

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE PARA LA EMPRESA ECOCLEAN SAS* USANDO
LA HERRAMIENTA DE *TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS*

Sustainable Business Model proposal for the company Ecoclean SAS* using the Triple Layered
Business Model Canvas Tool

LAURA MARÍA CARVAJAL CORTÉS

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales
para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Asesora

Alejandra Vidal Ramírez

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO
LOCAL

MEDELLÍN

2020

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS | 5 |
| LISTA DE TABLAS | 6 |
| RESUMEN | 7 |
| ABSTRACT..... | 8 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 9 |
| 2. PROBLEMA | 10 |
| 2.1. ANTECEDENTES | 10 |
| 2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 2.3. Pregunta de investigación..... | 14 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 3.1. SOCIAL..... | 15 |
| 3.2. INSTITUCIONAL | 16 |
| 3.3. PERSONAL | 17 |
| 4. OBJETIVOS | 18 |
| 4.1. GENERAL | 18 |
| 4.2. ESPECÍFICOS | 18 |
| 5. MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| 5.1. DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES..... | 19 |
| 5.2. TENDENCIA HACIA EL CONSUMO RESPONSABLE..... | 20 |
| 6. MARCO CONCEPTUAL | 24 |
| 6.1. NEGOCIOS SOSTENIBLES | 24 |
| 6.2. MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES | 28 |
| 6.2.1. Propuesta de valor | 30 |

| | | |
|--------|--|----|
| 6.3. | INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS PYMES..... | 31 |
| 7. | DISEÑO METODOLÓGICO..... | 35 |
| 7.1. | TIPO DE ESTUDIO | 35 |
| 7.2. | SUJETOS | 35 |
| 7.3. | INSTRUMENTOS | 36 |
| 8. | DESARROLLO | 38 |
| 8.1. | PROCEDIMIENTO DE TRABAJO..... | 38 |
| 8.2. | CONSIDERACIONES ÉTICAS | 39 |
| 8.3. | ANÁLISIS DE DATOS..... | 39 |
| 9. | RESULTADOS | 41 |
| 9.1. | PERFIL DE LOS SEGMENTOS DE CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE ASEO DEL HOGAR | 41 |
| 9.1.1. | Segmento de consumidores responsables..... | 41 |
| 9.1.2. | Segmento de consumidores Potenciales | 43 |
| 9.1.3. | Segmento de consumidores Sintéticos | 45 |
| 9.2. | ELECCIÓN DEL SEGMENTO A DESARROLLAR – CONSUMIDORES POTENCIALES | 47 |
| 9.3. | DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR | 50 |
| 9.3.1. | Perfil del cliente | 51 |
| 9.3.2. | Mapa de valor | 54 |
| 9.3.3. | La Propuesta de Valor | 58 |
| 9.4. | DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE TRIPLE CAPA | 59 |
| 9.4.1. | Diseño de la capa económica..... | 59 |
| 9.4.2. | Diseño de la capa ambiental | 62 |
| 9.4.3. | Diseño de la capa social | 65 |
| | CONCLUSIONES..... | 72 |
| | REFERENCIAS | 78 |

ANEXOS.....84

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Diagrama de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. | 25 |
| Ilustración 2. Curva de adopción de la innovación | 49 |
| Ilustración 3. Encaje de la propuesta de valor para el segmento de clientes potenciales de consumidores de productos de aseo del hogar Ecoclean SAS | 51 |
| Ilustración 4. Representación del modelo de negocio Económico para la empresa Ecoclean SAS | 62 |
| Ilustración 5. Representación del modelo de negocio de Ciclo de vida ambiental para la empresa Ecoclean SAS | 65 |
| Ilustración 6. Representación del modelo de negocio de grupos de interés social para la empresa Ecoclean SAS | 71 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Definición de micro, pequeña y mediana empresa..... | 33 |
| Tabla 2. Representación Socio-estructural entrevistas a consumidores de productos de aseo del hogar | 38 |

RESUMEN

Los modelos de negocio sostenibles, más que una tendencia son una necesidad imperante que se aborda desde la innovación a través del uso de diferentes herramientas metodológicas. Esta investigación propone un modelo de negocio sostenible para una pyme de la ciudad de Medellín que produce y comercializa productos de aseo del hogar biodegradables, utilizando la herramienta de *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) la cual es una extensión del *Canvas* 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 de nueve (9) entrevistas a profundidad realizadas a diferentes consumidores de productos de aseo del hogar en tres segmentos de mercado identificados.

Descriptores: Negocios sostenibles; Modelo de negocio sostenible; Business Model Canvas, Análisis de consumidor, Propuesta de Valor

ABSTRACT

Sustainable business models aren't just a trend, they are a prevailing need that is addressed from innovation processes using different methodological tools. This research proposes a sustainable business model for a small company that produces and commercialize biodegradable home cleaning products in the city of Medellín, using the Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) tool, which is an extension of the canvas designed by Osterwalder & Pigneur (2010) towards the aspects of social and environmental value creation. The design of the value proposal is based on the client's understanding, executing a qualitative analysis of nine (9) in-depth interviews conducted with different consumers of household cleaning products in three identified market segments.

Key Words: Sustainable business; Sustainable Business Model; Business Model Canvas, Consumer analysis, Value Proposition

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales retos para la sostenibilidad de las pequeñas empresas comercializadoras de productos de consumo masivo es competir en grandes superficies. La complejidad se presenta principalmente porque dicho canal implica altos costos, lo que las ha obligado a innovar en sus modelos de negocio; más aún en empresas con enfoque social y ambiental puesto que de la efectividad de su modelo dependerá la generación de un impacto real en comunidades y ecosistemas.

Una de las empresas que tiene esta dificultad es Ecoclean SAS de la ciudad de Medellín, dedicada a la producción y comercialización de artículos naturales para el aseo del hogar. Se busca entonces, utilizar herramientas de innovación para crear un modelo de negocios que le permita ser competitiva en el mercado local.

Esta investigación se ejecuta siguiendo el proceso propuesto en el libro *Diseñando la Propuesta de Valor* (Osterwalder, Pigneur, Smith, Bernarda, & Papadacos, 2015) ejecutando para ello un análisis cualitativo de consumidores de productos de aseo del hogar por medio de entrevistas y utilizando el proceso de Teoría Fundamentada para definir el perfil de los segmentos de cliente identificados. De este análisis surge la propuesta de valor y con base en esta se define el modelo de negocio para la empresa utilizando la herramienta de *Triple Layered Business Model Canvas*.

2. PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

En el último siglo se han evidenciado importantes logros y avances en la consecución de bienestar humano que sobresalen en los indicadores mundiales, como la disminución del trabajo infantil, la desnutrición, la pobreza extrema; y el aumento de otros aspectos igualmente relevantes como la expectativa de vida, el acceso a agua potable, etc. (Rosling et al., 2018). Sin embargo, a pesar de estos avances, aún se requiere de grandes esfuerzos para extrapolar las condiciones de bienestar y calidad de vida a billones de personas en el mundo; todavía hoy nos encontramos con realidades contrastantes: 70 millones de personas no pueden conseguir trabajo y alrededor de dos billones de personas sobreviven con menos de tres dólares al día (Raworth, 2017).

“La mitad más pobre de la población mundial gana menos del siete por ciento de los ingresos totales. Por el contrario, el uno por ciento de la población gana alrededor del 20 por ciento de todos los ingresos y posee casi la mitad de la riqueza mundial” (Jackson, 2017, p. 5).

El crecimiento económico de los últimos años ha traído consigo importantes beneficios, pero también, grandes desigualdades además de un cargo adicional: la degradación del planeta como consecuencia de la actividad humana. La temperatura promedio ha aumentado 0.8°C y continúa su tendencia, amenazando la vida de millones de personas y especies; adicional, se espera que para el 2050 exista más plástico que peces en el mar (Raworth, 2017).

Evidentemente la crisis ambiental está estrechamente relacionada con las condiciones sociales del momento, tanto desde el análisis de sus causas como desde el impacto de sus consecuencias. Alrededor del 20 por ciento de la población mundial que compone las élites y la clase media pueden vivir bien, consumir y producir, y lo hacen a expensas de la naturaleza y de los más pobres, aumentando la presión sobre los sistemas ecológicos y sociales (Fatheuer, Fuhr, & Unmuszig, 2016). Adicionalmente, el desgaste de los recursos naturales compromete la posibilidad de las futuras

generaciones de obtener su propio bienestar. En su libro, *Doughnut Economics*, Raworth (2017) anuncia el surgimiento de una nueva mentalidad guiada por la siguiente afirmación: “No esperes que el crecimiento económico reduzca la desigualdad, porque no lo hará. En vez de eso, crea una economía que sea distributiva.” (n.p. ebook) Ante esta panorámica, *business as usual* - concepto que determina la continuidad de una situación como si no pasara nada - no es una opción, se requiere un cambio en el paradigma económico que rete el crecimiento y el desarrollo a costa del detrimento de la naturaleza y del capital social (Raworth, 2017).

Frente a esta problemática han surgido como respuesta diferentes iniciativas que proponen el uso de modelos de negocio como impulsores de desarrollo social a través de un continuum que se mueve entre los modelos de organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas tradicionales que pretenden maximizar sus ganancias (Grove & Berg, 2014). Este abordaje entra en el concepto de “Emprendimiento Social” que define a las organizaciones o actividades que emplean diferentes técnicas y formas de negocio para la creación de valor social, e implica la innovación constante no sólo para competir en el mercado sino para garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Grove & Berg, 2014), cuestión relevante si se desea generar un impacto real.

Igualmente, la presión a la que están sometidas las empresas hoy en día para responder ante diferentes problemas como las crisis financieras y económicas, la desigualdad, los efectos del cambio climático, la escasez de materiales, la pobreza, entre otros, va en aumento, cuestión que genera un cambio en sus enfoques hacia una mirada más sostenible (Joyce & Paquin, 2016). Sin embargo, la mayoría de las organizaciones fallan en sus intentos de generar un impacto positivo porque no incluyen una visión integral y holística que incluya a la naturaleza desde la concepción científica de los límites ecológicos que nuestro planeta tiene (Joyce & Paquin, 2016) y la valoración de los activos naturales y servicios ecosistémicos.

La innovación en los modelos de negocio es considerada hoy día, como un elemento estratégico para generar una mayor sostenibilidad ambiental y social en los sistemas industriales (N. M. P. Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014). Diferentes herramientas metodológicas como la Herramienta de Mapeo de Valor (*Value Mapping Tool*), el Lienzo de Negocios Florecientes (*Flourishing Business Canvas*) y el Lienzo de Modelo de Negocio de Triple Capa (*Triple Layered Business Model Canvas*) o

TLBMC han sido creadas con el propósito de contribuir a la integración de una visión sistémica de la sostenibilidad en el diseño de los modelos de negocio (N. Bocken, Boons, & Baldassarre, 2019).

Estas herramientas toman mayor relevancia a medida que nuevos y pequeños emprendimientos de triple impacto (social, ambiental y económico) emergen de manera recurrente como alternativa al desarrollo económico contribuyendo de manera directa a solucionar problemáticas sociales y/o ambientales. Y en un ambiente donde la competencia de mercado es relevante a la hora de generar el impacto positivo deseado, la creación de modelos de negocio por medio de metodologías diseñadas para innovar en los procesos de generación de valor social, ambiental y económico se convierte en una opción atractiva que beneficia tanto a la compañía como a sus grupos de interés, tomando una posición prioritaria dentro de estos, las comunidades, los territorios y la naturaleza.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecoclean SAS es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Medellín que produce artículos para el aseo del hogar. Lleva en el mercado cinco años comercializando productos ecológicos hechos con materiales naturales que no generan impacto ambiental negativo a diferencia de los productos de limpieza sintéticos, los cuáles conllevan efectos adversos en la naturaleza.

Además del ya conocido proceso de eutrofización en los ecosistemas acuáticos a causa de la deposición de una gran cantidad de nutrientes como fosfatos y nitratos, materias primas de productos de aseo que producen un excesivo crecimiento de las algas y el consumo del oxígeno disuelto en el agua cuando se descomponen, afectando la vida de animales y plantas acuáticas, (Romero, 2010) existen también otros riesgos de importancia creciente relacionados con una nueva categoría de contaminantes no regulados que han aumentado con el crecimiento poblacional y se han distribuido ampliamente en el ambiente llamando la atención tanto de ciudadanos y comunidad científica, como de las agencias de salud y grupos ambientales por su capacidad de perturbar la fisiología de los receptores humanos y naturales (Romero, 2010).

Los denominados *Contaminantes Emergentes*, son sustancias químicas antropogénicas que se han encontrado en el aire, el suelo, el agua, en los alimentos y en tejidos humanos y animales (Yan,

Subramanian, Tyagi, Surampalli, & Zhang, 2009), y están presentes en productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, en surfactantes, plastificantes, plaguicidas (García, Gortáres, & Drogui, 2011) retardantes de llama y en nanomateriales (Yan et al., 2009). Han sido reconocidos como agentes químicos disruptivos endocrinos (EDC por sus siglas en inglés) los cuales intervienen con las funciones del sistema endocrino, presente en casi todos los animales, incluyendo humanos, anfibios, peces, pájaros, crustáceos, entre otros.

Este sistema y las hormonas producidas por él son responsables de controlar el funcionamiento del organismo guiando el desarrollo, el crecimiento, la reproducción y el comportamiento (Yan et al., 2009). Incluso en concentraciones bajas perturban la función hormonal aumentando el riesgo de contraer cáncer de mama, algunos actúan como anti-andrógeno, y otros han provocado complicaciones en embarazo, esto por mencionar sólo algunos efectos en humanos, comprobándose otros más en animales (García et al., 2011).

Ante el marco de los nuevos Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) que plantean la necesidad imperante de proteger las fuentes de agua y ecosistemas marinos, y garantizar la salud humana, Ecoclean SAS representa una alternativa para el consumo de productos de aseo que no generan impactos en el medio ambiente ni afectan la integridad física del hombre y de los animales, pues no hace uso de surfactantes sintéticos y las materias primas usadas son componentes orgánicos naturales.

Sin embargo, enfrentan un gran reto puesto que desde el año 2014 la empresa comercializa sus productos en grandes superficies por medio de un intermediario, y esto, en palabras del Co-fundador, ha significado pérdidas financieras debido a que los costos de distribución representan alrededor del 65% del margen bruto, dejando como consecuencia una baja rentabilidad. A estos conflictos se suman las pocas garantías que el modelo de distribución genera para la compañía, evidenciando bajo apoyo para la visibilidad de la marca en la góndola, poca disponibilidad de producto en puntos de venta, altos descuentos (alrededor del 25%) por parte del cliente sobre el precio de venta sugerido, entre otros aspectos que finalmente, restan competitividad.

Considerando las desventajas que tiene el canal de grandes superficies las pequeñas empresas como la que compete en este trabajo buscan innovar desde el diseño de sus modelos de negocio con el fin de definir nuevos y diferentes medios para llegar a clientes, disminuir sus costos, aumentar las ventas de sus productos, y lograr sus objetivos primarios en cuanto a la generación de un triple impacto (social, ambiental y económico).

Para estos efectos, la herramienta de *Triple Layered Business Canvas* (TLBMC) se presenta como una alternativa práctica para integrar de manera coherente y clara los aspectos sociales, ambientales y económicos concernientes a una empresa que tiene el propósito de generar triple impacto. La metodología que plantea es de fácil seguimiento y es reconocida en el ámbito empresarial y académico por tener como base el modelo *Canvas* original producido por Osterwalder y Pigneur (Joyce & Paquin, 2016), herramienta ampliamente usada para la generación de modelos de negocio innovadores, con enfoque económico primordialmente. TLBMC adiciona a este modelo dos elementos más con enfoque social y ambiental para alinear sus impactos e integrarlos con la perspectiva económica.

2.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo la herramienta del *Triple Layered Business Model Canvas* puede contribuir al diseño de un modelo de negocio sostenible para la competitividad de la empresa Ecoclean SAS?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. SOCIAL

Es imposible, hoy día, hablar de crisis ambiental sin relacionarla con la problemática social. En un mundo de inequidades, la brecha entre ricos y pobres se hace incluso más amplia si consideramos que los primeros, posiblemente por su capacidad de consumo y de satisfacer sus necesidades, son quienes consumen la mayor parte de los recursos contribuyendo a cruzar ciertos límites planetarios, que, como enseña Raworth (2017) a través del modelo de *Economía de la Rosquilla*, a medida que hay un acercamiento a estos límites hay unas consecuencias, que además, afectan no sólo a los ecosistemas naturales poniendo en riesgo su misma existencia, sino que pone en riesgo la vida y el bienestar de billones de personas en el mundo, y quienes más sentirán estos efectos son las personas que menos capacidad de agencia tienen y menos oportunidad de acceder a cierto recursos. Así que cuando hablamos de crisis ambiental, hablamos también de justicia social.

Esta situación inspira y ha inspirado a muchas personas para contribuir desde diferentes modelos de desarrollo sostenible, a la disminución de las brechas sociales por medio de la creación de oportunidades y en coherencia con valores y con principios que permitan también, disminuir la presión ejercida sobre la naturaleza. Los negocios sostenibles son una opción cada vez más adoptada en diferentes partes del mundo, y de su desempeño y continuidad en el tiempo dependerá el poder de contribuir con el desarrollo equitativo de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

La empresa Ecoclean SAS produce artículos ecológicos que, a diferencia de los productos sintéticos más comerciales, no contaminan el medio ambiente gracias a sus componentes naturales. El consumo de estos artículos contribuye con la disminución de la carga contaminante desechada en las fuentes de agua en la ciudad de Medellín, impactando a su vez, todo el ecosistema acuífero. Este tipo de alternativas de consumo no generan efectos adversos en la naturaleza ni en la salud humana, se vuelven cada vez más relevantes para la conservación del planeta y por ende de los seres que dependemos de la naturaleza y, especialmente del agua, para subsistir. Protegerla garantiza su disponibilidad y el libre acceso a ella.

Es importante que empresas de este tipo sean rentables y sostenibles en el tiempo, para ello, la innovación en los modelos de negocio además de una alternativa es una prioridad. No se puede esperar que empresas con propósitos, valores y objetivos enfocados en la generación de triple impacto y guiados por asuntos éticos, se desenvuelva bajo los típicos modelos de negocio que buscan primordialmente el lucro (Ecointeligencia, 2014). El modelo económico tradicional y este tipo de compañías son, podría decirse, un matrimonio, cada uno está diseñado para desenvolverse o desarrollarse a través del otro. Los negocios sostenibles por otro lado son una opción disruptiva dentro de las prácticas económicas comunes ya que entran a competir con una visión diferente, y esto requiere procesos de innovación que les permitan no sólo sostenerse, sino impulsar y aumentar sus oportunidades competitivas acercándose cada vez a más clientes y potenciando su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

3.2. INSTITUCIONAL

Una relativamente nueva manera de hacer negocios está tomando mayor relevancia en los mercados nacional e internacional y la estructuración de estos modelos está siendo construida a partir de las bases teóricas de diferentes autores e instituciones en el mundo; vemos metodologías como la del Mapeo de Valor (*Value Mapping Tool*), el Lienzo de Negocios Florecientes (*Flourishing Business Canvas*) y el Lienzo de Modelo de Negocio de Triple Capa (*Triple Layered Business Model Canvas*) o TLBMC que han consolidado los puntos iniciales para la innovación empresarial enfocada en la generación de beneficios que apuntan no sólo al desarrollo económico de un territorio, sino al desarrollo social y ambiental del mismo, promulgando comportamientos, principios y valores que apuntan a contribuir con la solución de las necesidades reales del mundo actual.

