



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICADE E-2

# **LA IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE VALOR**

Aplicación a una Empresa Social

Autor: Cristina Maqueda Liébanas

Director: Amparo Merino

Madrid

2015



# La importancia de la Propuesta de Valor. Aplicación a una Empresa Social.

---

## Contenido

Contenido .....	2
Índice de tablas .....	3
Índice ilustraciones .....	4
1. Resumen .....	4
1.1. Resumen.....	4
1.2. Abstract .....	5
2. Introducción. Gap de la investigación.....	6
2.1. Propósito general de la investigación .....	6
2.2. Justificación del interés por la investigación .....	7
2.3. Objetivos .....	9
2.4. Metodología utilizada .....	10
2.5. Estructura .....	11
3. Marco teórico .....	11
3.1. Empresa social: concepto y características .....	11
3.1.1. Concepto.....	11
3.1.2. Características.....	14
3.2. Propuesta de valor.....	16
3.2.1. Concepto.....	16
3.2.2. Características.....	19
3.2.3. Elementos .....	19
4. Aplicación empírica: PYMGO.....	27
4.1. PYMEs.....	27
4.1.1. Problema detectado.....	27

4.1.1.	Aspectos macroeconómicos que influyen en la vulnerabilidad de las PYMEs	28
4.1.2.	Razones que impulsan el desarrollo de la propuesta de valor: Situación de las PYMEs en España en el sector de la distribución minorista	30
4.1.3.	Problemas característicos de las PYMEs españolas: distribución minorista	34
4.2.	Aplicación de las variables teóricas de la propuesta de valor al caso de un proyecto de una empresa social: PYMGO	38
4.2.1.	Mercado: Público objetivo de PYMGO	38
4.2.2.	Valor percibido por los clientes de PYMGO	39
4.2.3.	Servicio suministrado por PYMGO	42
4.2.4.	Benefits: cómo PYMGO aporta valor a sus clientes	45
4.2.5.	Diferenciación de PYMGO frente a la competencia.	45
4.2.6.	Demostración de la viabilidad y sostenibilidad de PYMGO	47
5.	Conclusiones	51
6.	Bibliografía	53

## Índice de tablas

Tabla 1.	Radiografía de la mortalidad empresarial	27
Tabla 2.	Evolución del número de nacimientos y muertes de empresas (miles)	31
Tabla 3.	Empresas activas según sector económico, por intervalo de asalariados	32
Tabla 4.	Stock, nacimientos y muertes de empresas por sector económico. Año 2012	32
Tabla 5.	PYMEs en España. Porcentaje acumulado sobre el total de empresas, por número de empleados	33

Tabla 6. Destrucción de empleo. Aportación a la pérdida de empleo, según número de empleados de la empresa. ....	34
Tabla 7. Morosidad en España. Plazos de pago .....	35
Tabla 8. Desarrollo de Key Account Managers .....	40
Tabla 9. Razones por las que las Industrias implantan medidas medioambientales .....	46

## Índice ilustraciones

Ilustración 1. Creación de valor social y económico.....	13
Ilustración 2. Gain / Pain Ratio .....	18
Ilustración 3. Cuatro conceptos que aportan valor al producto o servicio .....	21
Ilustración 4. Esquema económico de la aplicación del cliente .....	22
Ilustración 5. Gráfico IPC España año anterior.....	29
Ilustración 6. Crecimiento del consumo 2014.....	30
Ilustración 7. Árbol de problemas del sector comercial .....	37

## 1. Resumen

### 1.1. Resumen

El siguiente trabajo desarrolla la importancia de la propuesta de valor como corazón de la empresa. Una propuesta de valor eficaz en un proyecto de emprendimiento aumentará las posibilidades de supervivencia de la nueva empresa. Esta importancia reside en que la propuesta de valor es el eje que debe sujetar todo el modelo de negocio,

desarrollando las diferentes actividades y planificaciones alrededor de la misma. Esta justificación se consolida a través de la deducción de seis variables teóricas que toda propuesta de valor tendría que tener establecidas correctamente.

Por otro lado, la revisión de la literatura sobre la propuesta de valor va a permitir identificar las variables teóricas que la componen. Y la literatura sobre PYMEs y empresa social permitirá justificar, contextualizar y fundamentar conceptualmente el trabajo de campo sobre el que se va a aplicar el marco conceptual de la propuesta de valor. Esta aplicación empírica sobre la correcta aplicación de las variables teóricas de la propuesta de valor se materializa en la elección de una empresa social dedicada a ofrecer un servicio a las PYMEs españolas. La elección de este tipo de empresa, la empresa social, se basa en la importancia que va tomando en nuestra sociedad; y en la situación de vulnerabilidad de las PYMEs en España.

**Palabras clave: propuesta de valor, mercado, oferta, beneficios, diferenciación, viabilidad, empresa social, responsabilidad social, responsabilidad medioambiental, servicio de acompañamiento, problema de urgencia, problema de fondo, PYMEs, , situación de vulnerabilidad, escasez de recursos.**

## **1.2. Abstract**

The following paper develops the importance of the value proposition as the heart of a company. This importance is because the value proposition is the axis that must hold the whole business model, developing and planning various activities around it. This justification is consolidated through a theoretical deduction of six variables that all value propositions should have set correctly.

Furthermore, the review of the literature on the value proposition will help to identify the theoretical variables that form it. And the literature about PYMEs and social enterprises allow justify, substantiate and contextualize conceptually the fieldwork on which are applying the conceptual framework of the value proposition. This empirical application on the correct application of the theoretical variables of the value proposition is embodied in the choice of a social enterprise dedicated to providing a service to Spanish PYMEs. The choice of this type of enterprise, social enterprise, is based on the importance that is taking in our society; and the vulnerability of PYMEs in Spain.

**Keywords: value proposition, market, offerings, benefits, differentiation, proof, social responsibility, environmental responsibility, accompaniment service, emergency problem, underlying problem, vulnerable, resource scarcity.**

## **2. Introducción. Gap de la investigación.**

### **2.1. Propósito general de la investigación**

El propósito de este trabajo será estudiar la importancia de la propuesta de valor entendida como el corazón de una empresa. Según los autores Prahalad and Ramaswamy, el futuro de los modelos de negocio vendrá marcado y centrado por la creación de valor. Ponen de manifiesto que las empresas no son capaces de

diferenciarse por la asunción de que esta diferenciación se produce a través de la mejora técnica y sofisticación del producto o servicio ofrecido. Esta forma tan arraigada en la mayoría de las empresas actuales de dirigir un modelo de negocio está obsoleta. El valor real reside en la propuesta de valor de las empresas, en qué es lo que realmente necesita el cliente, que deseos y necesidades tiene, y cómo la empresa puede satisfacerlos de la mejor manera posible (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Señalando la importancia tanto para la correcta elaboración de un plan de negocio como para el correcto funcionamiento de la misma, la propuesta de valor es el aspecto que marca el resto de actividades de un negocio.

Junto con el estudio de la propuesta de valor, se va a proceder a un análisis de la empresa social, ya que se trata de un tema emergente, en el cual se están abriendo muchas puertas y facilidades por tratarse de organizaciones económico – sociales (Raja & Franco, 2015). Además, el interés al respecto ha crecido mucho en los últimos años y queda territorio por investigar en relación a su posición a medio camino entre una empresa con fin económico y una entidad sin ánimo de lucro. Por otro lado, se trata de una herramienta reconocida para dar soluciones de mercado a problemas sociales (Legazkue, Guerrero, & González-Pernía, 2015). Por ello, existe una conveniencia de revisar el marco conceptual de la propuesta de valor desde la perspectiva de una empresa con fin social. Y, en concreto, una empresa que se crea para contribuir a resolver el problema de la mortalidad empresarial ofreciendo un servicio de acompañamiento en la gestión ante situaciones de riesgo de continuidad de la PYMEs. Posteriormente, se van a proponer las variables fundamentales que debe contener una propuesta de valor aplicable a una empresa social que presta servicio a estas pequeñas y medianas empresas españolas. Finalmente, establecer un ejemplo práctico de la correcta aplicación de estas variables a una empresa social en concreto: PYMGO.

## **2.2. Justificación del interés por la investigación**

El tema que se trata en este trabajo, la importancia de la propuesta de valor aplicada a una empresa social se ve justificado por el interés por el conocimiento de las variables clave que deben estar presentes y aplicadas correctamente en una propuesta de valor.



Este interés se ve suscitado por la observación de la incorrecta formulación de esta propuesta de valor, aplicada a un tipo de empresa, la empresa social, que permite alcanzar un fin social, que en este caso se trata de un servicio de acompañamiento de pequeñas y medianas en empresas en riesgo de quiebra.

La tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas españolas sigue aumentando, 9.7% (Instituto Nacional de Estadística, 2014), aunque no con tanta fuerza como al inicio de la crisis, lo que señala un problema en el tejido empresarial español. Se pone de manifiesto la necesidad de estas empresas de un servicio de acompañamiento que les ayude a disminuir la vulnerabilidad en la que se ven sometidas causadas por la falta de recursos para hacer frente a los problemas económicos, sociales y medioambientales que padecen (Zornoza & Fernández, La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización, 2010). En este momento entra en juego la empresa social, una tipo de empresa cuyo objetivo no es económico, es resolver un problema social pero con una estructura empresarial. Por ello, es el organismo idóneo para hacer frente a este servicio de acompañamiento que estas pequeñas y medianas empresas necesitan, es decir, para hacer frente a un problema que afecta a toda la sociedad española por, como se ha hecho referencia anteriormente, las pequeñas y medianas empresas suponen más del 99% del tejido empresarial español (Barbero & Sánchez, 2006).

Según Juan Antonio Pedreño, presidente de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) (Pedreño, 2014), en el año 2013 el número de empresas sociales se vio incrementado en un 4.25% acompañado de 4% de aumento en la facturación. Otro dato alentador que pone de manifiesto la CEPES es el porcentaje de población española que está vinculada de alguna forma a una empresa social: 35.37%. Esta cifra es alentadora porque es un dato que indica la demanda por parte de la sociedad de este tipo de empresa, debido a la percepción de un aspecto diferencial respecto a las empresas convencionales, lo que implica una ventaja para la futura creación de más empresas de este tipo. El autor concreta que el aspecto diferenciador de estas empresas sociales que perciben los ciudadanos se basa en que encuentran en este formato una oportunidad de emprendimiento en la que obtener un empleo indefinido y estable.

La investigación propuesta aportará claridad a la literatura ya existente, estableciendo de forma clara y sencilla las variables teóricas que toda propuesta de valor debe tener para conseguir llegar al cliente, y poder llevar a cabo una gestión de los recursos coherente con la misma. Además, se explicitarán las características y elementos que hacen de una organización una empresa social, ya que en la actualidad se abarcan muchos tipos de empresas dentro del ámbito de “lo social”, no está muy delimitado qué empresas son sociales y qué empresas simplemente hacen una aportación social, por ejemplo, una mera aportación económica.

Tanto procedente del concepto de la propuesta de valor de una empresa, como del concepto de empresa social existe mucha literatura disponible, pero centrada en las contribuciones empíricas y menos en las contribuciones teóricas. De aquí nacen las motivaciones de indagar en la literatura existente, porque para poder llegar a la deducción de estándares se requiere una contribución teórica (a la literatura sobre propuesta de valor), a través de la integración de perspectivas en una síntesis de variables que debe tener toda propuesta de valor para ser eficaz.

### **2.3. Objetivos**

Tras desarrollar el propósito de la investigación, se va a proceder al establecimiento de objetivos para concretarla aún más.

El objetivo principal del trabajo es conseguir establecer cuáles son las variables teóricas que toda propuesta de valor debe contener para ser eficaz y que llegue de modo eficaz a satisfacer las necesidades del cliente y, desde una perspectiva ampliada, de la sociedad.

Otro objetivo del trabajo sería acotar el concepto de empresa social, cuáles son las características y elementos necesarios para que una organización sea denominada

empresa social. Este objetivo tiene relación con el primero y principal porque la propuesta de valor analizada se va a ver aplicada sobre una empresa social.

Por último, el objetivo final del trabajo es elaborar un trabajo de campo y clarificador de empresa social en el cual se desarrollen de forma adecuada las variables teóricas obtenidas como resultado del marco teórico del trabajo.

#### **2.4. Metodología utilizada**

El trabajo a desarrollar se basará en una revisión de la literatura sobre propuesta de valor (value proposition) para estudiarla sobre un trabajo de campo de proyecto de emprendimiento de consultoría social para pymes en riesgo de quiebra. La razón por la cual no se hace la aplicación empírica a una empresa realmente existente sino que se aplica a un proyecto de empresa social se debe a que es interesante porque permite situar el trabajo de campo en la posición de un emprendedor social en su fase de elaboración del proyecto de empresa, más que sobre un caso que ya tiene trayectoria.

De la revisión de literatura estableceré las variables teóricas que fundamentan la construcción de una propuesta de valor y luego la llevaré a la práctica para el caso de un proyecto de emprendimiento social.

Cabe destacar que el desarrollo de esta investigación será de carácter confirmatorio y descriptivo debido a que existe bastante literatura al respecto, pero literatura centrada en las contribuciones empíricas y menos en las contribuciones teóricas.

