



GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

**MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A
TRAVÉS DEL MODELO CANVAS**

**BUSINESS MODEL AND FAMILY COMPANY: PRACTICAL APPLICATION
THROUGH CANVAS MODEL**

Autora:

SARA ARRANZ REQUEJO

Directoras:

ANA MARÍA SERANO BEDIA Y MARTA PÉREZ PÉREZ

FECHA DE PRESENTACIÓN: SEPTIEMBRE 2017

INDICE

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	6
4.1. CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	6
4.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR	8
4.2.1. Importancia económica a nivel de empleo y en la contribución al PIB	8
4.2.2. Comparación de las empresas familiares en España y fuera de España	9
4.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	10
4.3.1. Ventajas de la Empresa Familiar	10
4.3.2. Desventajas de la Empresa Familiar	11
5. MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA LA REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	14
6. CASO PRÁCTICO	17
6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ELEGIDA: HM LOGÍSTICA	17
6.2. MODELO CANVAS DE HM LOGÍSTICA	18
7. PROPUESTAS DE MEJORA A PARTIR DEL ANÁLISIS CANVAS	24
8. CONCLUSIÓN.....	27
9. BIBLIOGRAFÍA.....	28

1. RESUMEN

El actual trabajo Fin de Grado trata sobre la reformulación del modelo de negocio que se va a seguir en una empresa familiar dedicada a la distribución de productos de descanso, para ello se aplicará el Modelo de negocio Canvas. Antes de examinar esta herramienta, se informará al lector sobre las principales características de la empresa familiar (distintas definiciones, aportaciones al PIB, influencia de estas empresas en España y en su entorno, ventajas y desventajas, etc.) para así estar documentado sobre la vital importancia que tiene este tipo de negocios y proceder a estudiar la empresa que se va a desarrollar en concreto.

A continuación, se indicará la metodología que se utiliza para la realización del Modelo de Canvas. En el caso de la empresa a analizar se compaginará la información secundaria con la primaria, siendo la secundaria la más sustancial en este caso. Posteriormente se hará una presentación del negocio con los aspectos más relevantes de éste y se procederá a aplicar el Modelo Canvas, completando con los datos de la empresa todo el lienzo en el que consiste esta herramienta.

Por último, se realizarán las propuestas de mejora oportunas para este negocio a partir del estudio realizado y se finalizará el trabajo con las conclusiones más significativas obtenidas. En este caso, entre otras muchas mejoras aconsejables, el requisito que se considera más importante para esta empresa es la penetración en el mundo tanto de la red como tecnológico, ya que es impensable que en la época en la que estamos una empresa de este tipo, no tenga una página Web actualizada y de información en este tipo de redes para que los usuarios puedan conocerla.

2. ABSTRACT

The following study addresses the reformulation of the business model used by a family company which distributes bedroom supplies and mattresses by applying the Canvas business model. Firstly the company main characteristics will be displayed, such as definitions, GDP (Gross Domestic Product) payments, influence in Spain and surroundings, pros and cons, etc. By doing so, the vital importance of this kind of companies will be understood and therefore the examination of this particular corporation will be produced.

After this, the methodology for the Canvas model will be explained, combining both principal and secondary information. Subsequently, there will be a presentation of the company and its most relevant aspects by employing the Canvas model with the company data.

Finally, there are pointed out a series of suggestions and conclusions arisen after this study in order to improve the family company. In this particular case, the main proposal is the technological updating in order to be recognized through a webpage and browsers.

3. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea como objetivo principal la aplicación del Modelo Canvas en la empresa familiar en la que desempeño mi actividad profesional, *HM Logística repartiendo descanso*, empresa dedicada al sector de almacenaje, distribución, reparto y montaje de sistemas de descanso y que fue fundada en el año 2008. El objetivo es realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar tanto sus puntos fuertes como aquellos que requieran una reformulación, con el objetivo de adaptar el modelo de negocio al actual entorno competitivo.