Una Universidad que se enorgullece de su calidad académica, de sus procesos de innovación educativa, de su experiencia en los campos administrativo, financiero, económico y de negocios, y de su impacto a través de la transformación social, no puede ignorar el llamado que hace el mundo empresarial y académico hacia el cambio no sólo en los paradigmas económicos y de mercado, sino en la manera de hacer negocios. Su responsabilidad es con la sociedad y en este sentido, la inspiración que genera a través de sus procesos de enseñanza y de investigación podría contribuir

con la creación de nuevas alternativas de desarrollo económico, social y ambiental eliminando brechas sociales y disminuyendo la presión sobre la naturaleza.

3.3. PERSONAL

Las empresas, y en general, las personas que tienen en sus manos el rumbo de éstas poseen la responsabilidad de atender a las demandas cada vez más insistentes que el mundo hace. Este sector juega un papel fundamental, tal como se ve en los ODS, para la transformación de la sociedad y especialmente, para la disminución de la presión ejercida al planeta por las prácticas de producción y consumo. De ellas y del modelo económico en el que se desenvuelven y al que transforman, depende en gran medida el éxito del cumplimiento de la agenda 2030 y de ello, la garantía de justicia y supervivencia humana.

Bajo esta sombrilla de responsabilidades, los gerentes de empresas juegan un papel primordial. Su contribución a la generación de un impacto real requiere, primero que todo, conocimiento, y con esto, sensibilidad frente a las cuestiones que el mundo enfrenta y sobre las que las empresas deben contribuir. Los líderes están llamados a dirigir su visión hacia un futuro que implica la transformación de los procesos industriales, económicos, de mercado, de comercialización, y conllevan de la mano, la innovación.

Como Magíster en Gerencia de empresas sociales para del desarrollo social y la innovación local, se adquiere el conocimiento, las capacidades, la sensibilización y con esto, más que un compromiso, el deseo imperante hacia la creación y transformación de iniciativas empresariales con modelos de negocio sostenibles, innovadores y que respondan a las necesidades que el mundo presenta. Este trabajo y su ejercicio práctico es sólo una respuesta de lo que se puede hacer con el poder adquirido a través del *saber*, para contribuir desde una pequeña parte a la generación de un gran impacto.

4. OBJETIVOS

4.1. GENERAL

Diseñar un modelo de negocio sostenible para la empresa Ecoclean SAS, usando la herramienta de *Triple Layered Business Model Canvas*

4.2. ESPECÍFICOS

Determinar el Perfil del Cliente (o del consumidor) para un segmento de mercado

Describir el Mapa de la Propuesta de Valor que encaje con el perfil del cliente (o del consumidor) para el segmento de mercado

Implementar los componentes de los elementos *Económicos, Vida Ambiental y Grupos de Interés Social* de la herramienta de *Triple Layered Business Model Canvas*

5. MARCO TEÓRICO

5.1. DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES

En los últimos años, el concepto de modelo de negocio sostenible ha sido sujeto de muchas intervenciones académicas para un análisis desde su conceptualización, practicidad, utilidad, dimensión estructural, desde los retos que enfrenta su aplicación, las metodologías diseñadas, etc. Específicamente, el acercamiento que se ha tenido desde la teoría, en relación con el uso de herramientas conceptuales existentes y la ventaja competitiva que estas representan para una organización, ha sido abordado sutilmente y expresado desde diferentes perspectivas.

A pesar de la incremental importancia que están tomando los modelos de negocio sostenibles, han surgido dudas respecto de cómo se implementan, qué determina su éxito o fracaso en un mercado (Piscicelli, Ludden, & Cooper, 2018), o cómo la generación de valor social y ambiental pueden convertirse en rentabilidad y ventaja competitiva para la compañía (N. M. P. Bocken et al., 2014). Tal vez esta es la cuestión de mayor relevancia, puesto que, indiferente de la metodología usada, tienen el principal reto de crear valor por medio de “la integración de la prosperidad económica, la integridad ambiental y la equidad social más que la priorización sobre el lucro” (Van Bommel, 2018, p. 830), considerando además la condición de que su impacto debe ser capaz de sostenerse en el tiempo.

Surgen entonces diferentes análisis de los riesgos y retos que los modelos de negocio sostenibles presentan en su diseño y desde su aplicación práctica en las organizaciones. Geissdoerfer et al. (2018) define incluso la brecha entre el diseño y la implementación de estos modelos como “el conjunto de desafíos que impiden a las organizaciones innovar con éxito en su modelo de negocio, debido al insuficiente seguimiento de las ideas, la falta de implementación de conceptos y el fracaso de las empresas en el mercado” (p. 408) y define tres causas para estas brechas: la implementación del proceso de innovación en los modelos de negocio, las herramientas para hacerlo, y los retos asociados.

Bocken (2019) argumenta que a pesar de las variadas herramientas que existen para diseñar modelos de negocio sostenibles, se requiere de una mayor perspectiva desde su experimentación e identifica tres proposiciones al respecto: la claridad de la construcción, el establecimiento de límites y la incertidumbre acerca de los resultados (p. 1498)

Los modelos de negocio sostenibles pueden tener tanto efectos positivos como negativos a pesar de los beneficios potenciales que pueda significar para la sociedad y el medio ambiente. Se hace relevante diseñar mejores modelos de negocio que consideren estos efectos adversos y su mitigación, a través de un mejor flujo y conocimiento de los sistemas implicados. (N. Bocken et al., 2019)

La sostenibilidad evidentemente genera tensiones a menudo paradójicas, y para lograr un diseño y una gestión exitosa de un modelo de negocio sostenible, se requiere afrontarlas (Van Bommel, 2018) y conocerlas para tomar las decisiones adecuadas. “Un modelo de negocio fuertemente sostenible debe asegurar que se describan las decisiones (elegir las cosas "correctas" que se deben hacer) y acciones (hacer las cosas "correctas") apropiadas desde el punto de vista ético y práctico” (Upward & Jones, 2016, p. 106).

Se requiere entender el contexto sobre el que se desarrolla el modelo y sobre el que actúa, conceptualizar la propuesta de valor de la compañía, entender el valor/impacto negativo y positivo que la organización genera o destruye, y los procesos asociados, y con eso describir cómo hacer las cosas correctas de la manera correcta, ahora y en el futuro, considerando especialmente, los requerimientos de factibilidad de largo plazo que plantea la sostenibilidad. (Upward & Jones, 2016)

Igualmente un modelo de negocio fuertemente sostenible, de acuerdo con Upward & Jones (2016), debe ser capaz de describir la viabilidad financiera de la empresa como resultado de la interacción y el diálogo entre los diferentes *Stakeholders* y sus intereses y necesidades, generando valor para cada uno, es decir, debe ser capaz de generar un triple impacto (p. 108)

5.2. TENDENCIA HACIA EL CONSUMO RESPONSABLE

Aunque las diferencias y definiciones concretas no son claras, los conceptos de consumidor verde, ecológico, responsable, sostenible tienden a describir los comportamientos de consumo que pretenden disminuir los impactos negativos tanto sociales como ambientales a través de la adquisición consciente de los productos y servicios requeridos. Como se cita en el artículo de investigación sobre *Tendencias de producción y consumo ecológico en Antioquia*, estos conceptos definen a aquellas personas que “evitan los productos que implican un derroche innecesario, que atenten contra el medio ambiente con materia prima que ponga en peligro al planeta y que tengan que ver con la explotación de flora y fauna” (Arroyave-Ramirez, 2015, p. 11) siendo conservadores frente a la cantidad de bienes y servicios que adquieren. Esta predisposición demuestra la adquisición de ciertos niveles de consciencia frente a la responsabilidad de las acciones de consumo individuales y colectivas, y del impacto de estas en el entorno que los rodea, incluyendo no sólo a la sociedad sino a la naturaleza.

Esta tendencia ha permitido el desarrollo de propuestas de valor sostenibles desde el mercado de consumo, surgiendo opciones de productos y servicios que actúan desde las bases de la responsabilidad y la consciencia ambiental y social pretendiendo la generación de impactos positivos en el entorno.

Es así como el mercado se ha nutrido de segmentos nuevos que ofrecen una demanda de consumo responsable y de negocios que desean satisfacer esas necesidades a través de la generación de valor social y ambiental. Es importante entonces conocer los segmentos que surgen en función de la generación de impactos positivos para que las empresas puedan responder de manera inmediata a las necesidades que plantean.

A nivel mundial, nacional y local se han desarrollado diferentes estudios que pretenden identificar y comprender las tendencias de consumo, encontrando una población cada vez más tendiente hacia las compras responsables y conscientes. La empresa Nielsen, por ejemplo, que opera en más de 100 países, ha definido cinco segmentos de consumo a través de sus procesos de análisis de mercado, estos son (Kaiser & Marshman-Goldblatt, 2007):

- *LOHAS - Lifestyles of Health and Sustainability*: Son los consumidores ambientalmente más activos, dedicados a la protección ambiental y su salud personal. Son los principales consumidores de productos ambiental y socialmente responsables y los que adoptan primariamente tendencias de consumo responsable influyendo a otros.
- *Naturalities*: Su motivación principal es su salud por lo que tienden a comprar más productos tipo LOHAS por encima de su durabilidad en el tiempo.
- *Convencionales*: Son más pragmáticos tendiendo a asumir comportamientos tipo LOHAS cuando sienten que realmente pueden marcar la diferencia, pero su foco principal son sus recursos y hacer lo correcto porque le ayudará a ahorrar dinero.
- *Despreocupados*: No tienen o el conocimiento o el interés en los problemas ambientales y sociales porque no cuentan con el tiempo o con los medios requeridos para adquirir esta consciencia. Se preocupan por sobrevivir.

Kronegger & Golob (2019) agrupó a los consumidores de la Unión Europea por medio del análisis de un modelo de consciencia ambiental en tres segmentos:

- *Pro-ambientales*: son lo que mayor consciencia ambiental tienen y los más comprometidos. Reconocen su responsabilidad de proteger el medio ambiente y están dispuestos a asumir el rol requerido incluso si esto requiere pagar más por los productos que compran siempre y cuando sean amigables ambientalmente.
- *Ambientalistas moderados*: A diferencia de los anteriores, están un poco menos dispuestos a asumir costos personales para la protección del medio ambiente como pagar un poco más por productos ambientalmente amigables. Se orientan a reducir el consumo y son muy activos ejecutando acciones de bajo costo en sus hogares como reciclar. Son el segmento que más consumo de productos locales presenta.
- *Ambientalistas al margen*: a pesar de que exhiben alta consciencia ambiental son los que menos dispuestos están para hacer sacrificios en función de proteger el medio ambiente. Ejecutan acciones ambientales enfocadas en reducir el consumo de energía y de agua, montar en bicicleta y reciclar, por ejemplo.

En Colombia, Peñalosa Otero & López Celis (2018) determinaron la actitud de los colombianos frente al consumo responsable analizando comportamientos y acciones desde la ética, identificando tres grupos de consumidores:

- *Aterrizados*: Son personas con un mayor sentido de las normas morales, de responsabilidad y de coherencia en sus acciones. Presentan una alta consciencia ambiental buscando productos amigables con el ambiente y que promuevan prácticas sociales positivas, y están dispuestos a pagar más por estos productos y buscarlos en sitios diferentes.
- *Indulgentes*: Se caracterizan por ser los primeros en comprar nuevas marcas, son personas que disfrutan de comprar. Tienen un gran sentido de consciencia ambiental y social, consideran estos aspectos a la hora de elegir una marca de producto ya que es importante para ellos.
- *Indiferentes*: Son personas conformistas, consumen lo necesario optimizando sus recursos económicos. Están dispuestos a pagar más por marcas que satisfagan necesidades personales ya que esta es su prioridad a la hora de consumir. Muestran una tendencia hacia consumo de marcas con sentido social.

Así mismo, en este estudio se concluye que el grupo de los *indiferentes* se presenta en mayor concentración en Bogotá, mientras que en Cali y Barranquilla hay una mayor concentración de *indulgentes*, y en Medellín sobresale el grupo de los *aterrizados*. (Peñalosa Otero & López Celis, 2018, p. 255)

En línea con lo anterior, estudios acerca del consumo verde en Antioquia (Arroyave-Ramirez, 2015) indican una mayor tendencia de esta población hacia las compras de productos ecológicos; Escobar Moreno, Gil Rueda, & Restrepo Botero (2015) hacen una caracterización de los consumidores verdes en Medellín indicando una predilección por el consumo responsable que parte desde la consciencia por la problemática ambiental y las necesidades de transformaciones sociales positivas.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1. NEGOCIOS SOSTENIBLES

En el 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la nueva agenda global 2030 (Transformando nuestro mundo) que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) “para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos” (Naciones Unidas, 2019a). Para cada objetivo se definieron unas metas que deben ser alcanzadas en los siguientes 15 años luego de su aprobación. Su aplicación es universal y pretenden involucrar a todos los países indiferente de su condición, para que sus acciones y esfuerzos estén regidos por medidas que permitan promover el bienestar y la prosperidad protegiendo el planeta. Y aunque no son jurídicamente obligatorios, se espera que los países los adopten para establecer sus propios marcos de gobierno (Naciones Unidas, 2019a).

Estos objetivos abarcan una serie de componentes dirigidos a abordar las necesidades sociales y ambientales más imperantes del momento, como la salud, la educación, la igualdad, el cambio climático y la protección del medio ambiente. Además, son complementarios entre sí y trabajar en uno de ellos implica, eventualmente, impactar otro u otros. La siguiente imagen ilustra los 17 ODS:

Ilustración 1. Diagrama de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: (Naciones Unidas, 2019b)

Tanto gobiernos, personas y organizaciones de todo tipo están llamados a adoptar estos objetivos. El sector empresarial juega un papel relevante pues tiene la capacidad de aportar, desde las actividades productivas, al alcance de varios de estos objetivos, y de manera directa tres específicos: *Trabajo decente y crecimiento económico* (objetivo 8), *Industria, innovación e infraestructura* (objetivo 9), y *Producción y consumo responsables* (objetivo 12).

En línea con los ODS, las relativamente nuevas tendencias de transformación económica y empresarial complementan las bases para un cambio en los paradigmas y la generación de un impacto positivo para el planeta. Conceptos como Economía Verde, Economía Circular, Negocios Verdes, Negocios Sostenibles, Emprendimiento Social, entre otros, demuestran el activo movimiento alrededor de diferentes alternativas de producción y consumo que apoyan el cumplimiento de los ODS.

Dentro de estas nuevas opciones resaltan los negocios y empresas sostenibles diferenciando negocio de empresa en que la primera hace referencia a una ocupación que genera lucro o cierto interés, mientras que la segunda presupone una mayor dificultad y esfuerzo, e implica una unidad

organizativa dedicada a la ejecución de ciertas actividades con fines lucrativos. Las empresas ejecutan negocios, pero un negocio no necesariamente será siempre una empresa.

Soler, C. & Costa, A (2018) plantean que el enfoque de sostenibilidad se basa primordialmente en el principio de disminución del impacto ambiental (huella de carbono, emisión de gases contaminante, control de residuos, etc.) (p. 2); otros autores entienden la sostenibilidad desde la integración de los aspectos sociales, ambientales y económicos; Auletta y Jaén (2015) diferencian *empresa sostenible* de *negocio sostenible* al definir a la *empresa sostenible* como “aquella que opera en armonía con los límites del planeta y se propone el desarrollo de *negocios* rentables que contribuyen, al mismo tiempo, al progreso social y el desarrollo sostenible.” (p. 11). La relación empresa-negocio es intrínseca, una conlleva a la otra y aunque son conceptos diferentes, no siempre se genera una distinción en la literatura académica; en la mayoría de los casos se toman como palabras similares o estrechamente relacionadas.

Dyllick y Muff (2016) categorizaron los negocios/empresas sostenibles, sin considerar la diferencia entre ambos conceptos, en tres aspectos a través del análisis de los diferentes acercamientos que tiene la sostenibilidad en las empresas (p. 163-166).

La primera categoría es denominada por los autores como *Business Sustainability 1.0* y define el concepto desde una mirada de la Sostenibilidad Corporativa o la Responsabilidad Social Corporativa que implica el reconocimiento de retos externos a la compañía relacionados con la naturaleza y la sociedad y que a su vez generan un riesgo económico y una oportunidad para el negocio. Estos riesgos o retos son asumidos por la empresa ajustando ciertos procesos y prácticas que le permita conseguir unos resultados secundarios, sin cambiar su modelo de negocio ni sus objetivos primordiales, enfocados en la generación de valor para sus accionistas (*Shareholders*) (Dyllick & Muff, 2016, p. 163).

La segunda categoría denominada por los autores como *Business Sustainability 2.0*, implica ir más allá del valor generado para los accionistas ampliando la perspectiva de las partes interesadas (*Stakeholders*) al incluir la generación de valor social y ambiental, no como efecto secundario sino a través de la definición propositiva de programas y metas claras enfocadas en la eliminación de

problemas o retos sociales y ambientales. Se genera una alineación de las preocupaciones de la empresa con los valores que promueven puesto que abordan problemas ambientales, sociales y económicos para generar un triple impacto (Dyllick & Muff, 2016, p. 164).

El tercer y último enfoque denominado *Business Sustainability 3.0*, es lo que describen como el *Verdadero Negocio Sostenible* que va incluso más allá de lo esperado. Dyllick y Muff (2016) lo definen como:

La empresa verdaderamente sostenible cambia su perspectiva de tratar de minimizar sus impactos negativos a entender cómo puede crear un impacto positivo significativo en áreas críticas y relevantes para la sociedad y el planeta. La empresa de *Business Sustainability 3.0* examina primero el entorno externo en el que opera y luego se pregunta qué puede hacer para ayudar a superar los desafíos críticos que exigen los recursos y competencias que tiene a su disposición. (p. 165-166).

Bajo este aspecto, los retos o problemas sociales y ambientales se convierten en oportunidades de negocio (Dyllick & Muff, 2016).

Esta última definición de negocios sostenibles parece encontrar una mayor acogida en la academia y círculos empresariales puesto que otros autores adoptan una definición similar. De acuerdo con Correa & Van Hoof (2015) los negocios sostenibles “rompen con paradigmas tradicionales sobre los propósitos de las empresas al integrar valor ambiental y social en la médula misma del negocio.” (p. 131). A su vez definen las empresas sostenibles como “nuevos emprendimientos que han reconocido los problemas de sostenibilidad que atraviesa el mundo y apuntan a las necesidades del mercado. Se han propuesto encontrar soluciones innovadoras a problemas desatendidos.” (p. 123).

6.2. MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES

Las soluciones que los negocios sostenibles aportan para el beneficio de la sociedad y el medio ambiente son catalizadas por medio de la innovación en sus modelos de negocio. Los modelos de negocio son una herramienta conceptual que, por medio de la interacción entre sus elementos, permite diseñar la manera de proceder de la empresa para competir y generar valor. Osterwalder y Pigneur (2005) lo definen de la siguiente manera:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Por lo tanto, debemos considerar qué conceptos y relaciones permiten una descripción y representación simplificadas de qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras. (p. 3)

Algunos autores lo definen como un sistema de actividades que dependen entre sí y que permiten la creación de valor para todas las partes involucradas (Zott & Amit, 2010) y construye la arquitectura para la creación y entrega de valor a clientes estructurando la lógica de las ganancias y costos asociados (Teece, 2010). Otros conceptos lo delimitan a través de sus elementos y de las interacciones entre estos: la propuesta de valor, la creación y distribución de valor, y la captura de valor (Geissdoerfer et al., 2018), (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Los modelos de negocio sostenibles surgen como una necesidad evolutiva de los modelos de negocios tradicionales para enfrentar los retos que el mundo actual plantea desde las problemática sociales y ambientales, convirtiéndose también en una ventaja competitiva. Incluyen un espectro más amplio de *Stakeholders* incluyendo a la naturaleza y a la sociedad y consideran dentro de sus elementos otras formas de generar valor para todos ellos, (N. M. P. Bocken et al., 2014). Geissdoerfer *et al* (2018) resalta dentro de su definición, “la gestión proactiva de múltiples grupos de interés, la creación de valor monetario y no monetario para una amplia gama de *Stakeholders*, y

la visión de largo plazo” (p. 404) que tienen los modelos de negocio sostenibles. Se define también, con base en la definición de modelo de negocio, como una representación simplificada de los elementos que una organización necesita para crear, entregar, capturar e intercambiar valor sostenible, y las relaciones que se generan entre estos elementos, en colaboración con un mayor número de *Stakeholders* (Geissdoerfer, Savaget, & Evans, 2017), siendo su objetivo, más que mejorar, resaltar los aspectos sociales, ambientales y económicos que desde el mismo flujo del negocio permitan generar resultados y especialmente impacto positivo para la compañía, la naturaleza y la comunidad misma.