Para conseguir desarrollar un trabajo original y novedoso cuyo contenido está basado en la propuesta de valor, se realizará una lectura exhaustiva de la literatura disponible.

En concreto, el trabajo se desarrolla en cuatro fases:

- Definición del problema de investigación
- Recopilación de datos.
- Análisis de datos.
- Resultados.

- Trabajo de campo.
- Conclusiones extraídas.

## **2.5. Estructura**

Para conseguir los objetivos anteriores, el trabajo se estructura en estas partes:

- Introducción: para una adecuada comprensión del problema y del porqué de la propuesta de valor expuesta.
- Marco teórico:
  - o Empresa social.
  - o Propuesta de valor.
- Aplicación práctica. Caso PYMGO
- Conclusiones extraídas de la realización del trabajo.

## **3. Marco teórico**

Lo que vamos a desarrollar en este apartado es el análisis de la literatura referente a la propuesta de valor, así como la referente al concepto de empresa social. Además, se elaborará un informe que ponga de manifiesto la situación en España de pequeñas y medianas empresas (pymes).

### **3.1. Empresa social: concepto y características**

#### **3.1.1. Concepto**

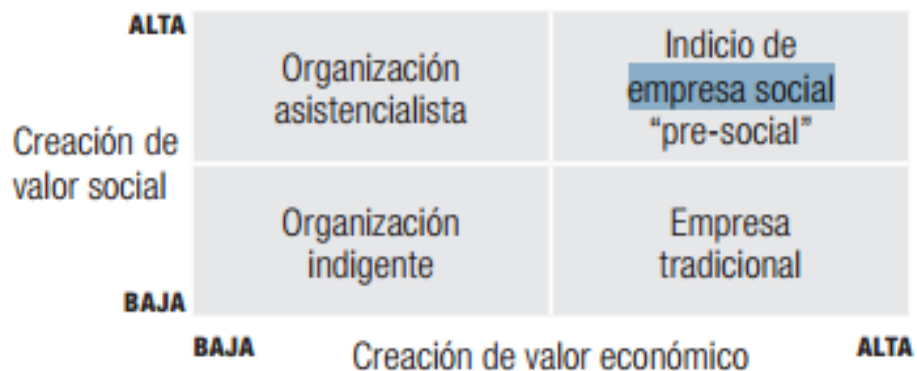
Una empresa social es una organización que busca hacer frente a un problema o necesidad que afecta a un colectivo desde el punto de vista económico, social y

medioambiental con el objetivo de crear un valor social. Esta creación de valor social se traduce en la reducción de externalidades negativas, en la inclusión de colectivos vulnerables y en la adecuada gestión de recursos; y todo ello unido también a un valor económico (Sulbarán, 1995).

El concepto comenzó a utilizarse en 1978 para hacer frente a diversas crisis que se vivían en Europa y se basaba en hacer del aspecto social algo rentable. Además, en la actualidad, busca utilizar los recursos que hasta el momento estaban inutilizados: humanos, públicos, entre otros (Leonardis, 1995).

Más tarde, muchas organizaciones sin ánimo de lucro se han transformado en empresas sociales debido a la necesidad insatisfecha de una correcta gestión empresarial (Fundación de la Innovación Bankinter, 2009). Según este mismo informe, para el crecimiento y mejora de estas organizaciones es necesaria una adecuada administración de las mismas, y es ahí donde entra en juego el concepto de “empresa”. Esto es así porque las personas que constituyen estas organizaciones tienen una gran valía y vocación social, pero no disponen del conocimiento adecuado para una correcta gestión de los recursos disponibles.

Ilustración 1. Creación de valor social y económico.



Fuente: (Duque, 2007)

En cuanto al público objetivo al que van dirigidas, se trata de personas en una situación de vulnerabilidad ya sea económica, ocasionadas por rentas bajas, como social, marginalidad, discapacidad, racismo, entre otras.

En conclusión, se puede traducir en que la empresa social debe estar formada por una misión social en un contexto cultural, social y geográfico determinado. Esta empresa social debe tener como objetivo el de obtener beneficios, pero para reinvertirlo en la propia empresa y en sus comunidades. Esto se traduce en que el objetivo principal de una empresa social es ampliar sus recursos, y los recursos de la sociedad en la que reside su ámbito de actuación (Duque, 2007).

### 3.1.2. Características

El concepto de empresa social es relativamente innovador por lo que abarca muchas empresas, sin estar categorizado de forma muy limitada.

Desde la perspectiva económica, las características que debe cumplir la empresa social son (Ramos & Martín, 2001):

- Contacto permanente con el mercado en la producción y distribución de bienes y servicios. Con el objetivo de estar en contacto con la sociedad para detectar las necesidades latentes y lograr una mayor conexión con los mismos. En este tipo de empresas es muy importante la intercooperación para afianzarse y desarrollar sus actividades en un mercado cada vez mayor (REAS - red de redes de economía alternativa y solidaria, 2014).
- Autonomía: la empresa social debe ser autónoma en su gestión, en la elaboración de proyectos y debe ser concebida con parte principal de la organización y no como parte secundaria o adicional. Además, esta característica se ve trasladada a sus clientes formando un objetivo a conseguir. Es decir, el objetivo de una empresa social es dotar de autonomía a colectivos que no poseen esta cualidad por falta de recursos (Tamayo, 2013).
- Debe existir diversificación en la producción o distribución de los bienes y servicios para hacer frente a las necesidades del mayor número de clientes, ya que cada cliente tiene unas necesidades distintas.
- Debe existir una parte de remuneración destinada a la fuerza de trabajo existente por la participación destinada a la organización.
- Tiene que ser un producto o servicio diferenciado del resto, es decir, debe tener carácter innovador para conseguir que el cliente perciba el valor añadido de la propuesta de valor. Anteriormente, la diferenciación era una elección, actualmente es una obligación si de lo que se trata es de que los clientes te elijan a ti y no a la competencia. Además, esta diferenciación debe ser difícilmente imitable para conseguir mantener en el tiempo una propuesta única (Pümpin & Echevarría, 1993).
- Debe reinvertir los beneficios en la propia empresa y en la comunidad, ya que estas empresas no tienen como objetivo maximizar los beneficios a repartir entre

sus accionistas o propietarios, sino que tienen como objetivo un fin social: abarcar el mayor espectro de la sociedad dotándola de la mayor cantidad de recursos posibles.

Desde la perspectiva social, las características deseables por una empresa social son (Ramos & Martín, 2001):

- Empresa fundada en una iniciativa de social desde el punto de vista de que tiene que estar fundamentada en una necesidad percibida por los ciudadanos con el objetivo de satisfacerla abarcando la mayor parte de ciudadanos posible (Quintas, 2010).
- Contacto con la sociedad, ya que se trata de satisfacer una necesidad de la misma, por lo que debe tener contacto directo con ella. La empresa social está volcada en el ámbito local y en la integración de la empresa en el mismo.
- El poder debe estar centrado en la participación social, y no en el aspecto económico. Esto es así porque el fin último de la empresa social es el desarrollo local y la integración de minorías en situación de vulnerabilidad ocasionada por la falta de recursos a los que tienen acceso (Seller, 2004).
- Debe asegurar la participación de todos los miembros de la empresa, sin discriminación: “una persona, un voto”, es decir, debe asegurar una gestión democrática (iesMed, 2014).
- El fin debe ser social, sometiendo el fin económico, es decir, el reparto de beneficios a sus participantes. Como ya se ha desarrollado con anterioridad, los beneficios obtenidos deben reinvertirse en la propia empresa o comunidad, nunca con el fin de enriquecer a sus propietarios o accionistas.



## **3.2. Propuesta de valor**

### **3.2.1. Concepto**

El término propuesta de valor o value proposition se puede definir como el posicionamiento estratégico de una empresa en el mercado. Se basa en tres pilares: qué voy a ser, qué voy a ofrecer y qué voy a hacer para conseguir que los clientes perciban lo que quiero transmitir. Es clave este posicionamiento ya que va a suponer la configuración de mi empresa como seña de identidad (Linares Llamas, y otros, 2012).

Para desarrollar una correcta propuesta de valor, lo que se requiere es un marco unificador que amplíe la definición de la inversión y el retorno más allá de las finanzas y hacia una nueva definición capaz de mantener una comprensión más amplia del valor de lo que con frecuencia se ve en relaciones operativas financieras tradicionales. En verdad, la naturaleza fundamental de la inversión y el retorno no es una solución de compromiso entre lo social e interés económico, sino más bien la búsqueda de una propuesta de valor integrado compuesto de ambos. Por ello, se debe crear una propuesta de valor “mezclada” que integre la mayor maximización de aspectos sociales, ambientales, y económicos dentro de una sola empresa (ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro), oportunidad de inversión, o de la comunidad. Esta propuesta de valor debe ser enmarcada en términos que tengan sentido para todas las partes interesadas (Emerson, 2003).

El establecimiento de una propuesta de valor sustancial es fundamental si se quiere pasar de la simple generación de una idea a la construcción de una empresa de éxito. En sus términos más simples, una propuesta de valor es una declaración de posicionamiento que explica de lo que se beneficia la empresa, para quién se proporciona el valor y cómo lo hace. Es importante describir al comprador objetivo, el problema a resolver, y por qué la empresa es claramente mejor que el resto de alternativas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2015).

Una correcta formulación de una propuesta de valor tiene que estar basada en las necesidades detectadas en los clientes y no en las características de su producto o servicio. Además, debe centrarse en lo que pretende lograr para con sus clientes para así conseguir una mayor especificidad y conseguir llegar al cliente en mayor medida que la

competencia. Una manera de llevar a cabo este planteamiento es preguntar directamente al cliente por el valor percibido. Por otro lado, es fundamental poner el énfasis, no en el producto o servicio que se ofrece, sino en la necesidad que realmente satisface ese producto o servicio que es lo que verdaderamente tiene valor para el cliente (Guillén, 2014).

Para disponerse a crear la propuesta de valor, hay que tener en cuenta los siguientes cuatro pasos: Definir, evaluar, medir y construir (Skok, 2013):

- Definir el problema para ayudar a resolverlo. Es importante no cometer el error de buscar la solución antes de comprender realmente el problema que se está buscando resolver.
- Evaluar si el avance es único y convincente. Después de determinar el problema que se está resolviendo y de haber validado su posible solución, hay que determinar si esta solución supone un avance, una diferenciación respecto a la competencia.
- Medir el potencial de adopción de los clientes. La mayoría de los empresarios están tan centrados en las características de los productos o servicios que ofrecen y se olvidan de examinar lo difícil o fácil que será la utilidad de los mismos para los clientes. Existe una relación, un ratio, Gain / Pain ratio, que mide el beneficio que se entrega al cliente vs. el dolor y el coste que al cliente le supone adoptarlo.

## Customer view = Gain/Pain

- Revenue
- Cost savings
- Time
- People
- Competitive advantage
- Reputation
- Etc.
- Inertia
- Switching costs?
- Default = do nothing
- Alternatives?
- Good enough = good enough!
- RISK on a startup
- Find (See)
- Try
- Buy
- Implement
- Deploy
- Own – eg TCO



Fuente: (Skok, 2013)

- Construir la propuesta de valor. Una vez que se hayan formulado los pasos que definen, evalúan y miden, llega el momento de construir la propuesta de valor, para lo cual les recomiendo el siguiente tipo de marco:
  - Clientes objetivo
  - Necesidad a satisfacer
  - Producto / servicio novedoso, innovador
  - Oferta para hacer frente a la solución de problemas
  - Diferenciación para que sea la alternativa escogida

### 3.2.2. Características

En este apartado se van a señalar las características que debe tener una propuesta de valor para asegurarnos de que está bien formulada.

En primer lugar, la propuesta de valor debe ser diferenciadora. El cliente debe recibir un mensaje claro de por qué debe elegir esa empresa y no otra. Además, debe ser atractiva haciendo una referencia clara a sus necesidades o deseos, por ello, es muy importante conocer primero el mercado al que se va a dirigir la propuesta de valor. Si se consigue entender el mercado en el que se desenvuelve la empresa, es más probable conseguir una empresa sostenible en el tiempo porque se consigue crear un valor percibido por el cliente (Barnes, Blake, & Pinder, 2009).

Por otro lado, la propuesta de valor debe despertar en el cliente algún tipo de emoción o sentimiento que le conecte con la empresa. Para que esto ocurra, la propuesta de valor debe ser sencilla y clara para que sea perfectamente entendible por el receptor y no se produzca un error en el mensaje.

Por último, la propuesta de valor debe ser posible y rentable, pero para ello es necesario que se diferencie del resto de competidores con el objetivo de que los clientes vean la propuesta como la más atractiva y la que más valor les aporta (Kim & Mauborgne, 2014).

### 3.2.3. Elementos

En este apartado se pretende dar evidencias de los distintos elementos que componen las propuestas de valor desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista de la organización.

