiento de marca.</p> <p>Competitividad.</p> <p>Diseño.</p> <p>fabricacion e instalacion de muebles para cocina, baños, closet, centros de entretenimiento, muebles de oficina, divisiones de oficina, de alta calidad y amigables con el medio ambiente.</p> <p>Remuneración, estabilidad laboral, capacitación, crecimiento.</p> <p>Proveeduría responsable.</p>	<p>Ofrecer productos con excelente diseño y calidad, aprovechando los espacios generando comodidad donde incluimos un servicio integral desde el asesoramiento, diseño, montaje e instalación en el propio domicilio. Nos caracterizamos por manejar precios competitivos y materiales sostenibles para cada proyecto.</p>	<p>Nuestra relacion con el cliente empieza desde la asesoria, el diseño, fabricación e instalación del producto, procurando la satisfacción del cliente y brindado garantía.</p> <p>Llegamos a nuestros clientes por los siguientes canales:</p> <p>Pública. Referidos. Redes sociales. Ventas on-line.</p>	Hogares, empresas de construcción, industria.
ACTIVIDADES CLAVE	IMPACTOS AMBIENTALES ESPERADOS	IMPACTOS SOCIALES ESPERADOS	IMPACTOS ECONÓMICOS ESPERADOS	INDICADORES
Realizar muebles sostenible y ecológico que disminuyan la huella de carbón, productos multifuncionales, brindar comodidad al usuario, generar el menor desperdicio de material (madera).	Realizar trabajos con materiales contribuyan a un clima y un medio ambiente sostenible, disminuir la tala de arboles, reducir la deforestación y tala de arboles.	Generar empleos, contribuir al crecimiento de grupos ambientalistas, inclusión social,	Generar bienestar económico a las familias de los trabajadores, promover la utilización de muebles sostenibles, aumentar el consumo de muebles en madera sostenible, promover la industria de la madera sostenible. Mayor rentabilidad.	Huella de Carbón, cantidad del materiales usados y reutilizados, calidad del producto. Aumentar el consumo de materiales sostenibles
	RECURSOS CLAVE			
Madera MDP, maderas sostenibles (plásticos reciclados, fibras), herrajes, herramientas, recurso humano, diseño de muebles, recursos tecnológicos (páginas web, software, redes sociales).				
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE FINANCIACIÓN	
Madera 60%, recurso Humano 10%, herrajes 10%, inversión y depreciación de la herramienta 10%, gasto administrativo 10%			Inversiones de los socios, prestamos a bancos, anticipos, creditos con proveedores.	

Figura 2. Fuente: Elaboración propia.

### **3.2 Reflexiones finales**

EL modelo Canvas de sostenibilidad, integra en un mismo marco los diferentes aspectos esenciales de una empresa responsable y sostenible, con esta herramienta se integra la sostenibilidad y los diferentes grupos de interés de las empresa fortaleciendo el valor, la confianza y el reconocimiento con el entorno en que operan, como ventaja mejoraran su imagen, fomentan la innovación, mejoraran el clima laboral, su producción, atrayendo la fidelización de sus clientes favoreciendo la puesta en marcha de su política de transparencia.

Entre los mecanismos o estrategias que puede tener una empresa para contribuir con el medio ambiente y ser responsable socialmente, es introducir dentro de sus modelos de negocio los aspectos relacionados con la sostenibilidad empresarial y el cuidado del medio ambiente. Específicamente, a través de propuestas como la del Modelo Canvas en el que se añada el factor sostenibilidad empresarial como un elemento necesario en épocas actuales para que las empresas no solo sean reconocidas por sus buenas prácticas con los diferentes stakeholders, sino porque realmente su producción está concebida desde una política de cuidado medioambiental.

#### **4. Conclusiones**

El desarrollo de buenas prácticas que integren de forma progresiva el diseño en la estrategia de negocio puede entregar a las empresas del sector de la madera y el mueble muchísimos beneficios que ayuden a mejorar su competitividad. La RSE es un proyecto que contribuye con la sostenibilidad, competitividad, y mejoramiento a las Pymes. Existen decisiones en las direcciones administrativas encaminadas al aumento de modelos de gestión que sostienen la teoría de buenas prácticas socialmente responsables, causando una máxima confiabilidad en los mercados, es así que se procede de manera correcta, entendiendo y manejando las consecuencias de las propias acciones, es necesario explorar las oportunidades, fortalezas, debilidades y riesgos. Llevar a cabo la RSE como una habilidad permanentemente que favorece y estimula la ética en la Pyme, como gran cumplimiento en los procesos de calidad, mejoramiento continuo, servicio al cliente, aprendizaje organizacional y robusteciendo una cultura corporativa, dependiendo de los recursos con los que cuenta la organización.

Para las Pymes, que se dedican a la producción de muebles de maderas, para ellas se hace necesario la responsabilidad social sostenible como estrategia en los directivos, es por ello, gran importancia de transformar la organización y ajustarla en la toma de conciencia en el medio ambiente. El desempeño ambiental, social y económico del sector, es de gran aprovechamiento de las buenas prácticas de

responsabilidad social en las Pymes porque fortalece su competitividad, produciendo sostenibilidad, mejoramiento en el ambiente laboral, la calidad, la motivación de sus colaboradores, clientes fieles, buena reputación, innovación, eficiencia en su administración adecuada a la gestión del riesgo.

Diseños & Soluciones S.A, se visiona en su marca y modelo de negocio como la micro empresa que se empodera del mercado poco explotado en la actualidad y marcará la preferencia de los nuevos muebles a utilizar en los próximos años, Diseños & soluciones devuelve un espacio de acuerdo a gusto del cliente plasmando su idea en sus productos, cuidando de la naturaleza y medio ambiente.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

De la Rosa Leal, M. E. (2007). La responsabilidad y la gestión medioambiental de la industria maquiladora: Un estudio de caso. *Contaduría y administración*, (221), 83-108.

Ramírez Hernández, O. (2015). Identificación de problemáticas ambientales en Colombia a partir de la percepción social de estudiantes universitarios localizados en diferentes zonas del país. *Revista internacional de contaminación ambiental*, 31(3), 293-310.

Morales Guamán, P. P., & DT-Vaca, S. (2013). Las Estrategias de Competitividad y su incidencia en el Posicionamiento de la Empresa Muebles Garzón en el Mercado de la ciudad de Ambato (Bachelor's thesis).

Hervás Oliver, J. L., Boronat Moll, C., Sempere Ripoll, M. F., & Estelles Miguel, S. (2017). Plan Sectorial de la Madera y el Mueble, Plan Estratégico de la Industria Valenciana.

Bolaños Lobo, D. C. (2014). La comunicación de la responsabilidad social de empresas privadas a través de memorias de sostenibilidad realizadas en base

a la herramienta del Global Reporting Initiative, 2010-2011: caso Ecuador,  
Mutualista Pichincha.

Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en  
pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en  
ecuador. *Ciencia Administrativa*, 1, 82-10