En la literatura se destacan y describen diferentes herramientas y procesos desarrollados para facilitar la creación u optimización de los modelos de negocio de las compañías o su transición hacia un enfoque más sostenible, como el enfoque de Diseño de Empresas Florecientes (*Design of Flourishing Enterprises*), el Lienzo de Modelo de Negocio de Triple Capa (*Triple Layered Business Model Canvas*) o TLBMC, la Herramienta de Mapeo de Valor (*Value Mapping Tool*) o el concepto de Ideación de Valor (Geissdoerfer et al., 2017).

Algunas de estas herramientas ayudan tanto en la estimulación de generación de ideas, como la Herramienta de Mapeo de Valor que permite crear propuestas de valor que soporten el diseño de un negocio sostenible desde su análisis cualitativo propiciando la discusión e interacción de los involucrados en el proceso (N. Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013); y también, herramientas que desde una perspectiva visual de los elementos de un sistema de negocio, permitan analizar las interacciones entre los mismos y sus impactos en la generación de valor, desde las perspectivas económica, social y ambiental, como la herramienta de TLBMC (Joyce & Paquin, 2016).

Esta última complementa y extiende el modelo tradicional de *Business Model Canvas* (BMC), desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), de un enfoque primordialmente económico, donde se plasma el sistema de negocio organizacional en nueve componentes interconectados: propuesta de valor al cliente, segmentos, relaciones con el cliente, canales, recursos clave, actividades clave, socios, costos e ingresos (Joyce & Paquin, 2016). El TLBMC adiciona dos capas paralelas al modelo económico original, para explorar la creación de valor social y ambiental resaltando las interconexiones que soportan los impactos ambientales y sociales, y generando conexiones a través

de las tres capas; en palabras de Joyce y Paquin (2016) la herramienta “proporciona una coherencia "horizontal" dentro de cada capa para explorar individualmente el valor económico, ambiental y social, y una coherencia "vertical" que integra la creación de valor a través de las tres capas del lienzo” (p. 1477). Con esto se genera una perspectiva integrada de triple impacto.

6.2.1. Propuesta de valor

Dentro de las metodologías para el diseño de modelo de negocios es muy familiar escuchar conceptos relacionados con la creación o generación de valor que pretenden identificar un conjunto de beneficios diseñados para atraer a los clientes, convirtiéndose en la propuesta de valor dentro del modelo de negocio. La generación de valor también implica teóricamente, ciertas metodologías, y se han diseñado herramientas para abordarla. La más común, ligada al modelo *Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010) y abordada por el mismo autor en el libro *Diseñando la propuesta de valor* (Osterwalder et al., 2015) permite una descripción precisa y fácil de entender e identificar y se relaciona con la herramienta *Canvas* en cuanto a que el lienzo de la propuesta de valor amplía los detalles de dos elementos claves del modelo de negocio: el componente de *segmentos de clientes* y el componente de *propuestas de valor*; se enfoca entonces en crear valor para el cliente, lo que servirá de base para la creación de valor para el negocio a través del análisis de los otros componentes del modelo.

Para el diseño de la propuesta de valor se tienen dos partes: 1) el perfil del cliente, donde se aclara la comprensión que se tiene de él, y 2) el mapa de valor donde se describe como se generará valor para ese cliente. Se consigue un encaje cuando ambos coinciden (Osterwalder et al., 2015). En este sentido, el diseño del modelo de negocio debe partir de un profundo conocimiento del cliente al que se dirigirá la propuesta de valor. Para esto, procesos de análisis de consumidor previos son requeridos.

Dentro de la revisión bibliográfica de la autora, el uso de esta metodología para el diseño de la propuesta de valor en combinación con el uso de la herramienta TLBMC pueden ser las mejores guías metodológicas para la creación de valor social, ambiental y económico, por lo que se utilizarán en el diseño de un modelo de negocio sostenible para la empresa Ecoclean SAS.

6.3. INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS PYMES

Van Bommel (2018) analiza las tensiones que se pueden presentar dentro de compañías con modelos de negocio sostenible, argumentando que algunas de estas tensiones aparecen cuando las demandas y los intereses de uno o varios *Stakeholders* ponen en riesgo o afectan las demandas e intereses de otros (p. 830). En este sentido se entiende que, al incluir un mayor número de grupos de interés internos y externos, generar valor para todos se hace complejo.

Esto puede ser incluso más relevante en micro, pequeñas y medianas empresas cuyo músculo financiero no es aún lo suficientemente fuerte para compensar el costo que puede conllevar la generación de triple impacto. Y si consideramos la importancia que estas compañías tienen para el desarrollo de la sociedad, se entiende que, crear dinámicas para superar estos retos es una prioridad. Corroborando su relevancia, se resalta uno de los datos *destacables* que publica las Naciones Unidas en su página de los ODS en el objetivo número 9, donde menciona:

Las pequeñas y medianas empresas que se dedican al procesamiento industrial y la producción manufactura son las más críticas en las primeras etapas de la industrialización y, por lo general, son los mayores creadores de empleos. Constituyen más del 90% de las empresas de todo el mundo y representan entre el 50 y el 60% del empleo. (Naciones Unidas, 2019a)

Se calcula que en América Latina las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) representan el 99% del sector empresarial, siendo microempresas el 94%. A pesar de esto su contribución al PIB no es más del 30% aunque representan la principal fuente de empleo de la región acogiendo al 50% de la fuerza laboral. (Van Hoof & Gómez, 2015b)

La baja productividad y competitividad en el mercado es una de las razones por las cuales, las MIPYMES latinas, a diferencia de sus homólogas en los países industrializados, no contribuyen ampliamente en la generación de valor económico. Los retos que enfrentan en este sentido están

relacionados con su baja capacidad de exportación y la concentración de muchas de ellas en productos de poco valor agregado (Van Hoof & Gómez, 2015b), adicional, se encuentran con escenarios de mercados limitados desde la institucionalidad gubernamental hasta los valores que lo operan, más una cultura que no promueve la generación de trabajo compartido ni la movilidad social, la baja educación y calificación de la mano de obra, la poca especialización asociada, ausencia de tecnología y del uso de medios digitales (Van Hoof & Gómez, 2015b).

Gómez, Morales & Ramírez (2018) identificaron y analizaron los factores que originan las problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina, concluyendo que la productividad y competitividad, el acceso al crédito, la planificación y asignación de recursos, la configuración de la estructura de capital, las políticas públicas y el manejo financiero son los principales factores.

En Colombia, las MIPYMES están definidas en la Ley 905 de agosto 2 de 2004 que establece, además de otras disposiciones, la definición de micro, pequeña, mediana y gran empresa de la siguiente manera:

Se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros” (Ministerio de Industria y Comercio, 2018):

El siguiente cuadro presenta estos parámetros:

Tabla 1. Definición de micro, pequeña y mediana empresa.

| EMPRESA | NÚMERO DE TRABAJADORES | ACTIVOS TOTALES POR VALOR |
|---------------------------|--|---|
| MICROEMPRESA ** | Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores | inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda |
| PEQUEÑA ** | Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) | entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV |
| MEDIANA ** | Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) | entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV |

Tomado de: (Ministerio de Industria y Comercio, 2018)

De nuevo, se hace evidente la necesidad de innovar desde los modelos de negocio, incluso en pequeñas compañías o nuevos emprendimientos, de tal manera que a través de un ejercicio conceptual surjan ideas para eliminar posibles tensiones y generar una línea clara de decisiones a aplicar en el negocio. Van Hoof & Gómez (2015a) introducen el concepto de *la Pyme de avanzada* al referirse a aquellas que cosechan más frutos, esto es:

La empresa innovadora, la que mejor aprovecha sus ventajas propias; aquella que participa activamente en redes de todo tipo [...], la que acierta al identificar las necesidades de nuevos clientes y consumidores; la que se diferencia por su responsabilidad social y ambiental; la que reconoce que la estructura de la producción global se ha movido hacia sistemas de producción integrada, lo que a su vez la obliga a insertarse en cadenas de suministro globales [...]. (p. 242)

Las herramientas para diseñar modelos de negocio sostenibles se convierten en aliados estratégicos para las MIPYMES, y más aún para aquellas cuyos propósitos, principios y objetivos están dirigidos hacia la generación de un triple impacto: social, ambiental y económico.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE ESTUDIO

Se ejecutó el enfoque cualitativo de investigación de casos que, según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) es recomendable para abordar temas poco explorados, complejos y difíciles de cuantificar, así como para identificar desde la perspectiva de los participantes, patrones, conceptos y visiones que son necesarios para entender el tema. Y se utilizó este abordaje en combinación con el modelado conceptual y la creación de prototipos (propuesta de modelo de negocio) como lo hace França, Broman, Robèrt, Basile, & Trygg (2017) donde analizan el uso de la herramienta TLBMC en una compañía específica.

7.2. SUJETOS

Se eligieron tres segmentos base del mercado de productos de aseo del hogar de acuerdo con estudios previos relacionados con tendencia de consumo verde y segmentación de mercados a nivel internacional, nacional y local. Estos estudios se mencionan en el marco teórico. Se definen los segmentos de consumidores *sintéticos*, *potenciales* y *responsables* de acuerdo con sus características de consumo de artículos de aseo del hogar.

Los participantes fueron elegidos con base en los siguientes criterios: consumidores de productos de aseo del hogar que tuvieran decisión de compra sobre los mismos, con cierto nivel económico y poder adquisitivo – reflejado en un estrato de vivienda superior al estrato cuatro. Se entrevistó a las personas representantes de cada segmento hasta lograr una saturación teórica. No se excluyó por temas demográficos como edad, sexo o grupo familiar ya que se pretende tener una visión general de los segmentos de consumo de aseo del hogar.

Las personas elegidas para el segmento definido como “sintéticos” consumen marcas de artículos de limpieza comunes en el mercado, con ingredientes a base de tensoactivos y que no proclaman ningún beneficio medioambiental o social. En este sentido se entrevistan consumidores de marcas

como Ariel, Axión, Fabuloso, etc. Así mismo, son personas que no acostumbran a consumir productos verdes, ecológicos, orgánicos o socialmente responsables.

Para el segmento definido como “potenciales” se eligen personas que a pesar de consumir artículos de aseo del hogar sintéticos (como el segmento anterior) demuestran una alta tendencia por comprar otro tipo de productos verdes, ecológicos, orgánicos y con impacto social. Por ende, existe el potencial en ellos para decidirse por elementos de aseo del hogar que vayan más en línea con sus intereses.

Finalmente, en el segmento “responsables” se eligen personas que tienen predilección por consumir productos de aseo del hogar que proclamen ser amigables con el medio ambiente. Son personas que además tienen una alta tendencia hacia la adquisición de productos de manera consciente.

7.3. INSTRUMENTOS

En esta investigación cualitativa se ejecutaron entrevistas de profundidad a los consumidores elegidos para cada segmento abordando preguntas relacionadas con el proceso de información, adquisición, uso y desecho de productos de aseo, hasta lograr una saturación teórica. Se eligen entrevistas personales en vez de sesiones grupales para evitar los sesgos asociados a los comportamientos de otros participantes y también por cuestiones relacionadas con el tiempo y disponibilidad de estos.

La información recolectada fue analizada por medio de procedimientos de codificación teórica para desarrollar una teoría fundamentada. La interpretación de la información cualitativa fue hecha a través de la *codificación abierta*, *codificación axial* y *codificación selectiva*; según Flick (2012) estos procedimientos son formas de manejar e interpretar la información textual fruto de las entrevistas, incluyendo la comparación constante y asignando conceptos o códigos que permitan elaborar relaciones a través del resumen o la categorización de las temáticas abordadas en la información textual. Como lo cita Flick (2012, p. 193) la codificación se define como el proceso para “representar las operaciones por las cuales los datos se desglosan, conceptualizan y vuelven a reunir en nuevas

maneras. Es el proceso central por el que se construyen teorías a partir de los datos” (Strauss y Corbin, 1990, pág. 57).

8. DESARROLLO

8.1. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

Las personas entrevistadas están entre los 28 y 56 años, todas mujeres excepto uno, y viven en estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Medellín y Envigado, son profesionales y algunas cuentan con estudios secundarios. Unas son empleadas y otras trabajan como independiente y/o son emprendedoras. Unas viven solas, otras en pareja y otras con su grupo familiar. Sólo uno tiene una bebé y otra tiene tres hijos mayores. Casi la mitad de los entrevistados tienen mascota (perros o gatos). Se observa entonces una variedad entre el grupo de entrevistados que permite nutrir el análisis cualitativo.

Tabla 2. Representación Socio-estructural entrevistas a consumidores de productos de aseo del hogar

| | Consumidor/a | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|---------|---------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|
| Género | Femenino | x | x | x | x | x | x | x | | x |
| | Masculino | | | | | | | | x | |
| Edad | | 28 | 32 | 30 | 30 | 56 | 33 | 36 | 28 | 50 |
| Marcas de productos de aseo hogar | Ecoclean | | x | | | x | | x | | |
| | Otros naturales | | x | x | | x | | x | | |
| | Sintéticos | x | | x | x | | x | | x | x |
| Estrato | 4 | x | | | | | | | | |
| | 5 | | x | x | x | | x | | x | x |
| | 6 | | | | | x | | x | | |
| Nivel educativo | Profesional | | | x | x | | x | | x | x |
| | Maestría - Doctorado | x | x | | | x | | x | | |
| Carrera Profesional | - | Ingeniera ambiental | Psicóloga / Buzo | Diseñadora Industrial | Ingeniera de Procesos | Bióloga | Comunicadora social | Ciencias Ambientales | Diseño Industrial | Licenciatura en educación |
| Estado Civil | Soltera | x | x | x | | | | x | | |
| | Casada (Unión Libre) | | | | x | x | x | | x | x |
| Hijos pequeños <12 años | No | x | x | x | x | x | x | x | | x |
| | Si | | | | | | | | x | |
| Habitantes del hogar | Sola (o) | x | | | | | | x | | x |
| | Pareja/compañera(o) | | x | | x | | x | | | |
| | Grupo familiar | | | x | | x | | | x | |
| Mascota | | x | x | | | | x | x | | x |

Fuente: Elaboración propia de la autora

La entrevista se aborda por medio de preguntas abiertas y a través de una conversación informal con cada individuo de manera que se puedan conocer los dolores, alegrías y tareas de los

consumidores a lo largo de todo el proceso de consumo y desecho de estos productos de aseo, identificando inicialmente características personales y comportamientos de consumo generales. El promedio de duración de las entrevistas fue de 80 minutos. Se llegó a saturación teórica con tres personas para cada uno de los segmentos, entrevistando en total nueve personas.

Una vez analizada la información, se define el perfil del cliente para cada uno de los segmentos abordados corroborando con información bibliográfica la coherencia de los hallazgos de este análisis frente a estudios de consumidor similares ejecutados previamente por otros investigadores.

Se elige el segmento para el que se desarrollarán la propuesta de valor y el modelo de negocio sostenible utilizando las herramientas del Lienzo de la Propuesta de Valor de Osterwalder et al (2015) y el TLBMC de Joyce & Paquin (2016). Se eligió el segmento que mayor potencial de generación de impacto positivo presentara, tanto por la factibilidad de desarrollar cambios en el corto plazo como por el alcance en cuanto a cantidad de consumidores a los que pueden llegar las estrategias abordadas.

8.2. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Los participantes fueron contactados e informados del proceso metodológico que se llevaría durante la entrevista y firmaron una autorización de recopilación, uso, tratamiento y transmisión de datos personales en conformidad con la ley 1581 del 2012 y el decreto 1377 del 2013.

8.3. ANÁLISIS DE DATOS

Las entrevistas fueron grabas – previa autorización de los entrevistados – y transcritas textualmente en Word, posteriormente se inició el proceso de interpretación de datos desde la teoría fundamentada a través de procedimientos de codificación teórica y categorización. Se estudió una a una las entrevistas identificando “conceptos” y segmentando en temáticas comunes o de igual significado a lo largo de las preguntas ejecutadas, se hizo una depuración de las categorías de acuerdo con el potencial o relevancia, luego se comparan las categorías con las definidas en las demás entrevistas, identificando elementos en común entre la información de los mismos

segmentos, y posteriormente se agrupan para formular, con base en los fenómenos identificados, la teoría, que en este caso es el perfil del cliente a través de los dolores, alegrías y tareas en cada segmento para partir de allí hacia la definición de la propuesta de valor y del modelo de negocio.

9. RESULTADOS

9.1. PERFIL DE LOS SEGMENTOS DE CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE ASEO DEL HOGAR

9.1.1. Segmento de consumidores responsables

Este segmento está muy relacionado con los segmentos definidos por análisis anteriores tanto a nivel mundial como local; la compañía Nielsen los cataloga como LOHAS (Kaiser & Marshman-Goldblatt, 2007) y los describe como los más activos ambientalmente en pro de lograr beneficios para el planeta y para ellos mismos. En el presente análisis se observó que estas personas poseen un buen nivel económico, viven en los estratos más altos de toda la muestra, y poseen niveles educativos como maestría y doctorado. Han estudiado y/o trabajado con temas ambientales lo que les ha permitido un mayor conocimiento y consciencia de la problemática ambiental reconociendo las causas y las consecuencias técnicas y sociales de las mismas, y asumen la responsabilidad individual generando cambios en sus hábitos de consumo. Poseen una alta sensibilidad social y ambiental y a raíz de ello han adquirido un grado de compromiso tanto desde sus acciones laborales como personales para lograr transformaciones positivas en el planeta.

Se caracterizan por tener una alimentación libre de carnes rojas principalmente, llegando a ser vegetarianos, y algunos veganos. Consumen preferiblemente alimentos naturales orgánicos y productos con denominación bio, eco o biodegradables, ecológicos y naturales. Son consumidores responsables, prefieren adquirir productos de producción local y eligen aquellos con sellos ambientales y sociales como *Fair Trade*, *Cruelty Free*, etc. Así mismo, buscan eliminar el plástico de sus vidas y disminuir la generación de residuos eligiendo productos empacados en cartón o vidrio, o en empaques reutilizables, biodegradables o reciclados. Evitan el sobreconsumo adquiriendo sólo aquello que realmente necesitan puesto que les genera mayor satisfacción sentir que están contribuyendo a una transformación positiva para el planeta al ser conscientes de lo que consumen. En función de esto, evitan los centros comerciales y prefieren comprar a marcas de emprendedores locales antes que a las grandes compañías. Y para esto, están dispuestos a buscar lo que desean consumir en diferentes lugares y a través de distintos canales en el tiempo que tengan disponible.

Se observa una coherencia de este segmento con el de “aterrizados” definido en la investigación de Peñalosa Otero & López Celis (2018) que describe:

“El que una marca sea amigable con el medio ambiente y tenga prácticas de responsabilidad social son factores de peso a la hora de seleccionar un producto frente a precio, prestigio, calidad y cercanía. En conclusión, estarían dispuestos a buscar estos productos en sitios diferentes de los habituales de compra” (p. 254)

Esta misma consciencia y preocupación por el consumo responsable los lleva a no "tragar entero" frente a las ofertas que presenta el mercado. Aunque generalmente carecen de los conocimientos técnicos para definir si un producto es o no es lo que dice ser en cuanto a generación de impacto ambiental, intentan informarse a través de recomendaciones principalmente, o en internet, sobre marcas y productos antes de adquirirlos, tal y como concluye también Eberhart & Naderer (2017) en su análisis en los comportamientos de compra de productos de aseo personal en consumidores de Alemania, segmentando en tres grupos; uno de ellos, denominado “consumidores responsables” asegura que se informan acerca de los productos por medio de internet, revistas y canales de comunicación y que además, en la tienda, leen la lista de ingredientes o buscan sus atributos en el empaque, atendiendo a ingredientes naturales y certificados de *Cruelty Free*, Cultivo Orgánico, etc.