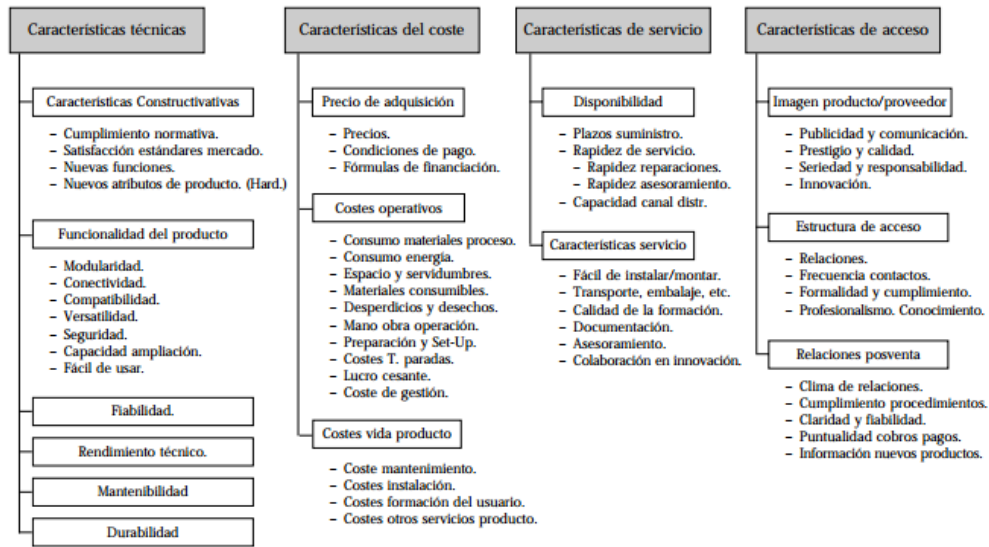
Los elementos necesarios desde el punto de vista del cliente son (Mejía, 2014):

- Rasgos característicos del grupo de clientes al que va dirigida la propuesta de valor para obtener una descripción clara y objetiva de los mismos. Esto sirve de ayuda a la hora de en qué poner el énfasis en nuestra propuesta. Por ejemplo, si nuestro grupo de clientes objetivo valora por encima de todo la calidad, nuestra propuesta debe centrarse en la calidad del producto o servicio ofrecido para

atraer a los clientes a la elección de nuestra empresa como mejor alternativa. La propuesta de valor tiene que estar centrada en la satisfacción de la necesidad que el cliente desea cubrir, y no en las características técnicas del producto o servicio ofrecido (Escudero, 2009).

- Identificación de las necesidades que los clientes desean satisfacer. Cualquier cliente a la hora de comprar un producto o contratar un servicio se fija principalmente en los atributos de los mismos para evaluar si son potenciales satisfactores de sus necesidades (Torrecilla, 1999). Esta afirmación nos hace volver a la idea de que el cliente no valora el producto en sí mismo, sino que valora en qué medida puede satisfacer una necesidad (Drucker, 2005). Es importante averiguar cuáles son estos atributos que satisfacen estas necesidades y en qué forma y medida.
- Motivaciones del cliente frente a una elección de compra (Moro, 2003).
  - Comodidad de uso del producto o contratación del servicio, así como su cercanía.
  - Rapidez de uso.
  - Último: novedad del producto o servicio ofrecido.
  - Servicios adicionales al producto adquirido o servicio contratado.
  - Tradición de la marca del producto o servicio.
  - Aprecio por quien te vende el producto o servicio.
  - Confianza en la marca y vendedor.
  - Economía: lo que está dispuesto a pagar el cliente en función del valor percibido.
  - Orgullo aportado por la marca.

Ilustración 3. Cuatro conceptos que aportan valor al producto o servicio



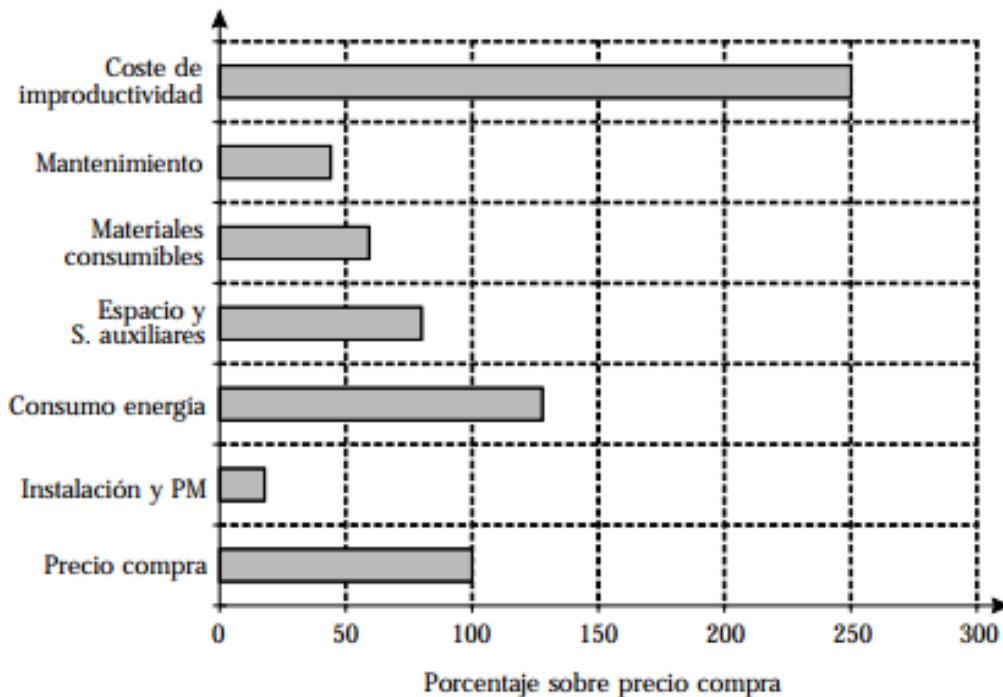
Fuente: (Torrecilla, 1999)

- Diferenciación de los productos o servicios a través de sus características, potenciando al máximo el valor distintivo, para hacer frente a la competencia. En este aspecto la clave reside en dirigir el producto o servicio hacia un segmento o mercado que todavía no esté cubierto, es decir, conseguir un posicionamiento diferenciado (Kotler, 2003). Cuando se trata de diferenciar un servicio, éste debe estar basado en la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad. La diferenciación competitiva encierra una mayor dificultad, ya que esta diferenciación es más complicada cuanto mayor homogeneidad tenga el servicio. Si el servicio prestado es muy parecido al de la competencia, se deben destacar otros atributos como la entrega, el personal, el entorno o los procesos. En cuanto a la administración de la calidad del servicio, el factor clave resulta de ofrecer más calidad que la competencia, o que, simplemente, el cliente tenga esa percepción. Para conseguir este objetivo, la empresa debe conocer muy bien a su cliente para aportarle lo que realmente necesita o desea, creando así lealtad hacia la empresa. Por otro lado, si tienes una historia que demuestra que prestas un servicio de calidad supone una ventaja y un ahorro de esfuerzo frente a competidores que no tengan este respaldo. Además, los esfuerzos no deben ir solo destinados a los clientes satisfechos, sino también a los que no lo están porque pueden convertirse en clientes potenciales

y no en clientes perdidos. Por último, para mantener estos estándares de calidad elevada, es importante tratar con el mismo y delicadeza a los empleados, ya que son la imagen proyectada de la empresa frente a los clientes. En último lugar, en cuanto a la administración de la productividad, se trata de nuevo de “mantener contentos” tanto a los empleados como a los proveedores para que realicen su trabajo de forma eficaz y eficiente, así como optimizar al máximo los procesos de la empresa. Por último, la empresa debe estar alerta ante una señal de posible mejora de proceso, producto o servicio para ejecutarla en la mayor brevedad posible (Kotler, 2001).

- Comparación con la competencia en términos de precio y servicios de venta.

**Ilustración 4. Esquema económico de la aplicación del cliente**



*Fuente: (Torrecilla, 1999)*

- Tipo de relación con el cliente a la hora de ofrecer el producto o servicio: fuerza de ventas. Esta fuerza de ventas es muy importante para la propuesta de valor, ya que es el personal encargado de transmitir directamente al cliente el valor añadido que proponen. Además, se trata de una información bidireccional porque aparte de que el personal de la empresa transmita la información de la propuesta de valor a los clientes, los clientes les dan mucha información también acerca de sus necesidades, deseos y preferencias. Por ello, es muy importante

que este personal que compone la fuerza de ventas de una compañía no se centre únicamente en vender, sino que sepan aprovechar la oportunidad que tienen de obtener información de una fuente tan cercana y de tanto valor como son los clientes (Belio, Galindo, & Andrés, 2007). Es muy importante organizar a este personal de la fuerza de ventas en función del sector de actividad en que se desarrolle la empresa, es decir, teniendo en cuenta la geografía y perfil de sus clientes. Además, esta fuerza de ventas tiene que recibir una formación específica para estar preparada para integrarse en la sociedad y para la solución de problemas en tiempos de crisis (Dirección Comercial y de Marketing, 2013).

- Canales de distribución. Esta parte es fundamental porque es la forma mediante la cual se hace llegar la propuesta de valor a los clientes. Por ello, es fundamental diseñar correctamente estos canales para llegar de forma directa al cliente. Algunas de las funciones que cubren los canales de distribución son (Osterwalder & Pigneur, 2011):
  - Aumentar la percepción de valor añadido de los clientes respecto al producto o servicio ofrecido.
  - Ayuda para los clientes a la hora de evaluar la propuesta de valor.
  - Facilitar la compra o contratación del producto o servicio.
  - Hacer llegar a los clientes la propuesta de valor.
  - Poder suministrar un servicio post-venta a los clientes.
- Cómo se comunica al cliente y con el cliente. En este aspecto de la propuesta de valor es imprescindible crear estrategias de comunicación que ayuden a transmitir el valor añadido que se ofrece al cliente. La correcta gestión de la comunicación le va a permitir a la empresa crear conciencia corporativa en sus clientes actuales y potenciales (Osterwalder A. , 2010). Por otro lado, existe un tipo de comunicación transmitida de forma más indirecta a través del comportamiento de la empresa, comunicando al cliente una determinada manera de hacer las cosas (Minguez, 2000).
- Gestión del servicio post venta. Es fundamental gestionar correctamente este servicio porque aunque si es correcto tiene un efecto positivo en el cliente, si es incorrecto el efecto negativo es altamente superior en el cliente. El servicio postventa se encuentra en el final de la cadena de valor, pero no por ello es



menos importante, ya que es un paso que permite a la empresa obtener información sobre la calidad percibida, la opinión sobre el producto y posibles mejoras del servicio. Al igual que la prestación del servicio propio de la empresa, el servicio postventa debes estar diseñado de forma que abarque lo máximo posible las expectativas, necesidades y deseos de los clientes (Medina, 2014).

Elementos necesarios desde el punto de vista de la organización:

- Objetivo que se pretende lograr. Tener claro que el objetivo que se pretende lograr por empresa a través de la propuesta de valor es llegar un segmento de clientes atractivo, un segmento del que sea posible obtener información sobre sus necesidades y que esa información sea suficiente para concretar quiénes son sus clientes y cuáles son las necesidades concretas que quieren cubrir. El objetivo también debe tener énfasis en facilitar la decisión de compra del cliente, aportando veracidad y una oportunidad clara de cubrir la necesidad insatisfecha. (Medina, 2014).
- Como aportar valor al cliente. El valor se aporta principalmente ofreciendo soluciones atractivas para las necesidades y deseos de los clientes. No se trata de ofrecer un producto mejor o más sofisticado, con eso ya no basta, sino de ir más allá y abarcar un aspecto de fondo como es la relación entre cliente y empresa, como es la creación de una experiencia para el cliente. Para que exista esta aportación de valor es fundamental investigar el contexto en el que se desenvuelve el cliente para conocer con mayor precisión qué puede aportar la empresa en ese contexto. En segundo lugar, el valor se va generando también con la experiencia, por lo que cuanta mayor información se pueda utilizar de clientes o contextos pasados para el análisis actual o futuro mucho mejor. Por otro lado, es importante barajar diversas opciones e indagar en cuál se adaptaría mejor al cliente. Por todo ello, es básico y fundamental tener una buena comunicación con el cliente para poder obtener una información veraz y útil para construir una propuesta de valor totalmente adaptada al cliente. Por otro lado, la aportación de valor puede ser a indirecta, es decir, a través de mejoras e innovaciones de procesos y modelos de negocio que permitan a la empresa

reaccionar más rápido y hacer frente a nuevos proyectos con los recursos disponibles. El objetivo de esto no reside en crecer a nivel de facturación, sino en aumentar la capacidad de la empresa de centrarse realmente en lo que importa, lo que aporta valor al cliente (Curto, 2013).