La empresa elegida tiene ganancias y ha ido aumentando en los últimos años, tanto en la cartera de clientes, como en los beneficios obtenidos. Sin embargo, existe una preocupación por parte del equipo directivo acerca de cómo mantener la posición competitiva de la empresa en el futuro. Es por ello que mediante la realización del Modelo de Canvas se quiere perseguir, no la reconstrucción completa de la estrategia de la empresa, sino la mejora de sus fortalezas o eliminación de puntos débiles si esto fuese óptimo para ella.

La estructura del trabajo consta en primer lugar, de distintas definiciones de la empresa familiar, de las que se deduce que no hay un concepto conciso sobre este tipo de negocio. Posteriormente, se aportan datos que permiten contextualizar la relevancia que tienen las empresas familiares en el desarrollo económico nacional e internacional, ingresos, aportación al PIB, así como las ventajas y desventajas de emprender un negocio familiar o formar parte de él. Todo ello servirá para adoptar una buena toma de contacto para seguir estudiando este tipo de empresas.

El trabajo prosigue con la introducción del Modelo Canvas, explicando en qué consiste este tipo de herramienta y cómo se utiliza, para así poder completar los 9 apartados en los que consiste. Una vez expuesto esto, examinaremos y aplicaremos esta herramienta en una empresa familiar a fin de analizar los resultados e identificar aquellos aspectos que dicha empresa debe reformular, adaptar y/o potenciar para mantener y mejorar su posición competitiva.

4. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1. CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para empezar a hablar sobre la empresa familiar, lo principal es saber lo que entendemos por este concepto. Más o menos la esencia de esta definición es evidente, pero cabe resaltar algunos puntos por los que se la distingue de las empresas no familiares, que iremos explicando a lo largo del apartado.

Cuando se habla de este tipo de negocio, nos referimos a un tipo muy frecuente, cuyos proyectos son gestionados por miembros de una misma familia. Es decir, empresas en las que el equipo no sólo está vinculado por lazos profesionales sino también, personales. La familia controla al menos una parte de la propiedad de la empresa y la potestad de la planificación estratégica.

No hay una sola definición clara y precisa sobre la empresa familiar y esto genera dificultades a la hora de realizar diferentes estudios relacionados con este tipo de empresas. Son muchos los autores que han definido la empresa familiar a lo largo de la historia. Autores con distinta percepción de qué es una empresa familiar y qué cualidades debe de tener.

Algunos de los ejemplos de los muchos significados dados por los distintos autores por orden cronológico son los siguientes:

"Una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva", (Carsrud, 1994). Concepto de empresa familiar demasiado general y poco preciso bajo mi punto de vista.

Hay otros autores que han dado distintos niveles de definición, dada la diversidad de empresas de carácter familiar, como es el caso de Shanker y Astrachan, (1996).

1. *Definición amplia: Una empresa es considerada familiar si la familia posee el control de las decisiones que afectan a la estrategia y tienen vocación de que ese control perdure en el futuro.*

2. *Definición intermedia: Aquellas empresas en las que la familia participa directamente en la gestión aunque no de forma exclusiva, controlando la empresa y las decisiones estratégicas.*

3. *Definición estricta: Empresas en las que varias generaciones de una dinastía familiar tienen el control y una presencia activa en la gestión. En definitiva, la familia ocupa de forma muy intensa el plano directivo y ejecutivo, monopolizando la propiedad y la gestión de la empresa.*

Se puede contemplar en este caso, que para estos autores hay distintos tipos de definición según la intensidad de la implicación de los familiares en la empresa, siendo la definición estricta en la que más implicada están los familiares, y la definición amplia en la que menos.

Por otra parte, otro autor español, Gallo, en 1997, establece la definición de empresa familiar a partir de tres características:

1. *Propiedad: La familia controla la mayoría de las acciones de la empresa o derechos políticos.*

2. *Poder: Uno o varios miembros de la familia dedican gran parte o la totalidad de su vida laboral a trabajar en la empresa.*

3. *Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa.*

Esta vez, se observa cómo este autor se decidió más por que haya una serie de pautas fijas. No tienen que trabajar más familiares en la empresa que no familiares, lo divide más bien en tres requisitos, la propiedad, el poder y la continuidad.