Frecuentan las tiendas o mercados integrales/saludables para adquirir productos verdes, y supermercados cercanos a sus lugares de vivienda, principalmente Carulla, donde pueden conseguir lo que necesitan sin desplazarse mucho y de manera inmediata. Productos más específicos como los artículos de aseo y las frutas y verduras prefieren pedirlos a lugares (e-commerce) específicos que dicen ser ecológicos, orgánicos y/o biodegradables. Sin embargo, esto va a depender en muchas ocasiones de su disponibilidad de tiempo, puesto que si requieren algo de manera urgente o no tienen tiempo para adquirir ciertos productos en lugares concretos o esperar uno o varios días para que lleguen, optan por la opción más fácil y rápida: el supermercado de confianza más cerca a su hogar que, por el estrato en el que viven, generalmente es Carulla. En este sentido son personas

que a pesar de todo prefieren mantener ciertas comodidades y evitar sobreesfuerzos para adquirir ciertos productos, dando prioridad a los envíos por domicilio o el uso del carro de ser necesario para comprar lo que requieran.

Prefieren los medios de transporte que no generan contaminación como las bicicletas, el transporte público o eléctrico. Se preocupan por separar adecuadamente los residuos que generan en el hogar y garantizar su correcta disposición a través del compostaje, reciclaje y reutilización. Igualmente, optimizan el uso de la energía, del agua y de otros elementos no tanto por ahorro económico sino porque saben el impacto ambiental que esto implica.

9.1.2. Segmento de consumidores Potenciales

Este segmento está conformado por personas de estrato medio-alto con estudios de posgrado como especialización y maestría, poseen una alta consciencia ambiental y son muy sensibles frente a las problemáticas ambientales y sociales del momento. En línea con esto buscan un equilibrio entre consumo responsable, practicidad - facilidad de acceso - y economía. A pesar de esta consciencia, sus acciones en pro del medio ambiente pueden estar muy limitadas a lo que están en la capacidad de hacer, es decir, están dispuestos a ejecutar acciones que sean fáciles de ejecutar, que no les resulten incómodas ni que requieran altas inversiones de tiempo o esfuerzo.

El análisis de comportamiento de consumo de Eberhart & Naderer, (2017) muestra una tendencia similar en su segundo segmento definido como “consumidores limitados” describiéndolos como:

“Los consumidores limitados son conscientes de las consecuencias de su comportamiento, carecen de la competencia para elegir alternativas más sostenibles. Están motivados para contribuir; sin embargo, no están dispuestos a tomar grandes esfuerzos para actuar de manera sostenible. En su lugar, la responsabilidad se delega a los minoristas y fabricantes” (p. 1158)

Han disminuido (o eliminado en algunos casos) la ingesta de carnes rojas. Cuando pueden (por temas económicos o de practicidad) prefieren consumir alimentos orgánicos, pero en su mayoría compran alimentos locales que encuentran en plazas de mercado y/o mercados campesinos cercanos a su hogar. Se esfuerzan por ser consumidores responsables adquiriendo artículos de emprendimientos locales. Así mismo, buscan disminuir el plástico de sus vidas prefiriendo el cartón o vidrio, o empaques plásticos reciclables y opciones concentradas o de tamaños grandes. No les gustan los centros comerciales ni "lolear" y prefieren adquirir productos que les llegue a domicilio coordinándolos a través de *Whatsapp* e *Instagram* ya que pueden tener ciertas restricciones puesto que en algunas ocasiones pueden vivir en edificios sin portería o en casas de barrio.

Cuando mercan (una vez cada dos o tres meses) lo hacen siguiendo un circuito, buscando lugares geográficos en los que puedan conseguir todo lo que necesitan sin hacer grandes desplazamientos, en este sentido disfrutan mucho de las plazas o mercados por su ambiente, porque sienten que compran a campesinos locales y por la facilidad de acceso. Frecuentan los mercados campesinos, La Mayorista, La Plaza de Envigado, de Belén o de Las Américas, y los productos que no logran conseguir allí o que necesitan para el "desembale" es decir, de manera urgente, los buscan en lugares alrededor de los mercados como en tiendas D1, J&B, Euro, La Vaquita, etc. Consideran que las tiendas o mercados integrales/saludables son difíciles de acceder puesto que no están cerca a sus lugares de vivienda y en muchos de estos los precios son muy altos.

Peñalosa Otero & López Celis (2018) describen su segundo segmento de mercado denominado "indulgentes" como personas que "tienen un gran sentido de conciencia medioambiental, creen en los productos que promueven causas sociales y de acuerdo con su escala de valores los tienen en cuenta en el momento de realizar una compra." (p. 253) lo que se ve también reflejado en este segmento de "potenciales" puesto que se observa una tendencia a adquirir productos que tienen una historia detrás de la marca, un sentido y un propósito, esto genera mayor entusiasmo y decisión de compra y están dispuestas a pagar más por este tipo de productos priorizando de acuerdo con sus necesidades básicas siempre y cuando estén al alcance de su mano, es decir, no les atrae la idea de estar buscando y consiguiendo diferentes productos en diferentes sitios físicos o virtuales,

prefieren conseguir todo en un mismo lugar geográfico. Se preocupan por separar adecuadamente los residuos que generan en el hogar y garantizar su buena disposición reciclando.

No son muy buenas administradoras en el hogar de los productos de aseo, esto es realmente su última prioridad y muchas veces dejan esta administración a la empleada que va cada una o dos semanas. En este aspecto, la empleada puede influir de cierta manera en lo que se compra, sin embargo, en ocasiones su preocupación ambiental las obliga a conciliar, discutir y negociar con ella para evitar productos como el cloro u otros, aunque no siempre ganen la batalla. La decisión de compra de artículos de aseo verde es impulsada por la facilidad de acceso a estos ya que desconocen de marcas de este tipo de productos que sean biodegradables, naturales o ecológicas a excepción de Top Terra que argumentan, se consigue fácil en supermercados como el Euro, es económico y proclama ser biodegradable.

9.1.3. Segmento de consumidores Sintéticos

Los consumidores de este segmento demuestran cierta sensibilidad y preocupación frente a la problemática ambiental actual reconociendo que se requieren transformaciones urgentes, sin embargo, dejan el problema a otros, puesto que consideran que estas transformaciones deben ser ejecutadas principalmente por el gobierno y las empresas. En hallazgos similares, el estudio de Kronegger & Golob (2019) define un tercer y último segmento como los “ambientalistas al margen” especificando que representan por lo menos la mitad de la población y a pesar de que los problemas ambientales les importan, están menos dispuestos a hacer grandes sacrificios personales por la naturaleza (p. 5).

En este sentido, sus acciones se limitan a actividades que puedan hacer fácilmente y no impacten su estilo de vida o comodidad, como separar residuos en el hogar – aunque en su mayoría no están seguros si lo están haciendo bien – disminuir las compras de ropa y hacer compostaje en la finca, por ejemplo. Tienen carro y lo usan de manera frecuente porque sienten que lo necesitan.

No conocen mucho sobre la problemática ambiental más allá de lo que ven en televisión, noticias y redes sociales, por lo que hablan de cuestiones típicas como la contaminación del aire en Medellín,

los incendios en el Amazonas, las heladas en los países del norte, el exceso de plástico en el mar, etc. Pero no reconocen directamente causas y consecuencias alrededor de estos problemas. Este aspecto se halla en concordancia con el estudio hecho por Eberhart & Naderer (2017), quienes identificaron un tercer segmento al que denominaron “Consumidores irreflexivos”, el cual se caracteriza por “la falta de reflexión sobre las cuestiones de sostenibilidad en el contexto de los productos de cuidado personal y, en el mejor de los casos, se dedican a la clasificación y el reciclaje de residuos.” (Eberhart & Naderer, 2017, p. 1157), estos consumidores no tienen claro el concepto de sostenibilidad en su totalidad.

En algunos casos les molesta la cantidad de plásticos de un solo uso que encuentran en algunos de los productos que adquieren y en ocasiones dejan de adquirirlos cuando pueden cambiarlos por otra marca o cuando son imprescindibles, pero sienten que las empresas deberían hacer algo al respecto y son las responsables principales de generar estas transformaciones.

Sus prácticas alimenticias se pueden ver influenciadas por una motivación relacionada a su salud, puesto que son consumidores que han adquirido consciencia frente a estos temas. En este sentido intentan alimentarse de manera consciente sea a través del balance nutritivo de los alimentos, aumentando la ingesta de frutas y verduras, o disminuyendo la ingesta de azúcares y en algunos casos de carne y lácteos cuando esto representa un beneficio para su cuerpo, más no es asociado como una contribución al medio ambiente. Pueden frecuentar tiendas integrales porque las asocian con alimentación saludable.

En cuanto a las compras del hogar, este segmento se caracteriza por mercar de manera recurrente (una vez al mes por lo menos) en sitios como el Euro y Pricemart que les ofrecen economía y la posibilidad de encontrar todo en un solo lugar. Sus decisiones de compra están basadas principalmente por un equilibrio entre calidad y economía, siendo esta última altamente relevante. El estudio hecho por la compañía Nielsen, identifica un segmento denominado “Convencionales” y menciona que estos están “enfocados principalmente en ser muy cuidadosos con sus recursos y en hacer lo 'correcto' porque les ahorrará dinero.” (Kaiser & Marshman-Goldblatt, 2007, p. 56). Así mismo, los consumidores de este segmento analizado buscan ofertas y promociones, y compran tamaños grandes porque les permite ahorrar.

La limpieza es un aspecto relevante en sus vidas. Han adquirido ciertas costumbres alrededor de esta actividad, tanto en la elección de las marcas de los productos como en su uso (remojar la ropa previamente, por ejemplo). Asean su hogar todos los días, compran gran variedad de productos especializados que les ayuden con cada una de sus necesidades como detergente ropa color/ropa blanca, suavizante, cloro, jabones en barra (Rey y Coco), lavaplatos, desengrasante de cocina, jabón para juntas, jabón para baños, artículos para limpiar y brillar pisos, y para dar olor. Y exigen efectividad y calidad de las marcas que usan puesto que esperan que además de limpiar y quitar las manchas, desinfecten, eliminen bacterias y dejen un buen olor, y especialmente que rindan. La mayoría pueden ser fieles a ciertas marcas que han adquirido por tradición y no los han defraudado.

Consideran que no hay suficiente oferta de productos ecológicos en los lugares donde mercan, no conocen marcas de productos de aseo biodegradables, y no se toman el tiempo de informarse ya que no es una prioridad en sus vidas, aunque les gustaría encontrar más opciones en sus lugares de compra. Consideran que estos productos pueden ser más costosos y complejos para adquirir.

9.2. ELECCIÓN DEL SEGMENTO A DESARROLLAR – CONSUMIDORES POTENCIALES

Considerando las alegrías, los dolores y las tareas que expresa el segmento de “potenciales” a la hora de adquirir, usar y desechar productos de aseo del hogar, y de su tendencia hacia el consumo de productos verdes, biodegradables, ecológicos y naturales, como la consumidora D que prefiere comprar alimentos carbono neutro, por ejemplo, “yo compro full Natura. Y te iba a decir algo más que sí compro... por ejemplo Tosh, yo sé que Tosh es carbono neutro entonces prefiero las galletas de Tosh” (Consumidora D, 2019) o como la Consumidora A, que siente alegría de conseguir algo que va con su ideología y está dispuesta a pagar un poco más por ello:

“Con la alegría que para mí significa haber encontrado algo que necesito y que va con mi ideología, en ese caso le gana más como sentirme [...] pues, estoy siendo consecuente, que pagar un poquito más, porque

también me siento privilegiada pues que tengo la capacidad económica...
¡pues no ASÍÍ! Pero o sea no estoy sacrificando realmente nada
importante en mi vida” (Consumidora A, 2019)

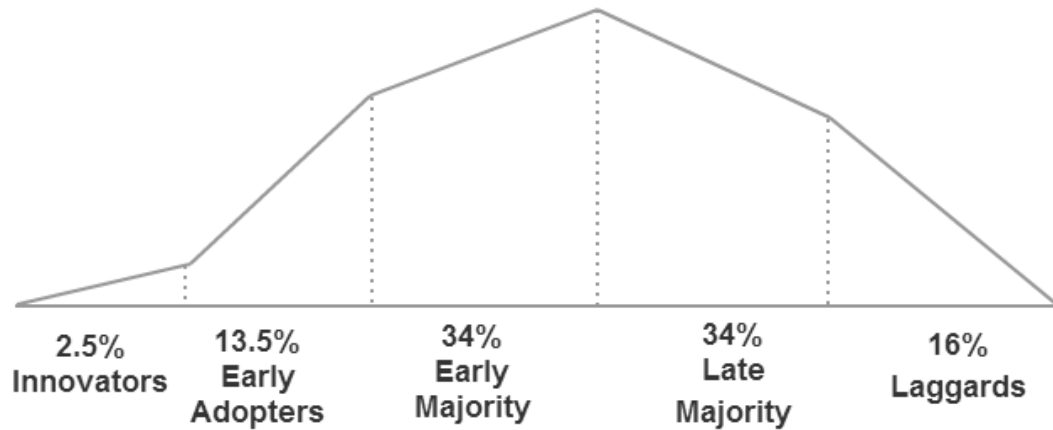
Se observa que existe un potencial importante para que, a través de diferentes acciones comerciales y de mercadeo, puedan adquirir el hábito de comprar productos de aseo natural garantizando predilección por la marca de Ecoclean SAS.

“Entonces como que, para mí la mayoría productos verdes están dentro del margen de lo costoso [...] creo que la barrera está más es porque de pronto no es tan accesible a mi bolsillo y no porque yo creo que sea caro, que yo diga “ah no, eso está muy caro, yo no voy a comprar eso porque es muy caro” ¿cierto? y no es que es más como lo otro. Entonces... y pues no sé, creo que muchos productos son como... difíciles de adquirir más por su distribución” (Consumidora C, 2019)

Adicional a esto, la teoría de la *Curva de Adopción de la Innovación* propuesta en 1962 por Everett Rogers en su libro *Diffusion Theory* (Rogers, 2002) establece una serie de factores que hacen que un producto o servicio innovador sea adoptado y adquirido por una masa crítica de consumidores. Esta curva permite entender en los procesos de innovación empresarial, hacia qué tipo de personas y/o segmentos se deben enfocar las estrategias de mercadeo.

La curva diferencia sectores de la población que actuarán de una determinada forma a la hora de decidir probar cosas nuevas, de acuerdo con ciertos factores demográficos y psicológicos, y describe una curva tipo campana de Gauss o de distribución normal que se muestra a continuación:

Ilustración 2. Curva de adopción de la innovación



Fuente (Comindwork, 2019)

Los *Innovators* son los entusiastas de las nuevas tecnologías, están dispuestos a pagar lo necesario para ser los primeros en tener un nuevo producto asumiendo los riesgos que esto implica. Los *Early Adopters* o creadores de tendencia son un segmento de la población que siempre está buscando probar cosas nuevas, pero a diferencia de los primeros, tienen una marcada capacidad de influenciar a otros. Los *Early Majority* o pragmáticos, son los consumidores que siguen las tendencias del grupo anterior al cabo de cierto tiempo. Este segmento está formado por una mayor cantidad de personas que los dos anteriores y poseen cierto nivel adquisitivo por lo que son importantes para alcanzar masa crítica. Los *Late Majority* o conservadores, adoptan nuevas ideas o productos sólo cuando la gran mayoría lo estén haciendo, son más escépticos y suelen tener ingresos y capacidad de influencia menor al grupo anterior. El tiempo de respuesta de este segmento es lento. Finalmente, los *Laggards* o escépticos son reacios a adoptar la innovación y no les gusta el cambio. Normalmente son personas de mayor edad o de menor capacidad adquisitiva (Rogers, 2002).

Siguiendo esta línea de pensamiento, podemos argumentar que el segmento identificado en este proceso de investigación denominado “responsables” son los que pertenecen al grupo de *Early Adopters*, mientras que el segundo segmento denominado “potenciales” estarían incluidos dentro del grupo de *Early Majority* por lo que se vuelve relevante diseñar estrategias de negocio que apunten a las necesidades, deseos y satisfacciones de este público, puesto que el tercer segmento denominado “sintéticos” tienen más relación con el grupo de *Late Majority* e incluso de *Laggards*,

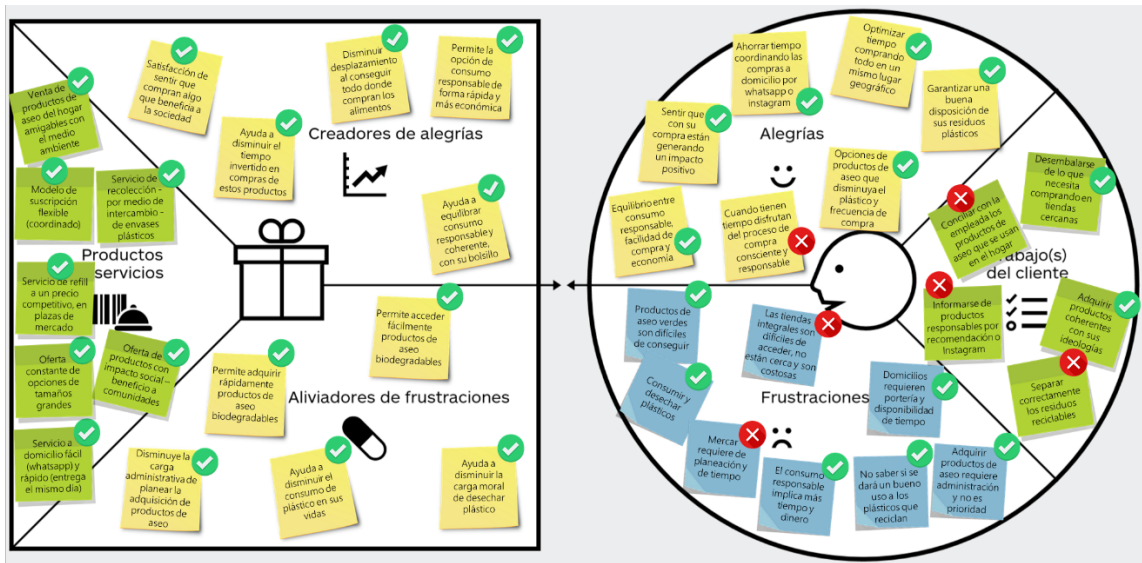
y estrategias de atracción hacia ellos pueden implicar grandes inversiones de recursos sin resultados prometedores.

9.3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Del análisis cualitativo de la información arrojada por las entrevistas se genera una mayor comprensión del consumidor desde sus necesidades, frustraciones o dolores y los resultados o beneficios que desean tanto en su día a día como en todo el proceso de adquisición, uso y desecho de los productos de aseo del hogar; y el perfil del cliente permite describir de manera estructurada y detallada el segmento de cliente elegido desde su división en trabajos, frustraciones y alegrías. El mapa de la propuesta de valor describe las características que se diseñan para atraer a los clientes dividiéndolo en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría. El encaje entre ambas herramientas se consigue cuando “tu mapa de valor coincide con el perfil de tu cliente, cuando tus productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.” (Osterwalder et al., 2015).