- Recursos. Los recursos intelectuales, humanos y físicos, entre otros, necesarios para construir e implementar la propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2015):
  - Recursos físicos: aquellos que debemos diseñar de manera que no sean fáciles de imitar por los competidores, y que, además, permita fomentar la diferenciación de la propuesta de valor.
  - Intelectuales: este tipo de recursos suponen una fuente de ventaja competitiva muy importante, ya que al ser únicos y propios de la empresa, permite una diferenciación absoluta de la competencia.
  - Humanos: son unos recursos clave porque son los encargados de compartir y transmitir el conocimiento del que disponen, a la vez que fomentan la creatividad.
  - Financieros: necesarios para la viabilidad y sostenibilidad económica de la empresa en el largo plazo.
- Inversiones. Este elemento es de gran importancia para la empresa porque se trata de intentar aportar el máximo valor posible a los clientes, y, a su vez, intentar reducir los costes y el tiempo empleado, es decir, aprovechar los beneficios de la forma más óptima posible (Medina, 2014).
- Riesgo aceptable. Este elemento está basado en los criterios de adopción de los clientes y en la viabilidad del producto o servicio dentro de la empresa. Además es necesaria una rentabilidad suficiente que asegure la viabilidad y sostenibilidad en el largo plazo de la empresa.
- Ventas. Es preciso elaborar un buen plan de ventas con el objetivo de mejorar el proceso y conseguir que las ventas aumenten en los siguientes ejercicios económicos. Como en los elementos anteriores, para elaborar bien este plan de ventas es necesario tener muy claro que ofrecemos, a quién se lo ofrecemos y qué ofrece la competencia. Posteriormente, se fijan los objetivos a conseguir en para mejorar el posicionamiento de la empresa, mejorando los canales a través

de los que llega la información acerca del valor añadido de la propuesta de valor (Dumont & Arrabal, 2009).

- Gestión. Es fundamental un buen control y seguimiento del servicio y de los clientes para establecer una adecuada planificación que nos permita fijar correctamente los objetivos nombrados con anterioridad. Así como llevar un control y mejora continua de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Calidad. Es importante medir la calidad del producto o servicio a través de unos indicadores que te especifiquen el camino recorrido hasta llegar al nivel de calidad deseado mediante unos máximos y mínimos previamente establecidos. Este sistema permite no sólo a la empresa controlar la calidad de su producto o servicio ofrecido, sino que el hecho de que se trate de un sistema objetivo proporciona una información fiable a los clientes.

Toda la revisión de la literatura acerca de la propuesta de valor, nos lleva a establecer seis variables clave para formularla correctamente:

- En primer lugar el mercado, el grupo de clientes, al que va dirigido el producto ofrecido o el servicio prestado.
- En segundo lugar, el valor percibido por el cliente. Es importante hacerle llegar al cliente exactamente lo que queremos, es decir, el valor añadido único y distinto de la competencia.
- En tercer lugar, describir y explicar el producto o servicio que se va a ofrecer con claridad para que el cliente entienda de forma sencilla la utilidad del mismo.
- En cuarto lugar, dejar claro cómo va a hacer la empresa que el producto o servicio tenga valor para el cliente, no sólo hacerle llegar esa percepción, sino que se trata de ofrecer una alternativa que realmente aporte valor al cliente.
- En quinto lugar, es imprescindible dejar clara la diferenciación frente a otras empresas que proporcionen un producto o servicio similar.
- Y por último, en sexto lugar, y no por ello menos importante, es importante demostrar y fundamentar la viabilidad y credibilidad de la propuesta de valor.

A continuación, en el siguiente apartado del trabajo, se van a aplicar a un ejemplo práctico las seis variables clave rescatadas de la revisión de la literatura.

## 4. Aplicación empírica: PYMGO

### 4.1. PYMEs

En este apartado se va a exponer la situación en la que se encuentran las PYMEs españolas, así como sus principales problemas con el objetivo de entender con mayor claridad el desarrollo del caso práctico.

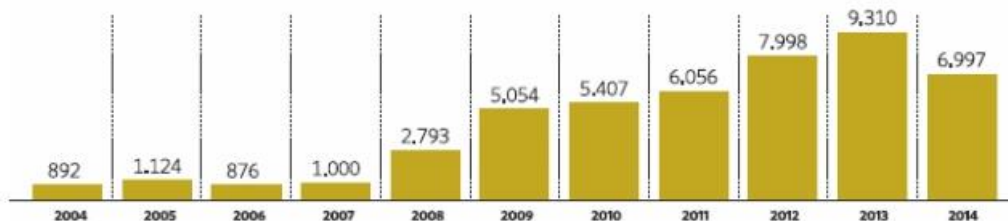
#### 4.1.1. Problema detectado

La idea de la creación de PYMGO nace y surge de la motivación de detectar un problema social latente que afecta a todo el tejido empresarial español compuesto en un 99% por microempresas, pequeñas y medianas empresas. Este problema se resume en la elevada tasa de mortalidad de pequeñas y medianas empresas, denominadas PYMEs, a la que se ve sometida España (El Economista, 2015).

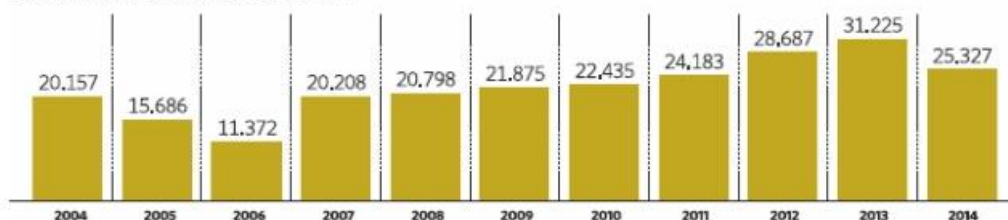
Tabla 1. Radiografía de la mortalidad empresarial.

CCAA	2013	2014		VARIACIÓN 2013/2014 (%)	DECEMBRE 2013	DECEMBRE 2014		VARIACIÓN 2013/2014 (%)
Concursos	9.310	6.997		-24,84	700	477		-31,86
Disoluciones	30.765	25.327		-17,68	2.591	2.471		-4,63
Inactividades	86.550	60.931		-29,69	3.741	6.380		70,54

Evolución de los concursos desde 2004



Evolución de las disoluciones desde 2004



(El Economista, 2015)

El problema se basa en la necesidad de este tipo de compañías de un acompañamiento de profesionales en su gestión empresarial para un correcto funcionamiento de las mismas.

Esta necesidad tiene dos pilares fundamentales. En primer lugar, se trata de un problema de urgencia ante la posibilidad de un cierre inminente debido a la crisis económica padecida en nuestro país desde 2008. En segundo lugar, se trata de un problema de fondo, ya que este tipo de empresas en su mayoría carecen de los recursos necesarios para hacer frente a una correcta gestión que incluiría gestionar problemas sociales y medioambientales, no sólo económicos.

Ese es el objetivo principal de PYMGO, acompañar a este tipo de empresas que se ven vulnerables en la sociedad. Se ven vulneradas por falta de recursos económicos, lo que les impide salir adelante, evitar su cierre. Pero, además, con una visión más a largo plazo, se trata de abarcar un problema de fondo. Son vulnerables a otros aspectos que se alejan del aspecto económico y no por ello menos importantes: los problemas medioambientales y sociales en los que todo el tejido empresarial se ve envuelto y, por ello, debe estar preparado para afrontarlos tanto en el presente como en el futuro (Fernández & Revilla, 2011).

#### **4.1.1. Aspectos macroeconómicos que influyen en la vulnerabilidad de las PYMEs**

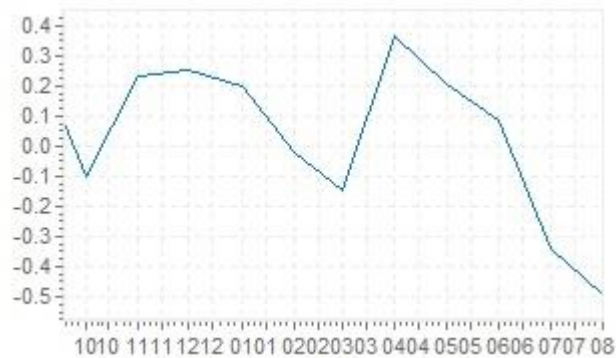
Otros aspectos más a nivel macro, también afectan a la situación de vulnerabilidad de estas empresas.

En primer lugar, por todos es conocida la etapa recesiva que lleva viviendo España desde el 2008, lo que ha provocado una elevadísima tasa de desaparición de empresas. El problema reside en que nuestro país se ha visto más perjudicado que otros en este aspecto debido a deficiencias en el modelo productivo. Había una excesiva dependencia por el sector de la construcción, y por otros con baja productividad.

Además, el hecho de que nos encontremos en una situación de deflación (-0.635) provoca el encarecimiento de las deudas, así como la ralentización del consumo, lo que

no favorece al desarrollo de estas empresas alimentadas en su mayoría por el consumo de los ciudadanos.

Ilustración 5. Gráfico IPC España año anterior

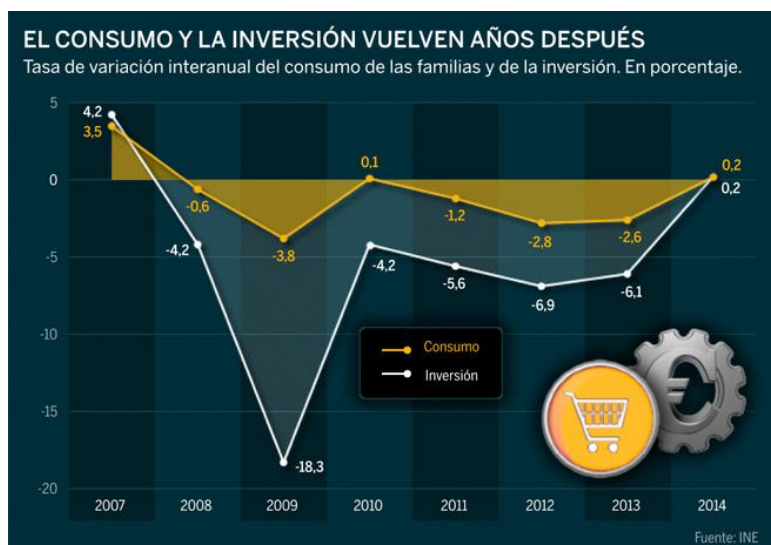


Fuente: (Triami Media en colaboración con HomeFinance, 2015)

A todo esto se suma que, según el FMI (Fondo Monetario Internacional), España comienza a estar bajo la curva del Gran Gatsby, es decir, no hay movilidad social. Esto supondría que los que nacen ricos morirán ricos, mientras que los que nacen pobres morirán pobres. Esto se traduce en una mayor desigualdad en las rentas, y, como consecuencia, en una mayor desigualdad de oportunidades.

En cuanto al consumo, después de 4 años de caídas, el consumo empieza a crecer en 2014 (+0.2% consumo de los hogares). Este consumo se ve impulsado por una mejoría del mercado de trabajo, crecimiento del PIB y confianza de los ciudadanos, desapalancamiento y mejora del crédito, y un aumento de la inversión por primera vez en la crisis. Esto supone una oportunidad para las PYMEs, pudiendo aumentar sus recursos disponibles (Amigot, 2014).

Ilustración 6. Crecimiento del consumo 2014



Fuente: (Amigot, 2014)

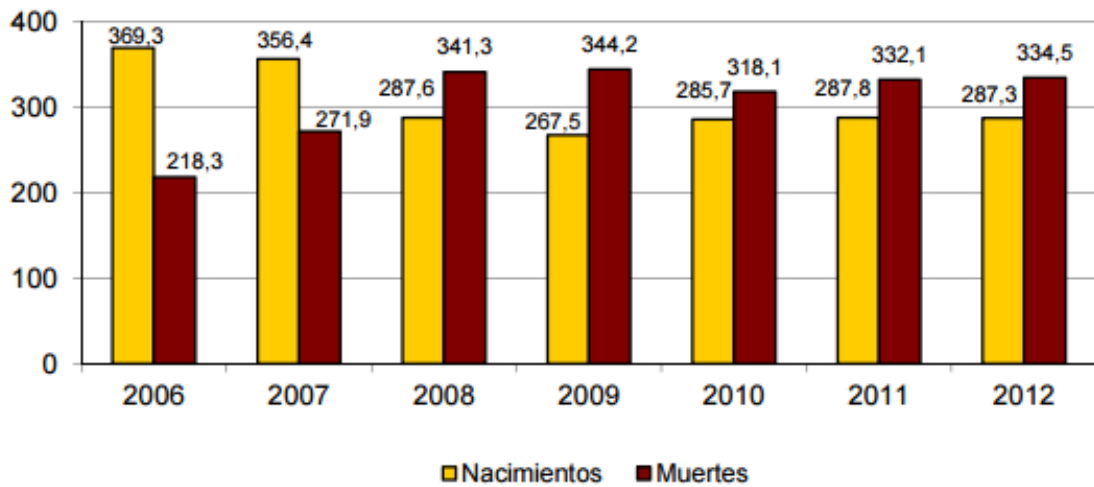
En conclusión, PYMGO surge al detectar la necesidad latente de acompañamiento que necesita esta mayoritaria parte del tejido empresarial (99%), pequeñas y medianas empresas, sobre todo microempresas y empresas pequeñas, en su gestión empresarial.

#### 4.1.2. Razones que impulsan el desarrollo de la propuesta de valor: Situación de las PYMEs en España en el sector de la distribución minorista

Para entender el calado y profundidad del problema, se procede a analizar desde las tasas de mortalidad de las PYMEs, pasando por las diferencias entre sectores, hasta la situación concreta del sector del comercio en España, que servirán para aclarar el mismo.