Siguiendo la metodología propuesta por Osterwalder et al. (2015), en la ilustración 3 se genera una visualización gráfica del perfil del cliente (lado derecho del lienzo) para el segmento de consumidores potenciales. A partir de esta visualización se define que atributos de un nuevo modelo de negocios pueden contribuir a aliviar frustraciones, crear alegrías o realizar trabajos de los clientes (lado izquierdo del lienzo). Se identifican con una “X” los trabajos, frustraciones y alegrías que no se abordan en la propuesta de valor, y con un visto o *check* los productos y servicios que si los resuelven.

Ilustración 3. Encaje de la propuesta de valor para el segmento de clientes potenciales de consumidores de productos de aseo del hogar Ecoclean SAS



Fuente: Elaboración propia de la autora. Formato del lienzo de la propuesta de valor fue tomado de (Planeta de Libros / Grupo Planeta, 2020)

9.3.1. Perfil del cliente

Las consumidoras del segmento “potenciales”, como se mencionó anteriormente, tienen una alta consciencia ambiental y sensibilidad frente a las problemáticas que las rodea, y tienen la intención de contribuir de manera positiva a través de diferentes acciones desde su actividad laboral hasta los hábitos de consumo. La consumidora C, por ejemplo, creó un emprendimiento que pretende generar consciencia ambiental, “Yo creo que lo que me impulsa es tocar la vida de las otras personas. O sea, como aportar para que todos adquiramos consciencia juntos” (Consumidora C, 2019). En este sentido, la coherencia y el actuar éticos son muy importantes, “esa coherencia y como esa bonificación digamos que yo misma me doy cuando siento que estoy haciendo las cosas bien creo que es como un motor importante” (Consumidora A, 2019); “cuando uno merca uno lo asocia con que está siendo responsable. Es como gratificante saber que te estás haciendo responsable” (Consumidora C, 2019)

El tema de plástico de un solo uso es una de las principales frustraciones ya que saben el impacto que esto genera, “para mí el tema del plástico de un solo uso es súper, súper decisivo” (Consumidora

A, 2019); La consumidora D dejó de comprar algunos productos de aseo en el Euro y en J&B por el exceso de plástico, “son súper baratos, pero es que una cantidad de plástico ahí y, o sea un detergente así qué pesar” (Consumidora D, 2019).

Intentan consumir productos verdes o de impacto social sin que ello implique alta inversión de tiempo y esfuerzo. Para la consumidora A es importante poder encontrar todo en un solo punto, especialmente puntos cercanos: “cuando me toca comprar algo que se está acabando normalmente son soluciones rápidas [...] muchas veces es como lo que tengo más a la mano, entonces ¿qué tengo más a la mano? el D1 o la tienda” (Consumidora A, 2019) pero asegura querer encontrar más opciones verdes de manera fácil y rápida. Para La consumidora C, igualmente es importante la facilidad de acceso a la hora de comprar prefiriendo en estos casos los supermercados: “uno encuentra todo ahí entonces es más fácil tener que ir una sola vez. O sea, imagínate uno en un voltaje de día [...] sacar un espacio para comprar tus productos, pues sólo vas a un lugar, el lugar que más completo esté” (Consumidora C, 2019). Consideran que los productos verdes en general sólo se consiguen en tiendas especializadas que quedan lejos de su alcance y en ocasiones, son costosas. “Que no sea que me toque, por ejemplo, ir hasta indiana. [...] yo sé que hay un mercadito en Laureles que venden todo a granel, un mercadito integral, pero yo vivo en Envigado [...] entonces sería un paseo para mi ir hasta allá.” (Consumidora D, 2019)

Prefieren los domicilios puesto que muchas veces no cuentan con el tiempo o el placer para comprar. “Todo lo que sea domicilio me encanta, o sea, si yo me tengo que movilizar lo menos posible para mí es lo mejor” (Consumidora C, 2019); “soy súper cómoda para eso, entonces si me lo traen a domicilio mejor. Si no me tengo que... (mover)” (Consumidora D, 2019). Sin embargo, en ocasiones pueden tener restricciones para este servicio por lo que se hace muy importante que puedan pedir de manera fácil un producto a través de *Whatsapp* o *Instagram* y coordinar el pago, día y lugar de entrega, “en el edificio donde yo vivo no hay portero y yo nunca estoy [...] muchas veces me encuentro con la gente (a la) que le compro cosas” (Consumidora A, 2019)

Son consumidoras de productos locales y presentan mucha empatía por los emprendimientos que tienen un propósito social y/o ambiental. La consumidora A, por ejemplo, le gusta que haya una historia detrás de una marca: “son un producto de acá y tienen un propósito, pues, que no es como

vender y ya, si no como hacer educación ambiental que va súper por la línea de lo que a mí me gusta” (Consumidora A, 2019). La consumidora C siente más empatía por los pequeños emprendedores como ella a quienes les compra continuamente, “me unto de todos, porque como todos son emprendedores, quiero apoyar a todos y a todos les compro, no estoy fidelizada con ninguno. A veces champú del uno, champú del otro, otras veces jabón del uno, jabón del otro” (Consumidora C, 2019); y generalmente se enteran de estos productos por recomendación de otras personas y por *Instagram*, “tengo una amiga que también le gusta como comprar cositas así ecológicas, o en la oficina, entonces ahí nos vamos recomendando. O por ejemplo sigo esas cuentas de cosas naturales, pues como menos impactantes” (Consumidora D, 2019)

En relación con los productos de aseo, sus principales frustraciones están relacionadas con la poca oferta que existe en el mercado de este tipo de artículos biodegradables; La consumidora D, por ejemplo, buscó la marca Ecoclean, pero no pudo acceder a él fácilmente, “yo lo busqué porque en el supermercado siempre veo es el de frutas y verduras. [...] me pareció súper difícil encontrarlo por la página [...] me pareció como difícil acceder a él” (Consumidora D, 2019). La consumidora C también ha buscado los productos de la marca en los supermercados que frecuenta, pero no los ha encontrado, “yo he ido a los [...] lugares donde uno compra cosas de aseo y yo no veo lo de esta marca, pues, no lo veo, para mí es invisible, no lo veo, si está ahí no lo veo” (Consumidora C, 2019).

Prefieren opciones más amigables que ayuden a disminuir el uso de plástico, como *refill* o intercambio de envase vacío por uno lleno, incluso si esto requiere de tareas adicionales como desplazamiento hasta un lugar o dejar los tarros vacíos en la portería o llevarlos al lugar de trabajo: “¡mi primera, primera, primera, primera opción! sería [...] encontrar(me) acá (trabajo) con ellos, que yo no me tenga que desplazar [...] yo les entregue un tarro usado o vacío y que ellos lleven el otro” (Consumidora A, 2019), igualmente para la consumidora D implicaría un trabajo adicional pero estaría dispuesta por el beneficio ambiental que esto genera, “ahí yo por ejemplo (opción *refill* en un local) también me tomaría el trabajo de llevarlo, que me lo lleven o yo llevarlo por ejemplo un sábado” (Consumidora D, 2019); Y La consumidora C prefiere esta opción más si es a domicilio, “¡Me encanta el *refill*! [...] ¡Me encantaría, me parecería brutal! De hecho, lo estoy tratando de implementar (en su propio negocio)” (Consumidora C, 2019).

En conclusión, son personas para quienes el consumo responsable implica esfuerzos en tiempo y recursos, y muchas veces no cuentan con estos por lo que las marcas deben diseñar opciones de fácil acceso a sus productos ya que la intención está, pero esperan que las empresas hagan su parte adicional: "hay un tema dual que yo veo en mí y que creo que también se ve en la población general. Yo, aunque soy consciente y soy verde, a veces tengo un [...] estilo de vida con un ritmo y una economía que no me permite darme el lujo de ser tan juiciosa." (Consumidora C, 2019).

9.3.2. Mapa de valor

En línea con las alegrías, tareas y frustraciones identificadas, se proponen diferentes acciones que permitan responder ante estas necesidades y generar elementos de satisfacción. Para estas consumidoras los productos de aseo del hogar no son la principal prioridad puesto que no los usan de manera continua o priorizan la inversión de recursos en productos verdes más relevantes para ellas. Adicional, el tiempo y facilidad de acceso es lo más importante a la hora de decirse por un producto de aseo determinado.

Con base en esto se propone un modelo de suscripción para un portafolio de productos biodegradables de aseo del hogar, que permita cierta flexibilidad - facilidad de acceso - en el proceso de adquisición y presente soluciones con base en la estrategia de economía circular a lo largo de todo el ciclo de vida. El modelo tendría las siguientes características:

9.3.2.1. Modelo de suscripción flexible

“El comercio por suscripción surgió como un fenómeno emergente en la venta al por menor que permite a los compradores recibir automáticamente entregas recurrentes de bienes de consumo.” (Bischof, Boettger, & Rudolph, 2019). El modelo tiene variaciones en los procesos de elección hasta los procesos de entrega de los productos. Es así como existen ofertas de suscripción sorpresa, por ejemplo, que ofrecen una rutina automática en la que los suscriptores reciben regularmente paquetes de artículos sorpresa dentro de una respectiva categoría, y los artículos son elegidos enteramente por el proveedor de suscripción pero adaptadas a las preferencias individuales de los suscriptores (Bischof et al., 2019).

Según Baxter & Mccarthy (2018), estos modelos han sido cada vez más atractivos y usados por las grandes compañías porque garantizan ingresos recurrentes, más predecibles y duraderos. Adicional, fomentan una mayor lealtad con los clientes puesto que de esto depende su funcionamiento y sostenibilidad. “Las interacciones son más relacionales y menos transaccionales porque se incentiva a la organización a formar relaciones a largo plazo, no sólo a buscar la próxima venta.” (Baxter & Mccarthy, 2018, p. 22).

Igualmente, los autores argumentan que, dentro de las ventajas de este modelo, partiendo desde la importancia del cliente y colocándolo en el centro del negocio, está la posibilidad de recopilar más datos sobre estos debido a la naturaleza contractual de su relación lo que aumenta la capacidad de la empresa para “etiquetar y realizar un seguimiento del comportamiento y el compromiso del cliente. También permite a la empresa desarrollar y mejorar de forma más eficiente los productos y servicios y anticiparse al momento en que un cliente pueda cancelar o actualizar.” (Baxter & Mccarthy, 2018, p. 22).

En contraposición a las ventajas se resaltan las consideraciones que las empresas deben analizar antes de asumir la transición a este tipo de modelo, una de estas es asegurarse de que se cuenta con el encaje correcto entre el cliente y la oferta del producto/servicio, “estar seguro de que una vez que los compradores objetivo prueben su oferta, les encantará y querrán seguir pagándole para siempre. Hasta que esté seguro de que encaja, centre su inversión en el diseño de la oferta adecuada.” (Baxter, 2016, p. 3).

Considerando esto, es importante entender que el segmento de “potenciales” analizado en este escenario cuenta con ciertas restricciones que podrían afectar el encaje con un modelo de suscripción típico, entre estas están la necesidad de coordinar los domicilios en cuanto a día, hora, lugar de entrega y medio de pago puesto que sus ocupaciones diarias y lugar de vivienda les impiden estar siempre en la casa esperando por el producto o no cuentan con alguien que pueda recibirlo por ellas siempre. Se propone entonces una suscripción flexible en donde la consumidora siga teniendo el control de la compra pero que se le facilite el acceso a través de una comunicación fluida del proceso de entrega y del medio de pago. Para la consumidora C, por ejemplo, es importante

prever la llegada y el pago del producto, y que haya una comunicación previa vía *Whatsapp* en dónde ella fácilmente pueda decidir:

“Más que agendarlo previamente es como que alguien... sería muy chévere, ¡ve no sé si sea posible!, que sí tengan una tentativa de fecha y que te escriban: Hola, creemos que estás necesitando de pronto nuestros productos. Sí-No. Uno diga sí o no. Pues por voz puede ser, no sé, y uno diga sí, efectivamente lo necesito o no, no lo necesito y no te vuelva a molestar sino hasta dentro de una semana, pues una semana, dos semanas... Pues, algo así.” (Consumidora C, 2019).

Para la consumidora D, el método de pago debe ser fácil. “De pronto el método de pago pues, que no... por ejemplo me encanta pagar por transferencia o por PSE y ya pues, si hay que hacer una consignación o algo así, no.” (Consumidora D, 2019).

9.3.2.2. Disminución del consumo de plástico

Su aversión por el plástico y la carga moral que implica desechar empaques de este material puede ser contraproducente y las llevaría a optar por otros modelos o servicios que les ayuden a eliminar su uso. Para ellas sería ideal eliminar este problema a través de dos opciones:1) *refill* o 2) intercambio de envases vacíos por llenos, que se puedan reutilizar.

La primera tendría que considerarse bajo un análisis logístico y financiero para ser ejecutado a través de domicilio, aunque la opción de ir a un punto físico cercano a sus lugares de vivienda o en los lugares donde principalmente hacen sus compras (como plazas de mercado, mercados campesinos, supermercados Euro, etc.) para rellenar sus propios envases también es atractiva para ellas y estarían dispuestas a asumir esta tarea adicional. En línea con esto se propone un servicio de estación de *refill* en los lugares donde este segmento merca con mayor regularidad como las plazas de mercado, y a un precio competitivo coherente con el lugar.

La segunda opción, que puede ser incluso más atractiva que la anterior, implica llevar el producto a domicilio y recolectar los envases vacíos ya utilizados para su reutilización, mezclando esta propuesta con la estrategia de suscripción – se presta el servicio de intercambio de envases si la persona está suscrita - que les permita mantener el control de la compra, pero que les disminuya tiempo y esfuerzo además de la carga moral de desechar plástico.

Sumado a esto y teniendo en cuenta otras consideraciones, es importante ofrecer estos servicios complementando con:

- Tener una oferta de productos en diferentes tamaños de empaque puesto que estas consumidoras buscan grandes cantidades que les permitan además de disminuir la cantidad de plástico que usan, el tiempo que invierten en comprarlos.
- Para estas consumidoras la historia detrás de la marca y los impactos positivos no sólo al medio ambiente sino a la sociedad, son altamente importantes. En muchas ocasiones la decisión de compra de un producto es determinada por la emoción. Lograr una empatía de las consumidoras hacia la marca es relevante. Esto se puede hacer a través de estrategias de responsabilidad social que tengan relación con el propósito de la compañía y que permitan contar una historia.
- Es común que las consumidoras de este y otros segmentos requieran adquirir productos de aseo de forma inmediata. En estos casos la primera opción será comprarlos en el lugar cercano y fácil de acceder (la tienda de barrio, el supermercado, D1, J&B, etc.). Para atender esta necesidad se podría evaluar la posibilidad de garantizar domicilios que lleguen el mismo día, de modo que su primera opción en casos de urgencia continúe siendo los productos de la marca.
- Garantizar una experiencia alrededor de la compra y del modelo de suscripción, que puedan resaltar las ventajas de usar no sólo la marca sino de estar suscritos (p.e. domicilio gratis; por cada x compras, gratis x producto o se regala el envase pequeño de vidrio o cerámica en donde se haría el *refill*, etc.). Es importante un buen servicio y atención al cliente en todo momento, y comunicar constantemente el impacto positivo que están aportando al planeta al adquirir los productos.

- En este sentido se hace relevante las estrategias de mercadeo digital, no sólo porque las consumidoras son seguidoras de redes y de la información digital, sino también porque es el canal de mayor atracción para ellas. Estas estrategias deben comunicar de manera coherente la historia, el propósito y el objetivo de la marca, los beneficios para el planeta y para la persona (en cuanto a efectividad en limpieza y economía), además resaltar el impacto social que estos generan. Así mismo, brindar información de ingredientes, modo de uso, y de las opciones de compra, como el modelo de suscripción con intercambio de envases, servicio a domicilio, puntos de venta físicos y puntos de *refill*. Toda la información debe estar siempre a la mano.
- Cambiar la comunicación de producto “natural” a producto “ecológico” o “biodegradable” puesto que los consumidores confían más en los dos últimos conceptos que en el primero.
- Garantizar diseños ergonómicos en los empaques ya que muchas consumidoras optarían por la opción de trasladarlos de un lugar específico hasta su hogar en transporte público o bicicleta. No todas cuentan con la facilidad de carro propio y pagar taxi sería un costo adicional que cargarían al producto.
- Reducir los costos de producción a través de estrategias de océano azul – disminuir calibre del plástico y optimizar el diseño de los empaques para que sea más barato el producto; ofrecer envases de vidrio con diseño atractivo y a un mayor costo, etc.
- Utilizar estrategias de enganche emocional (impacto social de la marca) o económico (se llevan gratis un elemento atractivo y deseado para ellas por la compra de una cantidad específica de producto)

9.3.3. La Propuesta de Valor

Propuesta de valor de la empresa Ecoclean SAS para el segmento de clientes potenciales: Nuestro modelo de suscripción de artículos biodegradables de aseo del hogar con servicio de recolección de envases vacíos, ayuda a las personas con tiempo y recursos limitados que quieren consumir de manera coherente y responsable para disminuir el uso y desecho de plástico en sus vidas y generar impactos positivos en la naturaleza y en la sociedad.

9.4. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE TRIPLE CAPA

9.4.1. Diseño de la capa económica

Se desarrolla con base en la metodología diseñada por Osterwalder & Pigneur (2010) para la definición de modelos de negocio rentables, considerando la propuesta de valor definida anteriormente.

Segmentos de mercado: Este componente invita a analizar los segmentos de mercado existentes en su contexto comercial y elegir aquel o aquellos a los que dirigirán sus acciones y estrategias, y los que desechará. Invita además a ejecutar un análisis exhaustivo de las necesidades de los clientes para el/los segmentos elegidos. Esto se abordó con mayor detalle en el curso de este trabajo, definiendo finalmente que el segmento de mercado para el que desarrollaremos esta propuesta es el de “potenciales”. Por medio del método de cascada se hizo la cuantificación de este mercado encontrando que, en el Valle de Aburrá, con predominancia de las ciudades de Envigado y Medellín, existen 121 mil personas que pueden hacer parte de este segmento. El detalle del cálculo se muestra en el apartado de anexos, punto 1.

Propuesta de valor: En este apartado se desarrolla la propuesta de valor identificada con anterioridad a través del encaje entre el perfil del cliente y del mapa de valor, donde se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de consumidores potenciales. En este componente se incluye entonces la propuesta previamente definida del modelo de suscripción de artículos biodegradables de aseo del hogar con servicio de recolección de envases vacíos, que ayuda a las personas con tiempo y recursos limitados que quieren consumir de manera coherente y responsable para disminuir el uso y desecho de plástico en sus vidas y generar impactos positivos en la naturaleza y en la sociedad.

Canales: Es la manera en que la empresa se comunica con el segmento de mercado para hacerles llegar la propuesta de valor. Incluye canales de comunicación, de venta, de distribución física o digital, y son el contacto directo de la empresa con el cliente o consumidor por lo cual juegan un papel importante en su experiencia de compra (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este caso, el canal

que se plantea para el modelo de suscripción con opción de intercambio de botellas es a través de domicilio motorizado optimizando tiempos de entrega, de modo que lleguen el mismo día del pedido; el canal para la opción de *refill* es a través de puntos de venta físicos en plazas de mercado en alianza con campesinos comercializadores de alimentos; y se propone también fortalecer los canales de comunicación a través de ventas por *Whatsapp* e *Instagram*. Para esto se proponen estrategias de innovación en estos medios de comunicación como el uso de chatbots en *Whatsapp*. Así mismo, propagar la información de la marca a través de *influencers* propios para este segmento como personas que hacen parte del segmento de “responsables”, se caracterizan por ser *Early adopters* en tendencias de consumo responsable, tienen una comunidad de “seguidores” importante gracias a la labor que ejecutan como activistas, *coaches* de comida saludable, profesoras de yoga, compañías independientes de viajes experienciales o emprendedoras sostenibles.