En la actualidad, tal y como muestra el informe del Instituto Nacional de Estadística sobre los Indicadores de Demografía Empresarial a 25 de noviembre de 2014, la tasa de nacimientos de empresas en 2012 fue del 8,3% y la de muertes 9,7% quedando una tasa neta negativa: -1,4% (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Tabla 2. Evolución del número de nacimientos y muertes de empresas (miles).



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

Por otro lado, existen amplias diferencias en estas tasas en función del sector económico en el que se encuentre la empresa. Por todos es conocido que el sector más afectado por la crisis económica en España ha sido el sector de la construcción debido a la burbuja inmobiliaria. Sin embargo, la actividad de nuestra empresa se va a centrar principalmente en el sector del comercio. En concreto en el comercio al por menor, servicios de comidas y bebidas y comercio al por mayor al tratarse de un porcentaje elevado de empresas que componen el tejido empresarial español.

El sector del comercio supone una parte importante del tejido empresarial español, alrededor de un 24%, incluyendo minoristas, mayoristas e intermediarios. Según el informe del INE, Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España, en el 2014 respecto al 2013, las empresas activas del sector del comercio ha disminuido en un 0.9%. Además, este informe pone de manifiesto el bajo nivel de asalariados que componen las empresas activas de España: el 81% se compone de dos o menos asalariados (Instituto Nacional de Estadística, 2014). Otro dato que pone de manifiesto el cambio en el estilo de vida de los ciudadanos que supone una amenaza para este sector es que su gasto ha disminuido mucho, por ejemplo, la salida a bares y restaurantes de los ciudadanos se ha visto disminuida en un 71% a lo largo de la crisis (El Economista, 2014).



**Tabla 3. Empresas activas según sector económico, por intervalo de asalariados.**

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
<b>TOTAL</b>	<b>3.119.310</b>	<b>200.835</b>	<b>408.089</b>	<b>758.483</b>	<b>1.751.903</b>
Sin asalariados	1.672.483	77.310	251.288	378.517	965.368
De 1 a 2 asalariados	921.000	55.502	101.397	248.369	515.732
De 3 a 5 asalariados	284.612	24.867	30.582	79.583	149.580
De 6 a 9 asalariados	110.819	14.516	11.919	28.354	56.030
De 10 a 19 asalariados	70.226	13.864	7.834	13.598	34.930
De 20 o más asalariados	60.170	14.776	5.069	10.062	30.263

*Fuente:* (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

La razón por la que escogemos este sector a pesar de tener la tasa neta más baja (-0.6%), es porque representa la mayor tasa de nacimientos (9.0%). Aunque la tasa de muertes (9.6%) es muy elevada, creemos que en este sector podemos encontrar una oportunidad de suministrar nuestros servicios de consultoría de una forma eficiente y eficaz para conseguir disminuir esta tasa de muertes. El hecho de que nuestro enfoque empresarial resida en el sector económico del comercio, no exime a la empresa de suministrar nuestros servicios a otros sectores que así lo necesiten y recurran a nosotros, es decir, no descartamos un escalado a futuro en cuanto al ámbito de actuación.

**Tabla 4. Stock, nacimientos y muertes de empresas por sector económico. Año 2012**

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
<b>Stock</b>	<b>3.466.110</b>	<b>228.285</b>	<b>501.626</b>	<b>854.553</b>	<b>1.881.646</b>
Nacimientos de empresas	287.311	10.684	33.965	77.104	165.558
Muertes de empresas	334.541	19.127	61.795	82.283	171.336
Variación neta	-47.230	-8.443	-27.830	-5.179	-5.778
Tasa de nacimientos (%)	8,3	4,7	6,8	9,0	8,8
Tasa de muertes (%)	9,7	8,4	12,3	9,6	9,1
Tasa neta (%)	-1,4	-3,7	-5,5	-0,6	-0,3

*Fuente:* (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

Estas cifras tan poco alentadoras, no deben ocultar la salida a la crisis que ofrecen estas pequeñas y medianas empresas, ya que suponen aproximadamente un 99% del tejido empresarial español, un porcentaje mucho mayor que la mayoría de los países de la Unión Europea. Este dato muestra el papel protagonista que tienen este tipo de empresas en nuestra economía, siendo el motor principal hacia una economía más innovadora y más concienciada con el medioambiente (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2011).

Cabe destacar que, aunque nuestros servicios van dirigidos a pequeñas y medianas empresas, el 81% de empresas que componen el tejido empresarial anteriormente mencionado no supera los 3 asalariados, es decir, la mayoría son microempresas; mientras que las medianas empresas representan apenas el 0.8% de este tejido.

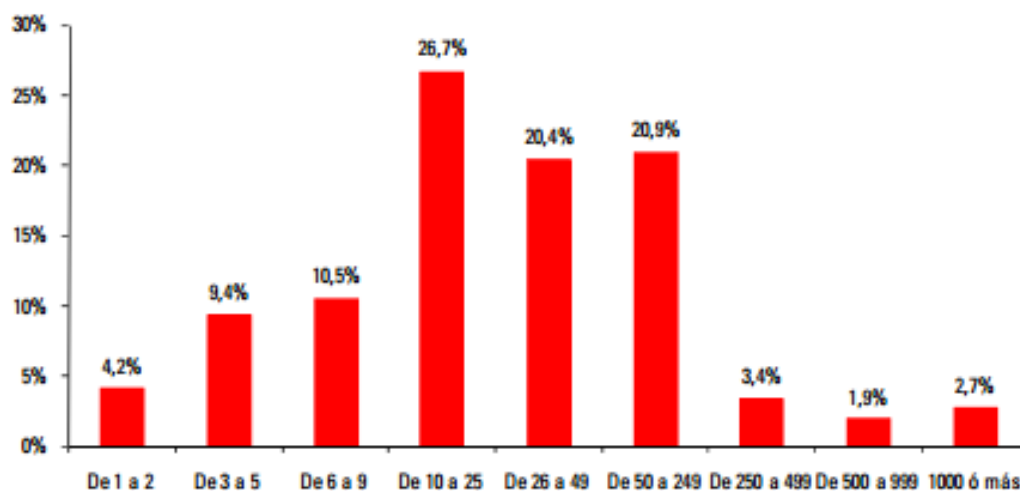
Tabla 5. PYMEs en España. Porcentaje acumulado sobre el total de empresas, por número de empleados.

	Sin asalariados	Menos de 3	Menos de 6	Menos de 10	Menos de 20	Menos de 50
1999	55,1	80,9	90,2	94,2	97,4	99,2
2000	54,6	80,3	89,8	94,0	97,2	99,2
2001	53,3	79,5	89,3	94,0	97,3	99,1
2002	52,6	79,0	89,1	93,9	97,2	99,1
2003	51,9	78,9	89,1	93,9	97,3	99,1
2004	51,0	78,8	89,1	94,0	97,3	99,1
2005	51,4	79,1	89,3	94,0	97,3	99,1
2006	50,9	78,7	89,1	93,9	97,3	99,1
2007	51,1	79,1	89,3	94,0	97,3	99,1
2008	51,3	79,3	89,4	94,1	97,3	99,1
2009	52,7	80,1	90,0	94,5	97,5	99,2
2010	53,9	81,0	90,7	95,0	97,7	99,2

Fuente: (Círculo de Empresarios, 2011); (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

Por otro lado, a pesar de ser el mayor porcentaje de empresas en España, las microempresas han sido las más castigadas por la crisis siendo las más destruidas. A esto se le suma que dentro de las denominadas empresas pequeñas, debido a la crisis, muchas se han visto obligadas a reducir el número de empleados de sus plantillas convirtiéndose en microempresas, aumentando así el grosor de este grupo.

Tabla 6. Destrucción de empleo. Aportación a la pérdida de empleo, según número de empleados de la empresa.



Fuente: (Círculo de Empresarios, 2011)

#### 4.1.3. Problemas característicos de las PYMEs españolas: distribución minorista

Todos estos datos se afianzan con los diversos problemas a los que se tienen que enfrentar este tipo de empresas comúnmente denominadas PYMEs (Círculo de Empresarios, 2011):

- Dificultad de acceso a la financiación: en esta época de crisis la mayoría de los créditos solicitados son denegados para estas empresas.
- Morosidad: tienen que soportar deudas tanto de instituciones privadas como otras empresas, como deudas procedentes de las Administraciones Públicas.

Tabla 7. Morosidad en España. Plazos de pago

	Entre empresas	De las AAPP
Plazo de pago contractual, valor medio en días	70	87
Plazo de pago efectivo, valor medio en días	99	153
Retraso medio, en días (año 2011)	29	66
Retraso medio, en días (año 2010)	28	65
Retraso medio, en días (año 2009)	26	51

Fuente: (Intrum Justitia, 2011)

- Rigidez del Mercado laboral:
  - Exceso de tipos de contratos laborales.
  - La facilidad de despido ante un contrato temporal frente a las excesivas trabas en los contratos indefinidos.
  - En el ámbito de la negociación colectiva, mucho más peso a las grandes empresas a pesar de representar apenas un 1% del tejido empresarial español.
  - Alto coste que supone el cumplimiento de la regulación vigente para las PYMEs:
    - Dificultad para el emprendimiento por el alto coste que supone.
    - Falta de integración y coordinación entre las distintas comunidades autónomas.
  - Factores estructurales e institucionales desfavorables para las PYMEs:
    - Desajuste entre la formación de los trabajadores y los perfiles que buscan las empresas.
    - Muchas veces, las empresas medianas y pequeñas ven fuera de su alcance el acceso a la contratación pública.
    - Dificultad para el acceso a la financiación externa. Se produce el llamado efecto crowding out, es decir, la capacidad de financiación de las empresas se ve reducida, expulsada, por el

aumento de la deuda pública. Como consecuencia de ello, se reducen los recursos disponibles.

- Factores culturales de España:
  - Elevada aversión al riesgo
  - Estigmatización del fracaso.
  - Visión positiva y negativa del empresario.
- Pocas empresas toman la decisión o pueden tomar la decisión de exportar.
- Dificultades frente a la innovación: elevados costes que supone adentrarse en actividades innovadoras.
- Las empresas españolas, por lo general, se muestran reacias a reaccionar frente a los cambios que se producen en su entorno.

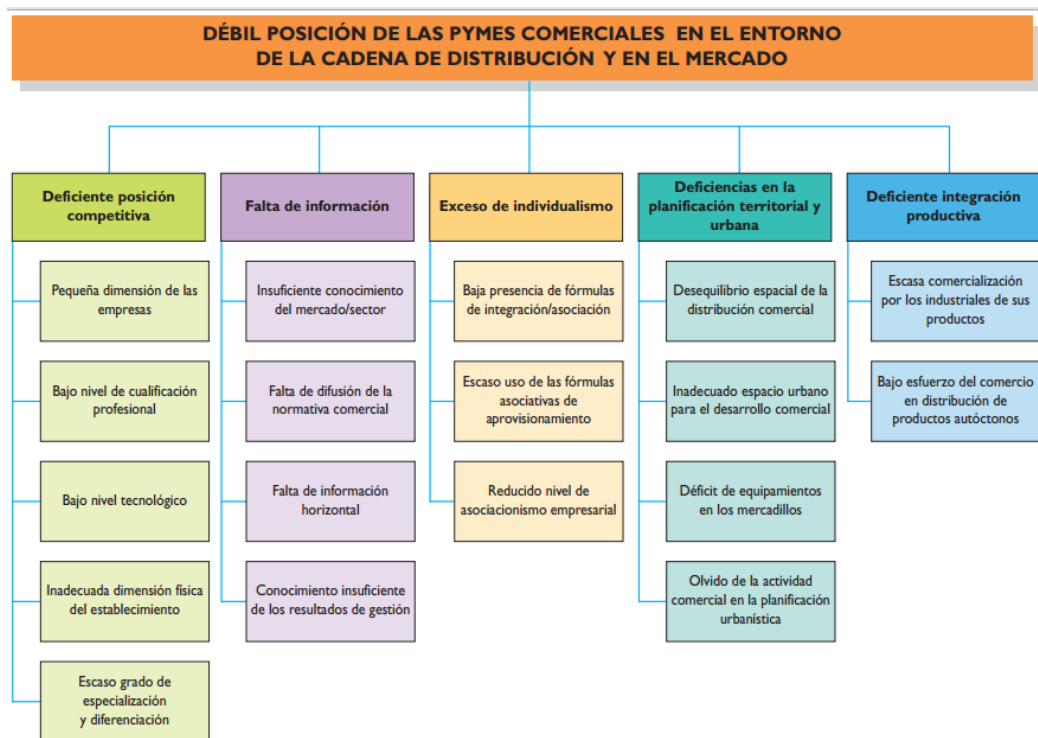
Los mencionados anteriormente son los problemas de las PYMEs en general, es decir, englobando todos los sectores. A continuación se van a analizar los problemas específicos del sector del comercio, que es donde realmente PYMGO va a desempeñar su actividad (Zornoza & Fernández, La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización, 2010):

- Alta dependencia de ayudas públicas: esto les supone una desventaja, ya que los presupuestos destinados a estas empresas se están viendo reducidos.
- Seguridad: muchos comercios están padeciendo el aumento de robos en este tipo de empresas.
- Dispersión normativa: existe demasiada normativa referente a este sector del comercio que dificulta el buen y ágil funcionamiento del mismo.
- Dificultad de financiación: la restricción del crédito bancario. La mayoría de las empresas españolas se apoyan mucho, incluso demasiado, en la financiación ajena. Esto ha provocado el cierre de muchas empresas al no recibir más crédito por parte de los bancos.