Relaciones con clientes: Este componente describe los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con el segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este caso, se desarrollaría una relación de fidelización a través de los beneficios del modelo de suscripción que atienden a sus necesidades como la disminución del plástico y reutilización de este, además de estrategias de enganche emocional con la marca gracias a la oferta de valor social y ambiental incluidas en las capas siguientes. En los puntos de *refill* sería una relación basada en autoservicio. Y también se propone una relación más personal con la comunidad de clientes verdes, a través de la difusión de información y cambio cultural tanto social como ambiental.

Fuentes de ingreso: “Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30). Para el caso actual, el modelo de suscripción generaría ingresos recurrentes por los pagos periódicos de los consumidores suscritos. Igualmente, los puntos de relleno de envases vacíos generarían ingresos adicionales que beneficiaría tanto al campesino comercializador como a la empresa, de acuerdo con las estrategias de alianza definidas. En esta estrategia se definirían mecanismos de fijación de precios de acuerdo con la cantidad del producto re-ensado y a la característica del mercado (estrato social), con esto se garantiza un costo justo y de fácil acceso para el segmento. El detalle de los ingresos asociados a este modelo de suscripción no hace parte del alcance de este estudio puesto que han sido calculados por la empresa en cuestión siendo, además, confidenciales por lo cual se omiten en este apartado.

Recursos clave: Describe los principales activos que permiten el funcionamiento del modelo de negocio. Para el caso de Ecoclean SAS puede ser importante la patente de las fórmulas naturales, los sistemas de dosificación para *refill* en puntos físicos, el transporte motorizado para garantizar envíos a domicilio a tiempo, y las personas requeridas para estos envíos y para gestionar las estrategias de alianzas, generación de impacto, difusión y comunicación de la marca desde su propósito social y ambiental.

Actividades clave: Son las acciones más importantes que ejecuta la empresa para lograr que la propuesta de valor funcione. Considerando que Ecoclean SAS maquila sus productos con terceros, se incluye en este caso las actividades de gestión administrativa de la empresa, gestión de proveedores y clientes suscritos, gestión de las alianzas y de las estrategias de comunicación, difusión y generación de impactos positivos sociales y ambientales. También se incluyen las actividades de distribución de los productos a los puntos de *refill* y a los consumidores directos a través de domicilio.

Asociaciones clave: Se incluyen las redes de socios, proveedores y demás entidades que contribuyen al funcionamiento del modelo. Para el caso actual, se propondrían las alianzas con campesinos comercializadores de alimentos en plazas de mercado para la venta de los productos por medio de *refill*, y alianzas con compañías de mercadeo digital que impulsen la propuesta de valor sostenible de la marca. Se buscarán, además, alianzas con influenciadores en redes sociales que den a conocer la marca.

Estructura de costes: Se especifican todos los costos en los que la empresa incurre al garantizar la propuesta de valor del modelo de negocio. En este punto se incluyen los costos asociados a la tercerización de los productos, a los recursos administrativos, a las estrategias de mercadeo digital para la difusión del impacto ambiental y social de la marca, y especialmente a las estrategias para atracción de clientes al modelo de suscripción, y a los procesos de distribución de los productos a los puntos de *refill* y las entregas a domicilio. Los costos asociados al modelo de suscripción que ha calculado la empresa para este modelo de negocio, y la estructura financiera es información confidencial, por ende, se omiten en este apartado.

La siguiente ilustración muestra la capa de modelo de negocio económico del TLBMC para la empresa Ecoclean SAS en el segmento de “potenciales”.

Ilustración 4. Representación del modelo de negocio Económico para la empresa Ecoclean SAS



Fuente: Elaboración propia de la autora con base en la plantilla de la capa económica tomada de (Joyce & Paquin, 2016)

9.4.2. Diseño de la capa ambiental

Está basada en una perspectiva que parte desde el análisis del ciclo de vida de los productos y servicios de la empresa, tanto directos como indirectos. El modelo no necesariamente abordará todos los aspectos de este análisis, pero permite considerar los impactos ambientales más relevantes para evaluar cómo la organización genera más beneficios que impactos ambientales. (Joyce & Paquin, 2016)

Valor funcional: En este se describen las salidas centrales del producto o servicio. Es similar a la *Unidad Funcional* en la herramienta de *Evaluación del Ciclo de Vida* “que es una descripción cuantitativa ya sea del desempeño del servicio o de las necesidades satisfechas en el sistema del producto investigado” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1478) la diferencia es que el valor funcional se

observa desde el sentido de uso de la unidad, más que del elemento en sí. En este caso, la unidad funcional serían el/los productos de aseo del hogar hechos con ingredientes naturales – se encuentran en la naturaleza – empacados en envases plásticos de diferentes tamaños. El valor funcional está relacionado con estos productos usados y desechados por cientos de consumidores durante un año, en las aguas residuales de Medellín (en cuanto al contenido de la botella) y centros de recolección de basura plástica (en cuanto al envase).

Materiales: “El componente de materiales es la extensión medioambiental del componente de recursos clave del lienzo del modelo de negocio original. Los materiales se refieren a las existencias biofísicas utilizadas para lograr el valor funcional.” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1478). Se incluyen aquellos materiales clave y su impacto ambiental. Para el modelo en cuestión las principales materias primas son el plástico y algunos ingredientes que, aunque naturales y concentrados, son importados, lo que representa una huella de carbono significativa.

Producción: En este componente, que extiende al de *actividades clave* del *Canvas* original, se especifican las principales acciones, o las de mayor impacto ambiental, que lleva a cabo la empresa de manera directa, para crear valor (Joyce & Paquin, 2016). Como Ecoclean SAS no produce directamente, sino que maquila y los procesos logísticos de transporte se incluyen en otro apartado, se podría decir que el impacto en producción es nulo o inexistente pues sólo se aseguran de los procesos administrativos de la empresa.

Servicios y tercerización: En este componente se reflejan todas las otras actividades productivas y materiales que no son únicos para la organización, no están ligados de manera directa con la generación de valor, pero son necesarios para el valor funcional (Joyce & Paquin, 2016). Acá se incluye el gasto hídrico de la maquiladora que produce la fórmula y la producción de los envases plásticos a base de derivados del petróleo.

Distribución: Se incluye el transporte de los bienes, e implica “los medios físicos por los cuales la organización asegura el acceso a su valor funcional” pero se considera la combinación entre modos de transporte, las distancias viajadas y el peso de lo que se transporta, como también cualquier otra cuestión logística de empaque y de entrega del producto que sea relevante (Joyce & Paquin, 2016).

En el modelo analizado se relaciona el transporte de las materias primas importadas en avión y barco, la distribución en camión de los productos en los puntos de venta y el servicio a domicilio en moto. Además, los productos son empacados en cajas de cartón.

Fase de uso: Se enfoca en “el impacto de la participación del cliente en el valor funcional de la organización, o en el servicio y/o producto principal.” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1478). Incluye los recursos y requerimientos energéticos que asume el consumidor durante la fase de uso. En este sentido se incluye el uso de agua y energía para los procesos de lavado del hogar, y principalmente el impacto por la producción de las máquinas de lavado.

Fin de la vida útil: En este componente analiza los procesos que ejecuta el cliente cuando se termina el consumo del valor funcional. Incluye aspectos como reutilización, reciclaje, incineración, desecho en relleno sanitario, etc. Desde la perspectiva ambiental, este componente permite identificar a la compañía acciones para extender su responsabilidad más allá del proceso de venta (Joyce & Paquin, 2016). Para el caso de la propuesta de valor analizada, se incluye en este punto el desecho en las aguas residuales de los componentes del producto junto con la suciedad que ayudan a eliminar, y considerando que son elementos en su mayoría, naturales, no deberían generar impactos negativos considerables. También se considera el reciclaje de las cajas de cartón usadas para empacar y distribuir los productos a centros de almacenamiento, la reutilización de los envases plásticos a través del servicio de recolección de estos, y su reciclaje cuando por alguna razón no es posible reutilizarlos.

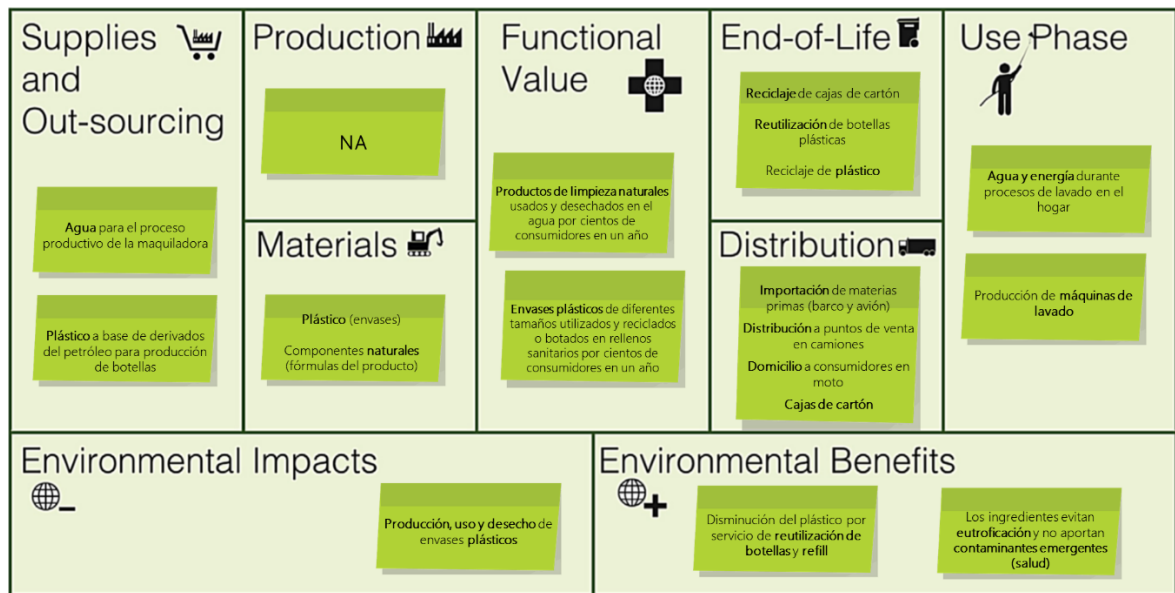
Impactos ambientales: En este apartado se adicionan los costos ecológicos incurridos por la organización a través de sus acciones, en sincronía con los costos financieros de la capa económica. Estos costos son asumidos en indicadores biofísicos como toneladas de emisiones de CO₂, salud humana, agotamiento de recursos naturales, etc. Con esto, la empresa puede identificar cuáles de sus acciones tienen el mayor impacto ambiental (Joyce & Paquin, 2016). En este caso, el mayor costo ecológico que asume la compañía está relacionado con la producción y uso de empaques plásticos, ya que impacta significativamente toda la cadena productiva, desde los procesos de obtención de la materia prima para el plástico (a base de petróleo), la producción de los mismos y su desecho, lo que puede implicar acciones e impactos adicionales como recolección y sanitización para su

reutilización, procesos de transformación para su reciclaje, o terminar en rellenos sanitarios para su descomposición final que puede tardar cientos de años.

Beneficios medioambientales: Incluye “el valor ecológico creado por la organización a través de la reducción de impactos ambientales e incluso el valor ecológico positivo regenerativo” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1479). Para el presente análisis se puede incluir la disminución de la huella de carbono a través del servicio de recolección de envases para su reutilización evitando que terminen en rellenos sanitarios y disminuyendo los impactos asociados a la producción de plástico. Así mismo, se incluye el aporte que estas fórmulas hacen para evitar los procesos de eutroficación en las aguas y los contaminantes emergentes que afectan a las plantas, los animales y la salud humana.

La siguiente ilustración muestra la capa de modelo de negocio ambiental del TLBMC para la empresa Ecoclean SAS en el segmento de “potenciales”.

Ilustración 5. Representación del modelo de negocio de Ciclo de vida ambiental para la empresa Ecoclean SAS



Fuente: Elaboración propia de la autora con base en la plantilla de la capa ambiental tomada de (Joyce & Paquin, 2016)

9.4.3. Diseño de la capa social

Esta capa explora los impactos sociales de la organización desde la gestión de *Stakeholders* buscando un equilibrio entre los intereses de todos más que el beneficio maximizado de sólo unos. Se incluyen todos los grupos de interés, individuales u organizaciones que influyen en las acciones de la compañía o que de alguna manera son impactados por estas, más allá de los empleados, accionistas, clientes y proveedores, se considera a las diferentes comunidades relacionadas con la obtención de las materias primas, con el uso y desecho del producto, colectivos ciudadanos que manejan temas relacionados con la empresa, prensa, e incluso los sistemas naturales, entre otros. (Joyce & Paquin, 2016). Se busca capturar los impactos sociales clave de la organización derivados de estas relaciones con *Stakeholders* y así comprender “dónde se encuentran los impactos sociales primarios de una organización y se proporciona información para explorar formas de innovar las acciones de la organización y el modelo de negocio para mejorar su potencial de creación de valor social.” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1479).

Valor social: Este componente relaciona la misión de la organización que se enfoca en “crear beneficios para sus *Stakeholders* y para la sociedad de manera más amplia.” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1479). Puede ser obtenida de sus principios corporativos y de la interpretación de hoja de ruta de sostenibilidad. Hoy en día, Ecoclean SAS se enfoca en la generación de un impacto ambiental que, analizándolo más exhaustivamente, genera a la larga impactos sociales. Sin embargo, no cuenta con propósitos para la generación directa de un impacto social. En este modelo se propone la incorporación de una estrategia de Responsabilidad Social que genere beneficios a ciertos grupos de interés. De acuerdo con el análisis del segmento de consumidores “potenciales” a quienes les mueven las emociones en las decisiones de compra de determinados productos, se propone desarrollar por lo menos uno de los siguientes aspectos en alianza con otros grupos de interés:

- Campesinos como influenciadores: Considerando la importancia que este segmento le da a las compras locales y de alimentos naturales en plazas de mercado y mercados campesinos, se podría trabajar en alianza con ellos para que desde su actividad comercial en estos puntos de venta, no sólo comercialicen los productos de Ecoclean SAS por medio de la estrategia de *refill*, obteniendo las ganancias de esta actividad, sino que también se generen beneficios extra para ellos y sus familias emulando las estrategias de “ventas por catálogo” en donde

se pretende generar un empoderamiento de un grupo de la sociedad – muchas veces mujeres – a través de la idea de ser impulsores y emprendedores. Obviamente estas estrategias requerirán de cuotas sociales extra (por parte de la compañía) que motiven a estas comunidades a impulsar sus productos.

- Alianza con recicladores: Apoyar a las asociaciones de recicladores, sea del Área Metropolitana o de los municipios aledaños a Medellín, de modo que su impacto sea extendido a zonas donde no existe aún este nivel de consciencia alrededor de esta actividad, apoyando la labor de los recicladores mejorando sus condiciones de trabajo y su calidad de vida.
- Cuota social incluida en la venta del producto: Incluir estrategias de apoyo a fundaciones sociales a través de sus productos y que generen un valor de atracción hacia el consumidor, por ejemplo, promocionar envases de vidrio o cerámica de tamaño personal que serán los que el consumidor utilizará en su cocina o baño, que sean diseñados y/o producidos por fundaciones de niños, corporaciones de excombatientes, asociación de mujeres, víctimas, entre otros, y mezclar con estrategias de enganche de modo que estos elementos puedan ser adquiridos gratis por la compra de cierta cantidad de producto. Claramente, el beneficio de la compra debe ir en gran medida hacia la organización social.
- Reverdecer corazones: En alianza con colectivos comunitarios de algunas comunas de Medellín, apoyar esfuerzos para la creación de capital social desde acciones ambientales locales y educativas alrededor de la protección a la naturaleza. Aspectos como el apoyo a la comuna 13, Moravia, El Faro en los procesos de compostaje de residuos comunitarios creando capital social alrededor de una actividad ambiental; reforestación de las laderas desde los procesos de inclusión social comunitaria; involucrarse en los procesos educativos de algunas instituciones como la Universidad EAFIT y la Universidad de Antioquia que se hacen en comunidades de bajos recursos para generar capital social.

Empleados: En este componente se da el espacio para considerar el rol de los empleados como el grupo de interés central de la organización. Se considera el impacto de la compañía en la generación de empleo justo y equitativo, y también “proporciona un espacio para discutir cómo los programas orientados a los empleados de una organización, por ejemplo, la capacitación, el desarrollo profesional, los programas de apoyo adicional, etc., contribuyen a la viabilidad y el éxito a largo

plazo” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1479). Considerando que la empresa en cuestión es una pyme, se incluye la generación de cinco empleos directos. Adicionalmente, la compañía trabaja bajo estándares de Empresa B por lo que asegura un salario y trato justo a sus empleados, políticas de no discriminación, entre otros. A medida que la compañía mejore sus indicadores económicos, se puede explorar la opción de invertir más en los aspectos organizacionales incluyendo un sistema de reconocimiento y recompensa por su labor, aspectos tangibles e intangibles que propicien un buen ambiente laboral, etc.

Gobernanza: Este componente captura la estructura organizacional y las políticas de toma de decisiones. Define los grupos de interés con lo que existe o puede existir mayor compromiso y mejorar la calidad de estas relaciones, además define la manera en la que estos relacionamientos potencializan a los *Stakeholders* para la generación de valor social (Joyce & Paquin, 2016). En este componente se incluyen las políticas de transparencia y actuar éticos que se manejan desde la misma junta de accionistas, y las relaciones de la compañía con el grupo de Empresas B sobre la que definen también las acciones relevantes que generen valor social dentro y fuera de la organización. Aunque la empresa aún no cuenta con este certificado, trabaja en línea con estas directrices y espera lograrlo una vez avancen en sus prioridades actuales.

Comunidades: “Mientras que las relaciones económicas se construyen con los socios comerciales, existen relaciones sociales construidas con los proveedores y sus comunidades locales.” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1480). Esta interacción con comunidades normalmente está basada en estrategias de valor compartido y traen consigo un mutuo beneficio de manera directa. En este sentido y considerando que la empresa adquiere muchas de sus materias primas externamente, se pueden analizar opciones de compra nacional que permitan generar relaciones beneficiosas para proveedores locales. Adicional, se pueden crear alianzas con otras comunidades de clientes, en este caso, campesinos, amas de casa, empleadas de servicio y demás, en donde a través de estrategias de valor compartido se puedan generar valor social para ellos.

Cultura social: En este apartado se “reconoce el impacto potencial de una organización en la sociedad en su conjunto. Volviendo al punto de que las empresas no pueden tener éxito cuando la sociedad fracasa, este componente aprovecha el concepto de valor sostenible” (Joyce & Paquin,

2016, p. 1480). Se analiza acá cómo la compañía puede influir de manera positiva en la sociedad a través de sus acciones. En este caso, considerando la propuesta de valor definida, se generaría un aporte en cuanto a la generación de una cultura de consumo responsable a través de opciones de recolección y reutilización de envases plásticos (estrategia *refill*). Adicional, de acuerdo con las propuestas hechas para el componente de *valor social*, este aporte cultural se complementaría con estrategias de valor compartido con campesinos para fomentar el consumo local (estrategia *refill* con campesinos), y con recicladores para aumentar la cultura de cierre de ciclo de vida de los productos (reciclaje). Así mismo, podría impulsar la generación de una consciencia ambiental colectiva a través del involucramiento activo en diferentes acciones e iniciativas ciudadanas que hoy existen alrededor de temas educativos ambientales. Los recursos invertidos pueden ser, principalmente, el tiempo de personas influyentes, sea desde la junta directiva de la empresa o los mismos empleados, que puedan participar en las transformaciones culturales de la ciudadanía en Medellín. En este punto, la autora considera importante que la marca defina una posición social cultural clara frente a diferentes aspectos políticos actuales (la tala de árboles en las ciudades, la necesidad de políticas de reciclaje, de estrategias de economía circular, los impactos sociales debido al cambio climático, etc.) de modo que se convierta en un influenciador de buenas acciones y adquiera masa de seguidores.

Escala de influencia: Este componente “describe la profundidad y la amplitud de las relaciones que una organización construye con sus grupos de interés a través de sus acciones a lo largo del tiempo” (Joyce & Paquin, 2016, p. 1480). En línea con lo anterior se plantea un alcance local en las relaciones con las diferentes comunidades para su influencia en la cultura social, es decir, los límites inicialmente sería el Área Metropolitana y en cierta medida, comunidades de municipios cercanos a Medellín.

Usuario final: Hace referencia a la persona que consume la propuesta de valor social e identifica cómo esta satisface sus necesidades contribuyendo a su calidad de vida. Este usuario final no necesariamente es el consumidor del bien o del producto. (Joyce & Paquin, 2016). Para el modelo propuesto el usuario final evidentemente es la naturaleza, los animales y el hombre que se benefician de estos productos al evitar mayor carga de contaminantes emergentes que afectan a la salud, sin embargo, en una escala menor y dependiendo de las opciones de valor social que se

decidan desarrollar, pueden existir otros usuarios finales como los campesinos y/o recicladores con quienes se ejecute la alianza para estrategias de valor compartido, las fundaciones y/o asociaciones de grupos vulnerables que se pueden ver beneficiados por la alianza y acción comercial de Ecoclean SAS; y la ciudadanía - comunidades específicas - a las que se les contribuye desde la cultura social a través de iniciativas de educación ambiental.

Impactos sociales: En este componente se extienden los costos financieros del modelo económico del *Canvas* original y los impactos biofísicos de la capa ambiental hacia los costos sociales de la organización. Los impactos sociales son difíciles de medir y no hay un consenso en cuanto a cuáles se deben considerar, sin embargo, existen algunos comunes como horas de trabajo laboral, tradición/herencia cultural, competencia justa, etc., sobre los que el modelo puede basarse (Joyce & Paquin, 2016). Cada organización define en cuáles enfocarse y cómo medirlos de acuerdo con su propia naturaleza y capacidad. En el caso de Ecoclean SAS no se evidencian impactos sociales negativos más allá del no ejecutar hoy acciones que beneficien a la sociedad de alguna manera. Sin embargo, la ejecución de las propuestas de valor social deberá considerar un análisis de posibles impactos adversos que desde ya se puede evitar, como incurrir en estrategias asistencialistas o que generen dependencia económica de un grupo de interés social, o trabajar desde el desarrollo de capacidades endógenas para la generación de cultura social más que imponer estrategias que vayan en contravía del actuar de las comunidades a influir.

Beneficios sociales: Identifica el impacto social positivo creado a partir de las acciones de la compañía. Al igual que el anterior componente estos beneficios se pueden medir a través de diferentes indicadores sociales (Joyce & Paquin, 2016). Para el caso actual y de nuevo, con base en las propuestas de valor social que se decidan implementar, los impactos positivos estarían relacionados con el desarrollo económico e inclusión de campesinos aliados vendedores de los productos por medio de *refill* y/o de los recicladores beneficiarios de una alianza; también se contribuiría al sostenimiento económico de las fundaciones y/o asociaciones de grupos vulnerables (niños, excombatientes, mujeres, víctimas, etc.); y el aumento de la consciencia y responsabilidad ambiental colectiva a través de las interacciones con grupos sociales en pro de la educación ambiental.

La siguiente ilustración muestra la capa del modelo de negocio de grupos de interés social del TLBMC para la empresa Ecoclean SAS en el segmento de “potenciales”.

Ilustración 6. Representación del modelo de negocio de grupos de interés social para la empresa Ecoclean SAS



Fuente: Elaboración propia de la autora con base en la plantilla de la capa ambiental tomada de (Joyce & Paquin, 2016)

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado un estudio de las variables competitivas para el diseño de un modelo de negocio - desde la base de las dimensiones ambientales y sociales de la sostenibilidad - en una pequeña empresa que terceriza y comercializa productos de aseo del hogar con ingredientes naturales, haciendo un acercamiento más profundo a los clientes desde un proceso cualitativo de análisis de consumidor que ha arrojado hallazgos comparativos con otras investigaciones similares, y ha permitido vislumbrar características importantes del mercado de consumo de estos productos; y utilizando herramientas metodológicas que se alimentan de dicho conocimiento del mercado se han ideado propuestas que generen valor respondiendo a las necesidades de un segmento en específico e integren una serie de estrategias y actividades innovadoras desde el entendimiento de cada uno de los componentes que moldean un negocio, considerando el alcance en la ciudad de Medellín.

Se abordarán las conclusiones de cada una de las etapas del proceso ejecutado para el diseño de una propuesta de modelo de negocio sostenible para la empresa Ecoclean SAS, iniciando por el entendimiento del consumidor de los segmentos elegidos, luego el uso de la herramienta para la generación de la propuesta de valor, y por último el diseño del modelo de negocio a través del instrumento de *Triple Layered Business Model Canvas*, ofreciendo unas reflexiones desde los hallazgos a lo largo del estudio de consumidor y desde el uso de las metodologías aplicadas para el diseño de modelos de negocios.

Del proceso ejecutado para el análisis de consumidores que permitió distinguir el perfil de los tres segmentos trabajados, se observa cierta coherencia con las teorías desarrolladas alrededor de los comportamientos de consumo responsable, tanto a nivel local como internacional. Se ven reflejados normalmente tres grandes segmentos, el primero que se caracteriza por un mayor nivel de compromiso e involucramiento en las acciones requeridas para contribuir con transformaciones positivas; el segundo posee una firme intención y está medianamente comprometido, pero por diferentes razones no ha dado el paso hacia un involucramiento completo; y un tercer segmento, un poco más reacio a la intención de cambio, y que prioriza su beneficio particular; sin desconocer

algunos estudios en los que este último segmento se despliega aún más de acuerdo con comportamientos cambiantes y niveles de conciencia adicionales.

Algunas investigaciones hechas alrededor de los comportamientos proambientales de individuos y sociedades generan conclusiones alrededor de la relación entre consumo verde y ciertos factores psicológicos, culturales y contextuales. Como lo demuestra Castañeda (2014), el nivel de educación, la edad, los ingresos son algunos de los aspectos correlacionados con las actitudes y conductas proambientales, encontrando entre ellas conclusiones contrarias, es decir, en algunos se ha visto correlación positiva con la edad y los ingresos pero no con la educación, mientras que en otros los ingresos carecen de importancia (p. 37). Otros estudios se basan en aspectos como la adquisición de ciertos valores y creencias para la formación de actitudes, y estas llevarán a los comportamientos. En síntesis, son muchas las relaciones que se han estudiado alrededor de estos temas sin tener aún aspectos concluyentes frente a lo que influye en el consumo responsable.

En el presente estudio no se evidenciaron variaciones significativas entre los ingresos de los participantes puesto que todas viven en estratos superiores al cuatro, pero sí se observan variaciones en el nivel educativo entre los diferentes segmentos, obteniendo una correlación positiva entre este aspecto y el grado de compromiso ambiental. El segmento de “sintéticos” cuenta con pregrado, mientras que los dos siguientes cuentan, en varios casos, con dos pregrados, maestría y/o doctorado. Incluso las temáticas de estudio y trabajo sobre las que se desenvuelven están relacionadas con temas sociales y/o ambientales. Esto, sin embargo, requerirá de un mayor análisis a través de investigaciones adicionales puesto que es posible que el grado de educación adquirido por los segmentos más comprometidos sean consecuencia de valores y creencias obtenidas incluso desde su niñez o juventud. Lo que sí se puede concluir es que existe un involucramiento – consciente o no – de los segmentos más comprometidos en cuestiones educativas y profesionales relacionadas con la protección del medio ambiente y consumo responsable.

En cuanto a los comportamientos identificados en los diferentes segmentos entrevistados, se puede observar que todos son conscientes - en diferentes grados - de la problemática ambiental actual y de la importancia y urgencia que esto conlleva, los que varía es el nivel de involucramiento y compromiso. Especialmente en el último segmento de “sintéticos” se observa cierta tendencia

creciente en este aspecto, influida por la información difundida en redes sociales y noticias respecto a las crisis ambientales del momento. El reto radica en cómo influir desde las marcas y desde las tendencias de consumo responsable, para vencer la inercia de este segmento hacia un consumo más consciente, dejando a un lado el individualismo que los caracteriza.

Del análisis de los segmentos queda claro también la necesidad de que exista una mayor oferta de productos verdes en el mercado y una facilidad de acceso hacia estos ya que todos coinciden en la poca disponibilidad de este tipo de productos, no los conocen o no saben dónde adquirirlos. La estrategia no necesariamente será compitiendo en grandes superficies, pero sí logrando alternativas de compra fácil y rápida. Así mismo, estrategias de mercadeo digital son efectivas para dar a conocer las marcas y las tendencias, logrando influir significativamente en muchos segmentos.

Los consumidores dan gran relevancia a sus actividades diarias – laborales, educativas, familiares – *hacer las compras* no es algo a lo que deseen dedicarle mucho tiempo, y esto es una característica que se observa en los procesos de adquisición de productos que permitan un consumo responsable: requieren mucho tiempo y muchos *toques*. En línea con lo mencionado anteriormente, las propuestas de negocio de empresas que pretendan generar un triple impacto deben estar asociadas a la optimización de estas variables para atraer y mantener a los consumidores.

Más aún, si observamos la prioridad que los consumidores de los segmentos más conscientes (“potenciales” y “responsables”) le dan a los productos de aseo, entendemos que estos no hacen parte de su rango de visión común, es decir, en muchos casos no los ven, no son conscientes de ellos puesto que no los usan de manera regular – tienen una empleada a la que el delegan esta labor – y no consideran que sean aportadores importantes para su vida, a diferencia de los productos de aseo personal, por ejemplo, que se usan a diario y generan beneficios directos en su cuerpo. Por lo tanto, las marcas de este tipo de productos deben hacer un esfuerzo adicional, sea desde el mercadeo educativo o difusión de la información, para que, incluso en estos segmentos, se adquieran hábitos de consumo responsable constantes en productos para el hogar.

Para los negocios verdes, las estrategias de difusión de la marca y sus productos deben estar sustentadas sobre el conocimiento de los segmentos de cliente al que van dirigidas. No se trata

simplemente de mostrar el producto y el impacto que genera, deben construir relaciones de confianza y generar empatía con el consumidor desde lo que realmente le preocupa, le agrada o le ayuda. Entender los intereses individuales es necesario puesto que estos responden no sólo a la generación un beneficio propio – su salud y cuidado personal – sino también a un interés desde la emoción y desde el sentimiento: sentir que está aportando a la transformación, sentir que está haciendo algo bien. Los consumidores siempre están en la búsqueda de satisfacer intereses propios, lo que cambia es si su alcance es interno o, por el contrario, se externaliza.

Estos intereses sustentados desde las alegrías, tristezas y tareas o problemas como propone el *Canvas* de la propuesta de valor de Osterwalder, dividen al cliente en componentes de análisis específicos, haciendo más fácil su proceso de entendimiento, sumado al hecho de una opción visual y dinámica que propone la metodología. Así mismo, permite la identificación fácil de propuestas actuales o posibles que permitan responder ante estas alegrías, tristezas y tareas. Este tipo de acercamientos metodológicos permiten a las empresas encontrar opciones innovadoras de manera sencilla y representan una opción accesible para todo tipo de público, además permite definir el corazón del negocio y la manera integrativa de éste con respecto a los demás componentes del *Canvas* del modelo de negocio, y que permitirá atraer y retener a los clientes.

La propuesta de valor debe partir de un análisis riguroso de los consumidores. Este proceso es esencial para enfocar las soluciones en cuestiones prácticas y que realmente permitan responder ante los requerimientos de los clientes, de lo contrario se podría correr el riesgo de fracasar en el modelo de negocio malgastando recursos y tiempo. Así mismo, el proceso de definición de la propuesta de valor puede llevar a múltiples interpretaciones por lo que es importante conocer muy bien al cliente de un segmento específico y enfocar las soluciones en los más relevante para él.

Pasos adicionales en la propuesta de valor son requeridos y necesarios para lograr una seguridad previa a la ejecución de un modelo de negocio y lo que esto implica, para ello son necesarios procesos de diseño, prototipado, prueba y ajuste, incluyendo una evaluación financiera y retroalimentación continua. Estos aspectos no hacen parte del alcance de este estudio, se pueden considerar como proceso a seguir para la compañía en cuestión.

La herramienta de TLBMC se basa en el *Canvas* original y propone dos lienzos adicionales para evaluar el valor social y ambiental de una propuesta de negocio. Es una herramienta que permite poner en primer plano aspectos que para muchas compañías pasan desapercibidos y son igualmente - y cada vez más - relevantes en todo modelo de negocio. En este sentido se convierte en un buen aliado para mitigar impactos negativos que las actividades empresariales generan a la naturaleza y en las comunidades que la rodean.

Sin embargo, para el diseño de un modelo de negocio con base en esta herramienta, es indispensable una conexión previa de la propuesta de valor con las capas social y ambiental. Es importante extrapolar la generación de valor más allá de las alegrías, tristezas y tareas de los clientes respecto a un producto o servicio, ampliando el espectro de estos e incluyendo acá a los clientes o consumidores indirectos como la misma naturaleza, las comunidades involucradas en los procesos productivos del negocio, etc. Esto incluye – para compañías cuyos objetivos principales son económicos más no ambientales o sociales – evaluar las externalidades de su modelo de negocio de modo que al tener una visión más amplia se pueda generar valor para el cliente, el consumidor, la sociedad, el medio ambiente y el planeta en general.

El desarrollo de un modelo de negocio basado en la herramienta TLBMC implica, para las compañías que deseen generar valor ambiental y social, la ejecución de análisis de impacto adicionales como el Análisis de Ciclo de Vida de sus productos y servicios, y los reportes estandarizados de sostenibilidad que relacionan los impactos sociales y ambientales, puesto que se parte de un contexto real y medible en términos de indicadores como, por ejemplo, emisiones CO₂, carga contaminante, huella de carbono, hídrica y energética – para la capa ambiental – y cantidad de personas impactadas, número de empleos generados, calidad de vida – para la capa social – entre otros

En este sentido, el uso de la herramienta TLBMC permite poner el foco en los aspectos sociales y ambientales relacionados con la prestación de un servicio y/o la producción y comercialización de un producto que muchas compañías dejan de lado, y permite a los tomadores de decisiones comprender desde un espectro más amplio el real impacto de su negocio y las opciones de mitigación que tiene. Sin embargo, requiere de elementos adicionales que posiblemente, pequeñas

compañías aún no tengan claridad, por lo cual es importante abordar esta metodología desde aspectos más básicos y esenciales de medición de impactos, tal como se tuvo que ejecutar en este estudio, puesto que no es posible conocer resultados de indicadores ambientales y sociales específicos que se relacionen con la actividad de la empresa pero sí se tiene una concepción general de los aspectos a los que puede impactar de manera positiva o negativa.

Adicionalmente, la herramienta TLBMC puede ser una opción directa y efectiva para compañías cuyo modelo está basado en la prioridad de generar valor económico, pero se genera la inquietud respecto a las compañías cuyo propósito es la generación de un triple impacto, si realmente el TLBMC es necesario y esencial para desarrollar un modelo de negocio sostenible, o si el uso de herramientas típicas como el *Canvas* original puede ser suficiente para abordar esta necesidad considerando que sus propuestas de valor estarán enfocadas a sus tres prioridades: ambiental, social y económica.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Envigado. (2020). Planes Zonales de Desarrollo 2015-2030. Retrieved from <https://www.envigado.gov.co/planeacion/paginas/contenido/planes-zonales-de-planeacion-y-participacion-/planes-zonales>
- Alcaldía de Medellín. (2011). *Perfil Socioeconómico Medellín Total - Encuesta de Calidad de Vida*. Medellín.
- Arroyave-Ramirez, C. A. (2015). *Tendencias de producción y consumo ecológico en Antioquia*. Universidad de Medellín.
- Auletta, N., & Jaen, M. H. (2015). Una ruta hacia los negocios sostenibles. *Debates IESA*, 20(2), 10–15.
- Baxter, R. K. (2016). Subscription Business Models Are Great for Some Businesses and Terrible for Others. *Harvard Business Review*, (Julio), 1–5.
- Baxter, R. K., & McCarthy, D. (2018). Why Transition to a Subscription Business ? *CFO*, (December), 22–24.
- Bischof, S. F., Boettger, T. M., & Rudolph, T. (2019). “Curated subscription commerce: A theoretical conceptualization.” *Journal of Retailing and Consumer Services*, (April), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.019>
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>

- Castañeda, J. S. (2014). Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos proambientales o ecológicos con miras a la perfiliación del consumidor verde. *Suma de Negocios*, 5(10), 34–39. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70007-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70007-2)
- Comindwork. (2019). Innovation Adoption Lifecycle: from Innovators to Laggards. Retrieved January 19, 2020, from <https://www.comindwork.com/weekly/2019-12-30/productivity/innovation-adoption-lifecycle-from-innovators-to-laggards>
- Consumidora A. (2019). *Entrevista consumidora segmento "Potenciales."*
- Consumidora C. (2019). *Entrevista consumidora segmento "Potenciales."*
- Consumidora D. (2019). *Entrevista consumidora segmento "Potenciales."*
- Correa, M. E., & Van Hoof, B. (2015). Negocios sostenibles y las empresas B. In B. Van Hoof & H. Gómez (Eds.), *Pyme de Avanzada. Motor del desarrollo en America Latina* (pp. 121–134). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes.
- DANE. (2005). *Perfil Envigado - Antioquia*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/antioquia/envigado.pdf>
- DANE. (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 - Medellín, Antioquia*. Bogotá.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of Sustainable Business: Introducing a typology from business-as-usual to true Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eberhart, A. K., & Naderer, G. (2017). Quantitative and qualitative insights into consumers' sustainable purchasing behaviour : a segmentation approach based on motives and heuristic cues. *Journal of Marketing Management*, 33, 1149–1169.
- Ecointeligencia. (2014). ¿Sabes qué son las Empresas B? Retrieved January 27, 2020, from <https://www.ecointeligencia.com/2014/09/empresas-b/>
- Escobar Moreno, N. R., Gil Rueda, A., & Restrepo Botero, A. C. (2015). Caracterización preliminar del consumidor verde antioqueño: el caso de los consumidores del Valle de Aburrá. *Revista EAN*,

(78), 92–107. <https://doi.org/10.21158/01208160.n78.2015.1192>

Fatheuer, T., Fuhr, L., & Unmuszig, B. (2016). *Inside the Green Economy: Promises and Pitfalls* (1st ed.; Heirich Böll Foundation, Ed.). München: Green Books & oekom.

Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3rd ed.). Madrid: Ediciones Morata.

França, C. L., Broman, G., Robèrt, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 155–166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124>

Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez Lopez, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas Cuc*, *39*(2), 77–94. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>

García, C., Gortáres, M., & Drogui, P. (2011). Contaminantes emergentes: efectos y tratamientos de remoción. *Química Viva*, *2*, 96–105.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, *8*(October 2016), 262–269. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, *198*, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Grove, A., & Berg, G. A. (2014). Social Business: Defining and situating the concept. In California Institute for Social Business at California State University Channel Islands (Ed.), *Social business. Theory, Practice, and Critical Perspectives* (pp. 3–22). California: Springer Heidelberg.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (5th ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.