En contraposición, es importante hacer llegar a este tipo de empresas alternativas de financiación como Business Angels, el capital riesgo, el MARF (Mercado Alternativo Renta Fija, todavía en desarrollo) o el MAB (Mercado Alternativo Bursátil) (Moreno, García-Lomas, Cordón, & Echevarría, 2014).

- Dificultad para acceder a la adquisición de determinados activos que suponen un gran coste.
- Debido a los escasos recursos económicos de los que la mayoría tienen disponibilidad, no se pueden permitir hacer frente al contrato de personal muy cualificado por el salario que estos profesionales suponen.
- Por último, señalar que el problema de alguna de estas empresas reside en que no son capaces de gestionar los recursos, es decir, sí que tienen recursos pero no saben combinarlos de una forma adecuada.
- Otros problemas que padecen estas empresas en algunos casos son: excesiva competencia, falta de clientes, ganancias bajas y morosidad.

**Ilustración 7. Árbol de problemas del sector comercial**



*Fuente:* (Universidad de Jaén, 2014)

## **4.2. Aplicación de las variables teóricas de la propuesta de valor al caso de un proyecto de una empresa social: PYMGO**

### **4.2.1. Mercado: Público objetivo de PYMGO**

En concreto, el segmento al que va dirigido este servicio son microempresas y pequeñas empresas españolas pertenecientes al sector del comercio.

Este segmento está formado por PYMES en situación de crisis cercanas a la quiebra, a su cierre. Estas microempresas y pequeñas empresas españolas están necesitadas de acompañamiento, apoyo, orientación y ayuda para poder relanzar y/o mantener sus negocios, a través de una reestructuración del negocio y de una mejora de los recursos disponibles.

El principal grupo de clientes que se atenderá estará compuesto por microempresas y empresas pequeñas pertenecientes al sector del comercio, que a pesar de ser muy distintos en cuanto al producto que ofrecen, tienen un factor común: no tienen un correcto desempeño de su gestión y carecen de recursos económicos como de capacidades para hacer frente a los problemas sociales y medioambientales que les puedan surgir. El problema reside no sólo en la falta de recursos, sino en el desconocimiento de cómo usar los recursos disponibles y de cómo conseguir los recursos necesarios para un correcto desempeño de su actividad.

La captación de clientes se llevará a cabo mediante publicidad en bolsas de empleo, escuelas de negocio, foros de empresarios y periódicos. Las acciones de marketing y promoción se difundirán a través de la página web y en las propias empresas a las que proporcionemos nuestro servicio, así como del “boca a boca”.

En cuanto al poder de negociación de estos clientes es alto, ya que pueden elegir cualquier servicio de consultoría como alternativa. Por ello, es una absoluta prioridad para PYMGO conseguir transmitir a sus clientes la diferenciación del servicio haciéndoles llegar que el servicio que pretenden proporcionar es un acompañamiento a largo plazo en la gestión de sus empresas, se trata de una relación a largo plazo que servirá de apoyo ante la situación de vulnerabilidad a la que se ven sometidas.

Por otro lado, otra característica de nuestros clientes es que al tratarse de un número alto de empresas que se encuentran en esta mala situación económica debido a la crisis padecida en España desde el 2007 – 2008, no tienen altas exigencias, es decir, si se tratase de un grupo reducido tendrían más capacidad de organización entre ellos a la hora de negociar, lo que supone otro punto débil para estas empresas.

En cuanto al número de clientes, sería grande, ya que debido a la crisis económica española, en número de PYMEs en esta situación se ha visto aumentada. En 2013 este número se vio triplicado, y aunque actualmente no sigue esta tasa de crecimiento, la mala situación económica es evidente (Europa Press, 2013). En concreto, las actividades con peor saldo demográfico empresarial (identificadas por su menor tasa neta) fueron Fabricación de muebles (-6,6%), Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería (-6,1%) y Confección de prendas de vestir (-6,1%) (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

#### **4.2.2. Valor percibido por los clientes de PYMGO**

El valor que recibe el cliente está basado en la relación personal, dedicada y a largo plazo a la que se compromete la empresa y proviene de distintas fuentes:

- Relación personal dedicada – KAM (Key Account Manager): esta relación se traduce en la interacción entre nuestros clientes y el contacto asignado dentro de la empresa. Cada cliente va a tener una atención específica y personal a través de la cual se le ve a asignar una persona dentro de un equipo para que actúe como su contacto y se cree una relación a largo plazo, fluida y de confianza.

El KAM va a ser un profesional encargado de coordinar las necesidades y actividades del cliente asignado, es decir, es un agente clave en la relación de continuidad con el cliente.

Dentro de sus funciones se encuentran (Bianco, 2015):

- Identificar y desarrollar oportunidades de negocio.
- Mantener los negocios existentes.



- Lograr una alta satisfacción del cliente tanto en el servicio proporcionado como con la relación con el KAM.
- Intentar anticiparse a los problemas, analizar sus causas y solucionarlos.

Como ya se ha mencionado antes el KAM no estará solo, se encontrará formando parte de un equipo de especialistas, pero él será el contacto para el cliente.

Cada KAM y su grupo serán concedores a la perfección del negocio del cliente para sacar el máximo partido a la relación establecida.

En cuanto a los recursos necesarios para el KAM destacamos la disponibilidad y proactividad de su equipo, soporte interno, soporte informático y recursos económicos.

**Tabla 8. Desarrollo de Key Account Managers**

	<b>Vendedor Especial</b>	<b>Función Kam no estructurada</b>	<b>Kam multifunción</b>
<b>Proactividad</b>	Baja	Media	Alta
<b>Formalización</b>	Ninguna	Limitada	Alta
<b>Alta Gerencia</b>	Muy alta	Media / Alta	Limitada
<b>Uso de Grupos de Apoyo</b>	Ninguna	Sólo por problemas	Como régimen
<b>Acceso a Recursos de Apoyo</b>	Muy pobre	Sólo por problemas	Muy alto
<b>Capacitación</b>	Ninguna	Media	Alta
<b>Integridad de la Gestión</b>	No Integral	Sólo algunos aspectos	Alta
<b>Nivel de Autoridad / Responsabilidad</b>	Ninguno	Muy limitada	Alta con parámetros

*Fuente:* (Bianco, 2015)

Este cuadro resume a la perfección nuestra elección de establecer un KAM frente a otro tipo de profesionales.

- Relación por comunidades: PYMGO va a crear una comunidad en la que se comunicará y entenderá mejor a sus clientes tanto actuales como potenciales, con el fin de favorecer el intercambio de conocimientos y ayudar a la resolución de problemas mutuamente (Aguilera, 2013).

Se trata de un mecanismo de relación basado en buscar soluciones conjuntas. A su vez proporciona oportunidades profesionales al poner en contacto a unos clientes con otros.

- Co-creación: PYMGO establecerá una relación con sus clientes que les permita crear valor, haciéndoles partícipes de todos los procesos del ciclo de sus negocios. Es decir, todas las mejoras o modificaciones que nosotros proponamos al cliente, estarán en su mayoría diseñadas en conjunto, aunque en algunos casos sólo sea a nivel informativo por motivos de desconocimiento técnico, y las decisiones, como es lógico, deberán ser aprobadas por el cliente.

Este método va a permitir a PYMGO poder ofrecer exactamente lo que quiere y necesita el cliente. Todo ello, a su vez va a crear una serie de experiencias muy estrechas entre PYMGO y sus clientes basadas en la cooperación, llegando incluso a crear posibles sinergias (Aguilera, 2013).

Otra vía de co-creación se va a establecer dentro de la propia empresa, es decir, con los empleados. Permitiéndoles así aportar sugerencias e ideas de mejora tanto para la propia organización como para con los clientes. Esto se puede aplicar también a los proveedores, es decir, en última instancia se aplica a todos los stakeholders.

En definitiva, la co-creación tanto a nivel de clientes como de empleados lo que genera es un aumento de la calidad en el servicio prestado, y un aumento en la innovación de las soluciones posibles. Esto es un proceso activo y creativo que resulta en un aumento de valor para los stakeholders.

Por último, destacar que las facilidades de financiación que ofrece PYMGO no las ofrecen otro tipo de empresas o consultoras más convencionales, negando incluso la prestación de servicios a empresas en una situación tan crítica. Esto también provoca que los clientes puedan llegar a ver nuestra compañía como una alternativa a elegir muy atractiva.

#### **4.2.3. Servicio suministrado por PYMGO**

PYMGO es una Empresa Social que acompaña a PYMEs en su gestión a través de un análisis, control y mejorar de su negocio como respuesta a la situación de crisis que estas padecen, que ven que sus empresas van encaminadas a la bancarrota y no encuentran una solución eficaz y rápida para hacer frente a sus problemas.

El objetivo principal de la empresa social consistirá en generar un servicio de acompañamiento mediante el cual seguiremos la actividad empresarial de nuestros clientes, para poder analizar y crear soluciones, y darles feedback con los problemas detectados y con propuestas, cambios, soluciones y mejoras.

El servicio consiste en un acompañamiento a través de un profundo análisis, control y mejora del negocio de microempresas, pequeñas y medianas empresas, como respuesta a la problemática de PYMEs en situación de crisis, intentado solucionar eficazmente y con rapidez sus problemas más inmediatos, los económicos, evitando la destrucción / desaparición de las mismas. A medio y largo plazo este acompañamiento se centrará en una adecuada gestión de los recursos disponibles y potenciales para un óptimo desarrollo de la actividad de estas empresas en tres aspectos: económico, social y medioambiental.

El funcionamiento consiste en un servicio mediante el cual las PYMES envíen información diaria de las ventas, del inventario y de los costes, entre otros., es decir, de la actividad empresarial, para poder analizar y crear soluciones, y enviarles feedback, tanto diario, como semanal y mensual, para detectar los problemas y proponer cambios,

soluciones y mejoras. Este sería el primer contacto y la solución más a corto plazo para evitar el cierre de las compañías.

Posteriormente se establecerá una relación más a largo plazo, que se basará, como ya se ha mencionado en apartados anteriores, en el acompañamiento de estas microempresas, pequeñas y medianas empresas en su gestión. Teniendo en cuenta aspectos como son la gestión laboral, social y medioambiental, además de la económica.

Las PYMEs que serán atendidas por nuestra empresa deberán cumplir una serie de requisitos que demuestren que no son económicamente viables ni tampoco social y medioambientalmente sostenibles, ya que se trata de evitar la desaparición de empresas que están en mayor riesgo de cierre. Este sería un filtro principal, pero otro foco de clientes serían aquellos que se encuentran en una situación vulnerable debido a la escasez de recursos, aunque su cierre no sea un problema actual.

Para PYMGO, sus actividades clave se dividen en dos categorías. La primera, resolución de problemas de urgencia y de fondo, ya que se trata de una empresa que principalmente presta un servicio a su cliente, que soluciona los problemas del cliente. Y en segundo lugar, plataforma / red, ya que es fundamental el buen funcionamiento de la plataforma de nuestra web corporativa (mantención, procesos, arquitectura...). Ahora vamos a concretar un poco más estas actividades:

- Acompañamiento: aunque en cuanto a nivel de actividades puede resultar un concepto más abstracto, es la actividad principal de la compañía. Se trata de establecer una relación a largo plazo con los clientes en la cual se les acompañará para mejorar su situación de vulnerabilidad que sufren debido a la escasez de recursos disponibles.
- Información y comunicación con el cliente (feedback bidireccional): Como se ha llevado mencionando durante todo el proyecto, PYMGO es una empresa que trabaja de “personas a personas”, es decir, presta un servicio basado en la solución de problemas del cliente. Por ello, tener un buen entendimiento con el cliente, una excelente comunicación, es una de las actividades clave para nosotros. Si no sabemos realmente que es lo que quiere el cliente, cuál es su problema; o simplemente proporcionamos una solución que no se adapte a su

negocio, todo quedará en nada porque no habremos solucionado el problema ni habremos establecido unos buenos cimientos para problemas futuros, lo que es nuestro principal objetivo.