Jackson, T. (2017). *Prosperity Without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more

- sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kaiser, T., & Marshman-Goldblatt, P. (2007). RETAIL IN PRACTICE ECO- MARKETING : A BLOOMING CORPORATE STRATEGY SENIOR VICE PRESIDENT OF. *Retail Digest*, 54–57.
- Kronegger, L., & Golob, U. (2019). Environmental consciousness of European consumers : A segmentation-based study. *Journal of Cleaner Production*, 221, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.197>
- Ministerio de Industria y Comercio. (2018). Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Retrieved July 8, 2019, from <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Naciones Unidas. (2019a). La Agenda de Desarrollo Sostenible. Retrieved July 7, 2019, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (2019b). Materiales de comunicación. Retrieved July 7, 2019, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Peñalosa Otero, M. E., & López Celis, D. M. (2018). El estereotipo de los colombianos frente al consumo socialmente responsable. *Pensamiento y Gestión*, 44, 244–261.
- Piscicelli, L., Ludden, G. D. S., & Cooper, T. (2018). What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4580–4591. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.170>

- Planeta de Libros / Grupo Planeta. (2020). Diseñando la propuesta de valor. Retrieved January 20, 2020, from 7 website: <https://www.planetadelibros.com/libro-disenando-la-propuesta-de-valor/188573#contenido-extra>
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist. E-booktype*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion Theory. In *Encyclopedia of Public Health VO - 2*. Retrieved from <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgvr&AN=edsgcl.3404000269&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Romero, M. (2010). Proceso de eutrofización de afluentes y su prevención por medio de tratamiento de efluentes. *Revista Ingeniería Primero.*, (17), 64–74.
- Rosling, H., Rosling, A., & Rosling, O. (2018). *Factfulness: ten reasons we're wrong about the world - and why things are better than you think*. Gran Bretaña: Sceptre.
- Soler, C. E., & Marcé, A. C. (2018). Sustainable Companies, Addressing Climate Change. A Theoretical Review. *Business and Management Studies*, 4(1), 33. <https://doi.org/10.11114/bms.v4i1.2911>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829–841. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.063>
- Van Hoof, B., & Gómez, H. (2015a). Conclusiones: la Pyme de avanzada. In B. Van Hoof & H. Gómez (Eds.), *Pyme de Avanzada. Motor del desarrollo en America Latina* (pp. 241–257). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes.
- Van Hoof, B., & Gómez, H. (2015b). El contexto de la pyme en América Latina. In B. Van Hoof & H. Gómez (Eds.), *Pyme de Avanzada. Motor del desarrollo en America Latina* (pp. 15–34). Bogotá:

Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes.

Yan, S., Subramanian, S. B., Tyagi, R. D., Surampalli, R. Y., & Zhang, T. C. (2009). Emerging Contaminants of Environmental Concern: Source, Transport, Fate, and Treatment. *Practice Periodical of Hazardous, Toxic, and Radioactive Waste Management*, 14(1), 2–20. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)hz.1944-8376.0000015](https://doi.org/10.1061/(asce)hz.1944-8376.0000015)

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

ANEXOS

1. Cálculo de mercado potencial segmento “potenciales” – método cascada

| | Medellín | | Envigado | |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|---------|
| Población total | 100% | 2.372.330 | 100% | 212.437 |
| Población entre 15 y 64 años (%) | 72,30% | 1.715.195 | 66% | 140.612 |
| Porcentaje estratos 4, 5, 6 | 20,71% | 355.217 | 33% | 46.402 |
| % Mujeres | 52,90% | 187.910 | 51,2% | 23.758 |

Considerando que este segmento está compuesto en su mayoría por consumidores mujeres y que poseen decisión de compra y poder adquisitivo, se hace un cálculo de la población femenina de las dos ciudades del Área Metropolitana a la que pertenecen las consumidoras entrevistadas, de los estratos 4, 5 y 6, dando un total de 211 mil personas.

El estudio de Arroyave-Ramírez (2015) especifica en su análisis cuantitativo del perfil del consumidor antioqueño (con alcance en el Área Metropolitana) que el 58,49% de su muestra “aceptan consumir productos ecológicos” (Arroyave-Ramirez, 2015, p. 35) y el 56,05% coinciden en “pagar precios superiores por ellos (productos verdes) con la condición de que en estos se explique con detalle las cualidades y realmente cumplan con las características que ostentan” (Arroyave-Ramirez, 2015, p. 35), por ende, se toma un promedio entre estos valores para definir el número de personas que harían parte de este segmento, dando un valor de 121 mil personas.

Los datos sociodemográficos de la ciudad de Medellín se toman de los reportes otorgados por DANE (2019) y por la Alcaldía de Medellín (2011); igualmente, los datos de la ciudad de Envigado se toman de los reportes del DANE (2005) y de los reportes zonales publicados en la página de la Alcaldía de Envigado (2020).

2. Criterios de selección candidatos entrevistas

PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS
Entrevista para consumidores de productos de limpieza del hogar

| | |
|---|---|
| 1. Por favor escriba su nombre completo | _____ |
| 2. ¿Cuántos años tiene? | _____ |
| 3. Sexo | Mujer _____ Hombre _____ |
| 4. Estado civil | Soltera(o) _____ Unión Libre _____ Casada(o) _____ |
| 5. Lugar de residencia y estrato | _____ |
| 6. Quiénes conforman su grupo familiar (no son necesarios nombres propios, sólo parentesco) | _____ |
| 7. ¿Con quién vive? (no son necesarios nombres propios, sólo parentesco) | _____ |
| 8. ¿Tiene perros o gatos? Indique si vive(n) con usted o vive(n) en otro lugar (finca p.e) | _____ |
| 8. Indique por favor las edades de los hijos que viven con usted | NA _____ Edad hijo 1 _____ Edad hijo 2 _____ Edad hijo 3 _____ |
| 9. Estudios alcanzados | Bachillerato _____ Técnica / Tecnológica _____ Profesional _____ Maestría _____ Doctorado _____ |
| 10. ¿Cuál es su ocupación o actividad laboral? | Empleada _____ Independiente _____ Ama de casa _____ Otro (explique) _____ |
| 12. ¿Qué marca(s) de productos de aseo para el hogar usa? | Marca del detergente _____ Marca delimpiador multiusos _____ Marca del lava loza _____ |
| 13. ¿Quién decide qué productos de limpieza comprar en su hogar? | _____ |
| 14. ¿Quién se encarga de comprar los productos de limpieza en su hogar? | _____ |

3. Formato de preguntas de seguimiento para el segmento “sintéticos” y “responsables”

| Objetivo General | Objetivo específico | Componentes | Preguntas | Indagaciones adicionales | |
|---|---|--|--|---|---|
| Entender el perfil del cliente de los consumidores que usan productos de aseo del hogar | Entender los factores de conocimiento del producto y oferta del mercado | Información de búsqueda y conocimiento del producto | ¿Cómo te enteraste del producto? | ¿Llegó a ti la información? (recomendación, alguien comentó y te llamó la atención, lo viste en la tienda, etc.) | ¿Dónde o cómo buscaste? (en internet, preguntando a las personas, en tiendas) |
| | | | ¿Buscaste por necesidad propia? ¿Qué te llevó a buscar? | ¿Fue fácil o difícil encontrarlo? | |
| | | | ¿Porqué te decidiste a usar estos productos? | ¿Porqué es importante para ti usuario? | ¿Qué necesidad o problema te resuelve? |
| | | | ¿Recuerdas qué fue lo que más te llamó la atención cuando lo conociste/viste? | ¿Qué fue lo primero que notaste (del empaque, del producto, de la imagen, de la información que trae) | ¿Qué te gustó y qué no te gustó del producto cuando lo viste o lo conociste? |
| | Entender las características del proceso de adquisición y compra del producto | Proceso de compra | ¿Dónde compras los productos de aseo para el hogar? | ¿Porqué ahí? ¿Qué te gusta de ese lugar? | ¿Cada cuánto sucede esto? |
| | | | Describe cómo es ese proceso de compra, es decir, ¿en qué momento piensas "necesito este producto"? y ¿qué haces de ahí en adelante? | ¿En qué momento decides comprar? | |
| | | | | ¿Te incomoda algo de este proceso? | |
| | | | | ¿Compras sólo eso o compras algo más? | |
| | | | | ¿Qué opinión tienes acerca de la oferta y disponibilidad de estos productos en el mercado? | |
| | | | | ¿Cómo llega o transportas el producto hasta tu casa? | ¿Que te molesta y cuánto? |
| | | | | ¿Revisas etiqueta, empaque, precio, cantidad, estado, etc.? | |
| | | | ¿En qué te fijas cuando vas adquirir el producto? | ¿Miras si hay otros productos, ofertas, leales o vas directo al producto? | |
| | | | ¿Qué opinas del precio de estos productos? | | |
| | | | ¿Qué sientes cuando compras? | | |
| | ¿Cómo o cuál sería el proceso ideal para ti a la hora de adquirir estos productos? | | | | |
| | Modelo suscripción | ¿Qué tanto usas internet para comprar productos en general? ¿Porqué? | ¿Cuándo usas internet para comprar? | ¿Qué compras por internet? ¿qué tan frecuentes son estas compras por internet? | |
| | | ¿Qué tal si pudieras recibir en tu casa, de manera automática, los productos de aseo que consumes con una frecuencia definida por ti? ¿qué pensarías de eso? | ¿Porqué te atrae? ¿Porqué no te atrae? | ¿Estás suscrito a algo? ¿Porqué? | |
| | | ¿Qué problema o necesidad te soluciona? | ¿Qué debería tener o cambiar esta propuesta para que sea atractiva para ti? | ¿Qué de este proceso te generaría alegría o molestia? | |
| | | | ¿Recuerdas alguna experiencia positiva que te haya generado alegría, de alguna compra por internet? | ¿Cómo preferirías que fuera el pago? | |
| | Entender las preferencias de uso del producto, expectativas, problemas y necesidades. | Uso de los productos | ¿Quién usa los productos en tu casa principalmente? | Empleado: ¿En algún momento los has usado tú? | ¿En qué momentos? O ¿Para qué los usas? |
| Cliente: ¿Cada Cuánto? | | | ¿Cómo los usas? | ¿Cómo ha sido tu experiencia usándolos? | |
| Cliente: Podrías describir cómo los usas? | | | ¿De qué depende esta frecuencia? | ¿De qué depende esta frecuencia? | |
| ¿Qué molestias te genera este proceso? ¿Qué alegrías te da? | | | ¿Qué molestias te genera este proceso? ¿Qué alegrías te da? | | |
| Expectativas y necesidades de uso | | ¿Cuáles son las principales expectativas que tienes de estos productos? | ¿Qué esperas que haga muy bien? | Limpia, desinfecta, eliminar bacterias, oler rico (¿qué tan importante es esto? ¿Cómo te das cuenta si lo hacen?) | |
| | | | ¿Qué esperas que no haga o que no tenga? | Que no huele, que no mancha, que no de alergia (¿qué tan importante es esto?) | |
| | | | ¿Qué te gusta de usarlos? | | |
| | | | ¿Qué te molesta a la hora de usar estos productos? | ¿Cumplen con la expectativa? ¿Qué tareas adicionales deja el uso de estos productos (adicionar olor al piso, suavizante)? | |
| Entender el proceso de disposición de los productos y la percepción frente a este | Proceso de disposición de residuos | ¿Qué haces con el producto una vez se te acaba? | ¿Qué mejorarías de estos productos? | | |
| | | | ¿Dónde y cómo desechas el agua de lavado? | | |
| | | | ¿Dónde y cómo desechas el empaque del producto? | | |
| | | | ¿Qué te molesta de este proceso? | ¿Qué tan grande e importante es esta molestia? | |
| | | | ¿Qué sería lo ideal para ti a la hora de desechar el producto? | | |
| | | | ¿Cómo quisieras que viniera el producto empaquetado? O ¿Cómo quisieras que llegue a ti? | Domicilio, refill, concentrado, sin empaque plástico, polvo/líquido, cantidad, etc | |

4. Formato de preguntas de seguimiento para el segmento “potenciales”

| Objetivo General | Objetivo específico | Componentes | Preguntas | Indagaciones adicionales | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|---|
| Entender el perfil del cliente de los consumidores que usan productos de aseo del hogar sintéticos y adicional, compran productos verdes | Entender los factores de conocimiento del producto y oferta del mercado | Productos verdes | ¿Cómo te enteras de los productos verdes que consumes? | ¿Llegó a ti la información? (recomendación, alguien comentó y te llamó la atención, lo viste en la tienda, etc.) | ¿Dónde o cómo buscaste? (en internet, preguntando a las personas, en tiendas) | | |
| | | | ¿Porqué usas estos productos? | ¿Buscaste por necesidad propia? ¿Qué te llevó a buscar? | ¿Fue fácil o difícil encontrarlo? | | |
| | | | ¿Qué marcas de productos de aseo naturales conoces? | ¿Porqué es importante para ti usarlo? | ¿Qué necesidad o problema te resuelve? | | |
| | | Información de búsqueda y conocimiento del producto | Productos verdes | ¿Cómo te enteraste de ellas? | ¿Cómo te enteraste de ellas? | ¿Qué opinión tienes de estos productos? ¿Porqué no los usas? | |
| | | | | ¿Conoces la diferencia entre un producto natural y un producto biodegradable? | ¿Conoces la diferencia entre un producto natural y un producto biodegradable? | | |
| | | | | ¿Llegó a ti la información? (recomendación, alguien comentó y te llamó la atención, lo viste en la tienda, etc.) | ¿Llegó a ti la información? (recomendación, alguien comentó y te llamó la atención, lo viste en la tienda, etc.) | ¿Dónde o cómo buscaste? (en internet, preguntando a las personas, en tiendas) | |
| | Información de búsqueda y conocimiento del producto | | ¿Buscaste por necesidad propia? ¿Qué te llevó a buscar? | ¿Buscaste por necesidad propia? ¿Qué te llevó a buscar? | ¿Fue fácil o difícil encontrarlo? | | |
| | | | ¿Porqué te decidiste a usar estos productos? | ¿Porqué es importante para ti usarlo? | ¿Qué necesidad o problema te resuelve? | | |
| | | | ¿Recuerdas qué fue lo que más te llamó la atención cuando lo conociste/viste? | ¿Qué fue lo primero que notaste (del empaque, del producto, de la imagen, de la información que trae) | ¿Qué te gustó y qué no te gustó del producto cuando lo viste o lo conociste? | | |
| | Entender las características del proceso de adquisición y compra del producto | Proceso de compra | Productos verdes | ¿Dónde compras los productos verdes? | ¿Porqué ahí? ¿Qué te gusta de ese lugar? | ¿Hay oferta de productos de aseo? ¿Si ofrecieran, qué haría que los compraras? -marca específica? | |
| | | | | ¿Dónde compras los productos de aseo que usas? | ¿Porqué ahí? ¿Qué te gusta de ese lugar? | ¿Hay oferta de productos de aseo? ¿Si ofrecieran, qué haría que los compraras? -marca específica? | |
| | | | | ¿En qué momento decides comprar? | ¿En qué momento decides comprar? | ¿Cada cuánto sucede esto? | |
| | | | Describe cómo es el proceso de compra de tus productos de aseo, es decir, ¿en qué momento piensas "necesito este producto"? y ¿qué haces de ahí en adelante? | Proceso de compra | ¿Te incomoda algo de este proceso? | ¿Te incomoda algo de este proceso? | |
| | | | | | ¿Compras sólo eso o compras algo más? | ¿Compras sólo eso o compras algo más? | |
| | | | | | ¿Qué opinión tienes acerca de la oferta y disponibilidad de estos productos en el mercado? | ¿Qué opinión tienes acerca de la oferta y disponibilidad de estos productos en el mercado? | ¿Qué te molesta y cuánto? |
| | | | | | ¿Cómo llega o transportas el producto hasta tu casa? | ¿Cómo llega o transportas el producto hasta tu casa? | ¿Revisas etiqueta, empaque, precio, cantidad, estado, etc.? |
| | | | | | ¿En qué te fijas cuando vas a adquirir el producto? | ¿En qué te fijas cuando vas a adquirir el producto? | ¿Miras si hay otros productos, ofertas, leales o vas directo al producto? |
| | | | | | ¿Qué opinas del precio de estos productos? | ¿Qué opinas del precio de estos productos? | |
| | | | | | ¿Qué sientes cuando compras? | ¿Qué sientes cuando compras? | |
| | | | | | ¿Cómo o cuál sería el proceso ideal para ti a la hora de adquirir estos productos? | ¿Cómo o cuál sería el proceso ideal para ti a la hora de adquirir estos productos? | |
| | | | | | ¿Qué haría que te cambiaras de marca a una natural? | ¿Qué haría que te cambiaras de marca a una natural? | |
| | | Modelo suscripción | Modelo suscripción | ¿Cuánto usas internet para comprar productos en general? ¿Porqué? | ¿Cuánto usas internet para comprar? | ¿Qué compras por internet? ¿qué tan frecuentes son estas compras por internet? | |
| | | | | ¿Estás suscrito a algo? ¿Porqué? | ¿Estás suscrito a algo? ¿Porqué? | | |
| | | | | ¿Qué tal si pudieras recibir en tu casa, de manera automática, los productos de aseo que consumes con una frecuencia definida por ti? ¿qué pensarías de eso? | ¿Porqué te atrae? ¿Porqué no te atrae? | ¿Qué de este proceso te generaría alegría o molestia? | |
| ¿Qué problema o necesidad te soluciona? | | | | ¿Qué problema o necesidad te soluciona? | ¿Recuerdas alguna experiencia positiva que te haya generado alegría, de alguna compra por internet? | | |
| ¿Qué debería tener o cambiar esta propuesta para que sea atractiva para ti? | | | | ¿Qué debería tener o cambiar esta propuesta para que sea atractiva para ti? | ¿Cómo preferirías que fuera el pago? | | |
| ¿Cómo preferirías que fuera el pago? | | | | ¿Cómo preferirías que fuera el pago? | | | |
| Entender las preferencias de uso del producto, expectativas, problemas y necesidades. | Uso de los productos | Uso de los productos | Empleada: ¿En algún momento los has usado tú? | Empleada: ¿En algún momento los has usado tú? | ¿En qué momentos? ¿Para qué los usas? | | |
| | | | Cliente: ¿Cada cuánto? | Cliente: ¿Cada cuánto? | ¿Cómo los usas? | | |
| | | | Cliente: Podrías describir cómo los usas? | Cliente: Podrías describir cómo los usas? | ¿Cómo ha sido tu experiencia usándolos? | | |
| | Expectativas y necesidades de uso | Expectativas y necesidades de uso | Expectativas y necesidades de uso | ¿Qué esperas que haga muy bien? | ¿Qué esperas que haga muy bien? | ¿Cómo ha sido tu experiencia usándolos? | |
| | | | | ¿Qué esperas que no haga o que no tenga? | ¿Qué esperas que no haga o que no tenga? | ¿De qué depende esa frecuencia? | |
| | | | | ¿Qué te gusta de usarlos? | ¿Qué te gusta de usarlos? | ¿Qué molestias te genera este proceso? ¿Qué alegrías te da? | |
| Entender el proceso de disposición de los productos y la percepción frente a este | Proceso de disposición de residuos | Proceso de disposición de residuos | ¿Cumplen con la expectativa? | ¿Cumplen con la expectativa? | ¿Qué tareas adicionales deja el uso de estos productos (adicional olor al piso, suavizante)? | | |
| | | | ¿Qué te molesta a la hora de usar estos productos? | ¿Qué te molesta a la hora de usar estos productos? | | | |
| | | | ¿Qué mejorías de estos productos? | ¿Qué mejorías de estos productos? | | | |
| | | | ¿Dónde y cómo desechas el agua de lavado? | ¿Dónde y cómo desechas el agua de lavado? | | | |
| | | | ¿Dónde y cómo desechas el empaque del producto? | ¿Dónde y cómo desechas el empaque del producto? | | | |
| | | | ¿Qué te molesta de este proceso? | ¿Qué te molesta de este proceso? | ¿Qué tan grande e importante es esta molestia? | | |
| ¿Qué sería lo ideal para ti a la hora de desechar el producto? | ¿Qué sería lo ideal para ti a la hora de desechar el producto? | | | | | | |
| ¿Cómo quisieras que viniera el producto empacado? ¿O cómo quisieras que llegue a ti? | ¿Cómo quisieras que viniera el producto empacado? ¿O cómo quisieras que llegue a ti? | Domicilio, refill, concentrado, sin empaque plástico, polvo/líquido, cantidad, etc | | | | | |