- Implantación Sistema de Gestión Medioambiental y Sistema de Gestión Laboral:  
Para PYMGO es primordial el poder conseguir implantar estos sistemas en los negocios analizados, ya que la compañía tiene una fuerte conciencia con el entorno en el que se desenvuelve, y, además, como hemos mencionado antes se trabaja de “personas a personas” por lo que es fundamental tener un buen sistema justo y equitativo para con los empleados. Aunque para PYMGO la implantación de estos sistemas es uno de los objetivos principales, hemos decidido no imponerlo como un requisito imprescindible a la hora de contratar nuestros servicios porque la mayoría de negocios con los que vamos a trabajar con comercios / sectores muy tradicionales e imponerles esto de entrada puede crear rechazo a la hora de contratar nuestro servicio. Además, un factor a tener muy en cuenta es que debido a la mala situación económica en la que se encuentran los clientes que solicitan nuestros servicios, somos conscientes que en el corto plazo no disponen de los recursos necesarios para implantar estos sistemas. Pero, a pesar de ese rechazo inicial por parte del cliente, creemos que seremos capaces de hacer ver al cliente las ventajas a largo plazo de la implantación de estos dos sistemas en su negocio, lo que le llevará a querer por su propio pie implantarlos. Esto quiere decir que la concienciación con el medioambiente en el que desarrollamos nuestra actividad económica y con los empleados que trabajan en nuestras organizaciones y que dedican la mayor parte de sus vidas a que nuestro negocio funcione, es todo un proceso, un largo proceso de concienciación en el cual estamos dispuestos a acompañar al cliente. PYMGO cree que es posible que este proceso se lleve a cabo, ya que nuestra relación con el cliente es a largo plazo y eso nos permitirá crear un vínculo con el mismo, lo que les llevará a depositar mayor confianza en nosotros y en los consejos que les demos como la implantación de estos sistemas.
- Plataforma Web Corporativa: es una actividad clave porque es de una de las mayores fuentes de información de nuestros clientes, y a su vez porque ejerce la función de imagen de marca lo que implica un funcionamiento sumamente

perfeccionado para poder trasladar la imagen de calidad y eficiencia que deseamos. A su vez es un escaparate para el cliente y para los proveedores, funcionando como espacio publicitario para PYMGO, lo que intentará atraer a nuevos clientes a una mayor velocidad; y traslada también la oportunidad a otras empresas de anunciarse en nuestra web, siendo esto también parte de nuestras fuentes de ingresos.

#### **4.2.4. Benefits: cómo PYMGO aporta valor a sus clientes**

La propuesta de valor que en este ejemplo se expone va más allá de la consultoría convencional. Se trata de establecer una relación de acompañamiento única a largo plazo con el cliente basada en la confianza y en la correcta gestión de los recursos disponibles y potenciales. No se trata únicamente de entablar una relación basada en el aspecto económico, sino que se trata de acompañar en la solución de un problema de fondo que se llevará a cabo teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales y medioambientales en los que se ve inmerso el cliente.

#### **4.2.5. Diferenciación de PYMGO frente a la competencia.**

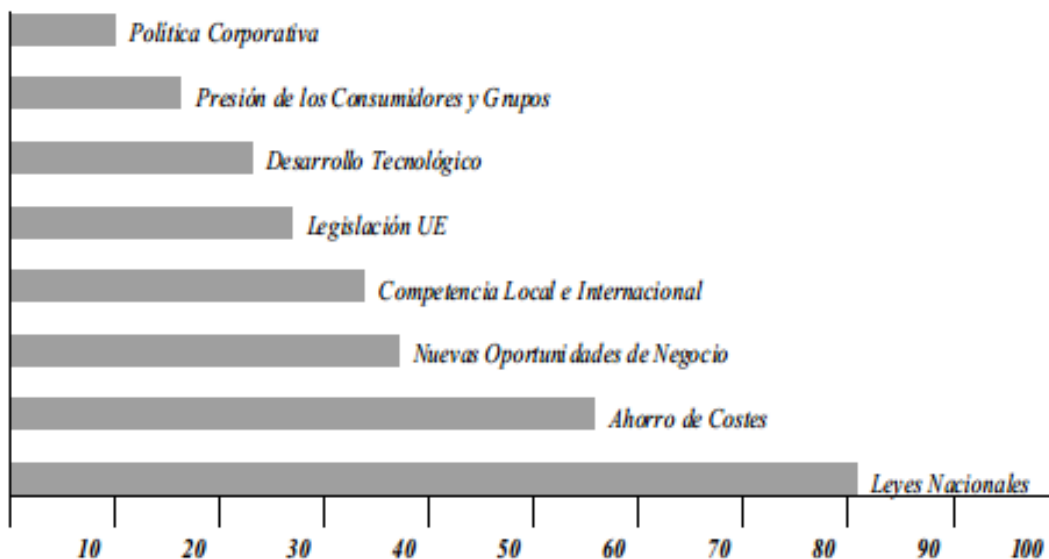
Nos encontramos en un océano rojo, un mercado consolidado, el de la consultoría, por lo que la diferenciación es fundamental.

Cabe destacar que nuestro servicio será único por la necesidad de acompañamiento que se cubre y personalizado en función del cliente, ya que no hay dos clientes iguales y esto nos permitirá crear identidad y entendimiento con el cliente: principio de customización; unido a la participación activa de los clientes en los proyectos.

En PYMGO somos conscientes de que la concienciación con el medioambiente y con el trato justo de los empleados es un aspecto social que está calando cada día más en nuestra sociedad. Por ello, muchas empresas, sobre todo las más grandes, se ven

obligadas a integrar en sus compañías la Responsabilidad Social Corporativa, para hacer frente en cierto modo a las externalidades negativas que producen en contraposición a las positivas. Y por otro lado, las pequeñas y medianas empresas no disponen los recursos necesarios para integrar este departamento en sus compañías. Por ello, uno de nuestros objetivos es conseguir integrar en nuestros clientes la necesidad de tener una conciencia social y medioambiental y actuar en consecuencia Respetando el entorno en el que se desenvuelven, en un tipo de empresa en el que no es viable establecer un departamento de Responsabilidad Social Corporativa como tal.

**Tabla 9. Razones por las que las Industrias implantan medidas medioambientales**



Fuente: (Calduch, 2001)

El precio de nuestro servicio es totalmente personalizado. Es decir, va en función de la capacidad del cliente. Esto se debe a que el objetivo último de la empresa no es obtener el máximo beneficio, sino ayudar a las PYMES españolas que representan casi el 100% (99.88% en 2013) a que sigan desarrollando su actividad, a través de un saneamiento del negocio (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2014).

En concreto, precio variará en función del nivel de vulnerabilidad en el que se encuentre la empresa. Por ello, la clave no sólo se encuentra en las posibles variaciones del precio para amoldarnos al cliente, sino que también se encuentra en las facilidades

de financiación que ofrecemos. Esto se traduce en que, dado que vamos a tratar con empresas sin muchos recursos en el momento en el que acuden a nosotros, concederemos la oportunidad de pagar a plazos, hasta el momento en el que la empresa empiece a renacer.

La comunicación va unida a la propuesta de valor de los profesionales porque gracias a esta concreción de un profesional de contacto por empresa, va a permitir que la comunicación sea mucho más fluida y que se cree un vínculo de confianza.

Además, al tratarse de un proceso digitalizado, los clientes podrán tener acceso a la información sobre su análisis y puesta en marcha de las distintas medidas, así como de la evolución que va sufriendo el negocio. También podrán contactar con nosotros a través del contacto telefónico, o de la web en el momento en que les surja cualquier tipo de duda o de problema en caso de que se esté fuera del horario del profesional asignado y no pueda contactar directamente con él; y éste le contestará con la mayor brevedad posible. Esto también hace más flexible el servicio porque no siempre es posible coincidir en el momento justo, y así ambas partes pueden seguir con su trabajo.

Otra parte dentro de la comunicación se basa en la comunicación entre los propios clientes. PYMGO activará este servicio directamente en su página web corporativa con el objetivo de que éstos compartan entre ellos opiniones sobre nuestro servicio, y se puedan crear incluso alianzas profesionales.

#### **4.2.6. Demostración de la viabilidad y sostenibilidad de PYMGO**

Las necesidades financieras son muy amplias, ya que ofrecemos unas facilidades de financiación muy atractivas y necesarias para el cliente, lo que supone establecer unas alianzas económicas muy fuertes para conseguir un soporte que nos deje hacer frente a estas facilidades. Por ello, los beneficios no serán obtenidos en el corto plazo. Todo esto hace que atraigamos a un inversor que no esté interesado únicamente en una retribución económica, sino que esté interesado en aspectos sociales y medioambientales, y, en concreto, en la ayuda que su inversión puede suponer para cambiar la situación de vulnerabilidad de estas empresas.



Una clave de la empresa social como es PYMGO es la innovación para atender al objetivo social, lo que abre la perspectiva a fuentes de ingresos complementarias al precio de venta, típico de la mentalidad de una empresa convencional. Por ejemplo, donantes (individuos –con crowd-funding- o instituciones – las grandes empresas están dedicando cada vez más a apoyar nuevos emprendimientos-; o también públicas; entre otras).

Los honorarios se obtendrán fundamentalmente del servicio proporcionado por la empresa. El precio establecido a nuestros clientes por el servicio prestado dependerá de la situación de los mismos. Esto se traduce en unas facilidades de financiación personalizadas. Sabemos que esto supone asumir aplazamientos en los pagos y precios bajos, por ello, una de nuestras prioridades es establecer unas alianzas fuertes con otros agentes para poder hacer frente a estas facilidades de financiación proporcionadas a nuestros clientes.

Estos ingresos se complementarán con los conseguidos a través de la presencia de publicidad en nuestra web. Entre las fuentes de financiación complementarias se barajará la posibilidad de optar por subvenciones públicas debido a la justificación que las actividades de la empresa tienen en la sociedad, sobre todo empresas sociales: mantenimiento de puestos de trabajo, evitar cerrar PYMEs (España está compuesta en su mayoría por PYMEs) y gestión de recursos, entre otros.

Las alianzas que van a permitir o facilitar la viabilidad económica de PYMGO son las siguientes:

- Alianzas entre empresas competidoras: para prevenir riesgos, y compartir conocimiento. El objetivo es que estas alianzas se produzcan con otras consultoras sociales como Aid Social o Gaias, pero no descartamos otras consultoras pequeñas o consultores autónomos si encajan dentro de unos estándares éticos.
- Empresas conjuntas que crean nuevos negocios y empresas no competidoras: junto con empresas sociales para innovar y poder ofrecer un mejor servicio, o un servicio extra a nuestros clientes. Una potencial alianza sería con la empresa

Regionalwert AG, que se dedica a promover e impulsar la agricultura sostenible. Esta alianza podría interesarle a algunos de nuestros clientes que se encuentren englobados dentro de la venta de productos alimenticios. Por último, para la aplicación y ejecución de software podríamos establecer una alianza con la empresa Specialisterne, que se dedica, como muchas otras empresas, a hacer pruebas de software, pero que lo que les diferencia es que estas pruebas están realizadas por personas autistas (Socialnest, 2014).

Otra alianza muy interesante para PYMGO sería con la Asociación Fiare Centro, que es una asociación perteneciente a las finanzas éticas cuyo ámbito de actuación es Madrid. Esta asociación nos podría dar acceso a facilidades económicas que asegurasen la viabilidad de la empresa.

- Administraciones públicas: cabe destacar que Existe un Consejo Estatal de la PYME que se encarga de asesorar y colaborar con políticas y facilidades para PYMEs, contribuyendo a su desarrollo y crecimiento. Se basa en recomendaciones, informes y transferencia de políticas europeas a España (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2013). El objetivo de esta alianza es hacer un uso eficiente de esas facilidades que concede el consejo, en beneficio de la empresa.
- ONGs: el objetivo de estas alianzas es conseguir de una manera más eficaz las estrategias de RSC tanto para la propia empresa como para sus clientes. En definitiva se trata de establecer una estrategia que nos permita actuar de forma respetuosa con el medioambiente y de una forma más social, es decir, establecer la sostenibilidad como un aspecto fundamental de PYMGO y poder trasladar este concepto innovador a sus clientes. Es importante destacar que de esta alianza no sólo se beneficia la empresa, sino que también las ONGs al encontrar a su disposición la experiencia de las empresas para una adecuada gestión.

Los beneficios obtenidos de esta alianza son (Pomar, 2011):

- Compartir las capacidades que ambas organizaciones tienen para poder llegar a conseguir los objetivos de una forma más eficaz y rápida.
- Compartir contactos para que ambas organizaciones lleguen a un número de clientes o participantes, a la vez que aumentan la cantidad de información útil disponible.

- Afianzar los valores que pone de manifiesto PYMGO frente a sus empleados y clientes.

Una potencial alianza es sería con la ONG Economistas Sin Fronteras cuyo objetivo es proteger a sectores vulnerables y apuestan por unas Inversiones Socialmente Responsables y por una nueva economía guiada por la Responsabilidad Social Corporativa (Economistas Sin Fronteras, 2015).

Con esta alianza tendríamos cubiertos dos objetivos: viabilidad social y medioambiental y viabilidad económica.

- Patronal: CEPYME, Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. Se trata de una organización que vela por los intereses de las PYMEs atendiéndolas, informándolas e investigando como poder mejorarlas. Además, se trata de una vía de contacto con otras organizaciones, ya que CEPYME se encuentra en contacto permanente con las Administraciones Públicas entre otros agentes y organismos.

Está en los planes de PYMGO poder conseguir todos estos tipos de alianzas. Esta decisión se basa en que es imposible que una sola empresa abarque todos los aspectos de un negocio, y menos si quieres ejecutar correctamente la propuesta de valor que aquí se expone. Las alianzas proporcionan a ambas partes ventajas y beneficios como son la protección, el comercio, la ayuda mutua y la seguridad.

## 5. Conclusiones

En primer lugar, remarcar el objetivo principal del trabajo que era reafirmar la importancia de la propuesta de valor como núcleo central de una empresa, tanto de su modelo de negocio como del resto de actividades que la componen, a través de la revisión de la literatura y de la extracción de la misma de una serie de variables teóricas que explicasen la correcta formulación de una propuesta de valor.

Es importante destacar, que existe mucha literatura respecto a la propuesta de valor, pero enfocada de forma empírica y menos de forma teórica, lo que suscita la necesidad de contribuir a la ampliación de esta literatura más teórica respecto de la propuesta de valor.

Todos los autores revisados, así como otros informes, coinciden en que la propuesta de valor debe definir con claridad qué producto o servicio se ofrece, a quién se ofrece y cuál es el valor añadido que aporta, la diferenciación frente a la competencia. Además, los mismos señalan la importancia de tener en cuenta la esfera no sólo económica, sino también social y medioambiental, para poder satisfacer correctamente las necesidades de los clientes. Por otro lado, el énfasis de la propuesta de valor debe estar puesto en transmitir la satisfacción de la necesidad que tienen el cliente y no en las especificaciones técnicas producto o servicio.

La aplicación práctica de revisión de la literatura se ha realizado sobre una empresa social. La literatura al respecto de este tipo de empresa, la empresa social, pone de manifiesto el peso que con el paso del tiempo este tipo de empresa va tomando en la sociedad. Esto es así porque se trata de una organización cuyo fin es social, apoyando a minorías o colectivos vulnerables por la falta de recursos. Una característica fundamental de este tipo de organización es la reinversión de los beneficios en la propia empresa para aumentar el ámbito de actuación de la misma, o reinvertirlos en las comunidades a las que contribuye; y no enriquecer a los accionistas como hacen las empresas convencionales.

Este tipo de organización tiene una gran aceptación en la sociedad porque se componen de la gestión eficiente de una empresa convencional, unida al fin social que

puede tener una organización sin ánimo de lucro, lo que supone una mayor viabilidad, sostenibilidad a largo plazo y gestión de los recursos, además de contribuir socialmente de forma positiva.

Por último, en cuanto al caso práctico: una empresa social dedicada a suministrar un servicio de acompañamiento a pequeñas y medianas empresas españolas, caben destacar varios aspectos. En primer lugar, la alta tasa de mortalidad de estas empresas, que componen más del 99% del tejido empresarial español, que pone de manifiesto un problema tanto de urgencia, ya que por falta de recursos económicos no son capaces de mantener las empresas activas; como de fondo, ya que, más allá del problema de recursos económicos, se trata de una situación de vulnerabilidad por falta de recursos de todo tipo. Algunos de los problemas más importantes que acentúan la situación de vulnerabilidad de estas empresas son el desconocimiento de otras facilidades de financiación que no sea el crédito, por lo que si este se ve denegado se encuentran sin fondos económicos; la falta de formación tanto de los propios empresarios, en algunos casos, como del personal; la imposibilidad de establecer departamentos innovadores o sociales, como un departamento de RSC, por falta de capacidad; entre otros muchos problemas.

La creación de una empresa como ejemplo práctico para desarrollar empíricamente las variables teóricas de una propuesta de valor, es un enfoque muy interesante. Esto es así, porque permite descubrir una oportunidad de emprendimiento en la que se satisface un problema social, la necesidad de acompañamiento en la gestión de PYMEs, a través de un tipo de organización idónea para este objetivo por su fin social y su gestión eficaz, la empresa social, a la vez que se permite ver reflejado en esta propuesta de emprendimiento la clara aplicación de una correcta formulación de propuesta de valor.

## 6. Bibliografía

- Aguilera, O. (4 de Febrero de 2013). El lienzo en tu modelo de negocio: La relación con el cliente. *IAT Innovación y Tecnología*, 1.
- Amigot, B. (16 de 01 de 2014). El consumo de las familias crecerá en 2014 tras cuatro años de caídas. *Expansión.com*, págs. 1-2.
- Barbero, J. L., & Sánchez, L. (2006). *Pymes en España*. Fundación EOI.
- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating & delivering your value proposition : managing customer experience for profit*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Belio, J. L., Galindo, J. L., & Andrés, A. S. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Especial Directivos.
- Bianco, E. (2 de Marzo de 2015). Desarrollo de Key Account Managers. *OBC Ordóñez, Bianco Consultores (Tecnología comercial de avanzada para empresas líderes)*, 4.
- Calduch, V. R. (2001). *LA GESTION AMBIENTAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Departamento de Industria y Medio Ambiente, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón. Accesible en link: <http://www.ces.gva.es/pdf/conferencias/02/3.pdf>.
- Centro de Información y Red de Creación de Empresas. (s.f.). *Emprendedor : Sociedad Limitada Nueva Empresa*. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.
- CERSA. Compañía Española de Refinanciamiento. (2014). *Avales para la obtención de financiación*. Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Accesible en link: <http://www.cersa-minetur.es/seccion/avales-para-pymes/tipos-de-avales/avales-para-la-obtencion-financiacion>.
- Charan, R. (2007). *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't* (Segunda ed.). Reviews.

- Charan, R. (2007). *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't* (Segunda ed.).
- Círculo de Empresarios. (2011). *Las PYME: clave para recuperar el crecimiento y el empleo*. Madrid: Accesible en link: [http://circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2012/09/12-09-2011\\_documento\\_sobre\\_pymes.pdf](http://circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2012/09/12-09-2011_documento_sobre_pymes.pdf).
- Curto, J. R. (2013). *BPM (Business Process Management): Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos*. BPMteca.com.
- Dirección Comercial y de Marketing. (2013). Fuerza de ventas. *capitaldemarca.com*, 49-56.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa . (2014). *Mapa de Redes de Business Angels*. Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Madrid: Accesible en link: <http://servicios.ipyme.org/maparba/Busquedas/BuscarEntidad.aspx>.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2013). *El Consejo Estatal de la PYME*. Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Madrid: Accesible en link: <http://www.ipyme.org/ES/PolíticasMedidasPYME/ConsejoGeneralPYME/Paginas/ConsejoEstatalPYME.aspx>.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2014). *Retrato de las PYME 2014*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Gobierno de España.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2011). *Small Business Act. Primer Informe de Aplicación en España (2009-2011)*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Accesible en link: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe\\_SBA.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe_SBA.pdf).

- Drucker, P. F. (2005). *Critical Evaluations in Business and Management*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Dumont, M. d., & Arrabal, J. A. (2009). *Plan de negocio*. Vértice.
- Duque, E. B. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 59-76.
- Economistas Sin Fronteras. (2015). *Trabajamos por una economía más justa*. Accesible en link: <http://ecosfron.org/quienes-somos/>.
- El Economista. (16 de 06 de 2014). Las familias recortan en ocio y restaurantes: el gasto medio por hogar bajó un 3,7% en 2013. *Eleconomista.es*.
- El Economista. (20 de 01 de 2015). La mortalidad empresarial cayó en 2014 por primera vez en ocho años. *El economista*.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. 38-39.
- Escudero, J. (2009). Tu propuesta de valor. *Emprendedores.es*.
- Europa Press. (27 de 11 de 2013). El número de pymes españolas en quiebra se ha triplicado con la crisis. *elEconomista.es*, págs. 1-3.
- Fernández, Z., & Revilla, A. (2011). *Hacer de la necesidad virtud: Los recursos de las pymes*. Accesible en link: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/53.pdf>.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2009). *Innovación social. Reinvertando el desarrollo sostenible*. Accesible en link: [https://www.fundacionbankinter.org/documents/11036/16211/Publicacion+PDF+ES+FTF\\_InnovacionSocial/5a6c1369-181d-4a21-bc6c-9c5f3d0e3454](https://www.fundacionbankinter.org/documents/11036/16211/Publicacion+PDF+ES+FTF_InnovacionSocial/5a6c1369-181d-4a21-bc6c-9c5f3d0e3454).



- Greenpeace. (2009). *Ranking Verde de Electrónicos*. Accesible en link: [http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/cambio\\_climatico/ranking-verde-de-electr-nicos.pdf](http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/cambio_climatico/ranking-verde-de-electr-nicos.pdf).
- Guillén, P. (2014). *Management, Estrategia Empresarial y Modelos De Negocio*. Accesible en link: [http://www.blandi.org/fguillen/2-propuesta-de-valor/#.VW-NIM\\_tmko](http://www.blandi.org/fguillen/2-propuesta-de-valor/#.VW-NIM_tmko).
- iesMed. (2014). *Empresa Social*. Recuperado el 09 de 06 de 2015, de [http://iesmed.eu/?page\\_id=139&lang=es](http://iesmed.eu/?page_id=139&lang=es)
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2014*. Accesible en link: <http://www.ine.es/prensa/np858.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Indicadores de Demografía Empresarial Año 2012*. INE. Accesible en link: <http://www.ine.es/prensa/np877.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística. INE. (2014). *El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías*. Accesible en link: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/INECifrasINE\\_C/PYSDetalleCifrasINE](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/INECifrasINE_C/PYSDetalleCifrasINE).
- Intrum Justitia. (2011). *European Payment Index 2011*. Accesible en link: [http://www.aicsweb.it/documenti/2011/INTRUM%20EPI\\_2\\_11.pdf](http://www.aicsweb.it/documenti/2011/INTRUM%20EPI_2_11.pdf).
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Press.
- Kotler, P. (2001). Análisis, planeación, implementación y control. *Dirección de mercadotecnia*, 37-60.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.

- Legazkue, I. P., Guerrero, M., & González-Pernía, J. L. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor: Informe GEM España 2014*. Universidad de Cantabria.
- Leonardis, O. d. (1995). *La empresa social*. Nueva Visión.
- Linares Llamas, P., C. B. G., Labajo González, V., Merino de Diego, A., Bilbao Calabuig, P., Valor Martínez, C., y otros. (2012). *Guía para emprendedores sociales*. Accesible en link: <http://www.upcomillas.es/es/grupos-investigacion/datos-grupo?grupoinve=49>.
- Medina, R. (2014). *Despliega tu propuesta de valor*. México DF: LID Editorial.
- Mejía, C. A. (2014). *La propuesta de valor*. Accesible en link: <http://planning.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer Revista de estudios de comunicación*.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores*. Gobierno de España. Accesible en link: <http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/indefiapoyoemp rend.html>.
- Moreno, M. O., García-Lomas, J. J., Cerdón, P. A., & Echevarría, S. G. (2014). *Situación actual y retos de futuro de las pymes españolas*. Instituto de Estudios Económicos.
- Moro, M. L. (2003). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC Editorial.
- Osterwalder, A. (2010). *The Business Model CANVAS*. Medellín: LEA.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Grupo Planeta Spain.
- Pedreño, J. A. (2014). Las empresas de economía social experimentan un 4.25% de crecimiento empresarial y un 4% en facturación. *CEPES. Confederación Empresarial Española de la Economía Social*.
- Pomar, M. P. (2011). *Alianzas Estratégicas Empresa-ONG*. Accesible en link: <http://www.significarse.com/alianzas-estrategicas-empresa-ong/>.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 5-14.
- Pümpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Díaz de Santos.
- Quintas, F. B. (2010). *Creación de Empresas de Economía Social*. Ideaspropias.
- Raja, M. G., & Franco, C. M. (8 de junio de 2015). Un nuevo paradigma de negocio: la empresa social. *Cinco Días*.
- Ramos, F. S., & Martín, M. J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 79-116.
- REAS - red de redes de economía alternativa y solidaria. (2014). *La necesidad de construir un mercado social*. Accesible en link: [http://www.economiasolidaria.org/mercado\\_social](http://www.economiasolidaria.org/mercado_social).
- Seller, E. P. (2004). *La participación ciudadana, en el ámbito local, eje transeversal del trabajo social comunitario*. Universidad de Murcia.
- Skok, M. J. (2013). 4 Steps To Building A Compelling Value Proposition. *Forbes*.
- Socialnest. (2014). *Empresas sociales sin fronteras*. Accesible en link: <http://socialnest.org/empresas-sociales-sin-fronteras/>.

- Sulbarán, J. P. (1995). El concepto de responsabilidad social de la empresa. *Economía*, 181-199.
- Tamayo, M. (27 de diciembre de 2013). Propiciar la autonomía económica de las comunidades es la salida a los conflictos sociales. *Gestión*.
- The World Factbook- CIA. (2014). *People and Society: SPAIN*.
- Torrecilla, J. M. (1999). Identificar la necesidad del cliente. Su satisfacción como centro de los objetivos de la empresa. *Economía Industrial*, 101-112.
- Triami Media en colaboración con HomeFinance. (2015). *Inflación España - índice de precios al consumo (IPC)*. Accesible en link: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>.
- Universidad de Jaén. (2014). El comercio. Árbol de problemas del sector comercial. Jaén: Accesible en link: [http://www.ujaen.es/huesped/planestra/2/pdf/a\\_pro\\_com.pdf](http://www.ujaen.es/huesped/planestra/2/pdf/a_pro_com.pdf).
- Zornoza, C. C., & Fernández, J. J. (2010). La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía industrial*, 19-40.
- Zornoza, C. C., & Fernández, J. J. (2010). *La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización*. *Economía Industrial*.