“Una empresa familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma”,

(Neuebauer y Lank, 1999). Este concepto de empresa familiar en mi opinión es más cercano a una definición general y más acertado que el expuesto al empezar a enumerar la definición de empresa familiar, ya que tiene carácter económico (aunque yo también añadiría emocional o sentimental, característica importante en las empresas familiares), y la mayoría tienen que ser personas de la misma familia o con algún vínculo a ella.

Más tarde, Cuesta, en 2000, define la empresa familiar siguiendo dos requisitos básicos, donde tiene que haber una parte de carácter objetivo en la empresa y otra de carácter subjetivo.

1. *Un requisito de carácter objetivo: que la propiedad de la empresa o una parte considerable del capital esté concentrada en una sola persona (la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de familiares consanguíneos que intervienen directa e intensamente en la gestión de la sociedad.*

2. *Un requisito de carácter subjetivo: que exista la voluntad de que este status familia-empresa perdure en el tiempo, y que se concrete la sucesión en los miembros de la familia.*

“No es suficiente el hecho de que uno o varios miembros de una familia desarrollen un proyecto generador de beneficios económicos, para afirmar que existe una empresa familiar” (Rus y Rodríguez, 2005). Es decir, para estos autores, el hecho de que por ejemplo, una persona funde una empresa, si no hay continuidad de ella, no convierte a dicha empresa en familiar. O simplemente una familia que viva de los beneficios de la actividad económica de un familiar, no se considera como familiar. Para estos autores la sucesión de la empresa familiar es muy importante, del mismo modo que también lo es la integración de la familia en la empresa.

Son muchos los escritores que han definido la empresa familiar desde su punto de vista y haciendo más hincapié en algunos aspectos unos y en otros aspectos otros, y ninguno es más correcto que otro, solamente distinta forma de pensar y de ver este concepto.

Se podrían enunciar muchos autores con sus respectivas definiciones, pero este trabajo no se centra en los distintos conceptos a lo largo de la historia que han ido relatando los distintos escritores.

Lo que sí que es interesante resaltar, es que no sólo son autores los que han definido este tipo de negocio, sino que también hay instituciones que aportan su percepción de concepto de empresa familiar, como es en el caso del Instituto de Empresa Familiar (IEF). El IEF es una organización sin ánimo de lucro y de ámbito estatal fundada en 1992, formada por directores, gerentes, o miembros de las empresas que son propietarios, cuya importancia en todos estos años desde que se fundó ha ido aumentando, ya que se ha consolidado como el interlocutor de referencia sobre la empresa familiar ante las administraciones, los medios de comunicación, y la sociedad en general.

Para esta organización la diferencia esencial de la empresa familiar reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión. Para tanto los fundadores como los sucesores su objetivo estratégico es que tanto el gobierno, como el control de la propiedad y como la gestión de la empresa, estén en manos de la familia.

La conclusión a la que llegamos después de los distintos conceptos tanto de algunos autores que han sido mencionados, como de esta última organización, es que no hay una percepción única de empresa familiar, sino de que este término es muy diverso y

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

por ello, complejo a la hora de explicar. Pero aunque no se haya logrado especificar una definición en concreto, se ha adquirido una aproximación de este término para saber sobre qué trata este trabajo, la empresa familiar, tema que se irá desarrollando a lo largo del contenido.

4.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.2.1. Importancia económica a nivel de empleo y en la contribución al PIB

Las empresas familiares son importantísimas en la economía de este país. Ocupan un gran tanto por ciento de la fuente de ingresos de muchas personas, generando gran parte de empleo a la población, ya que como ya se sabe, tienen un gran compromiso con el entorno y la preocupación por el capital humano.

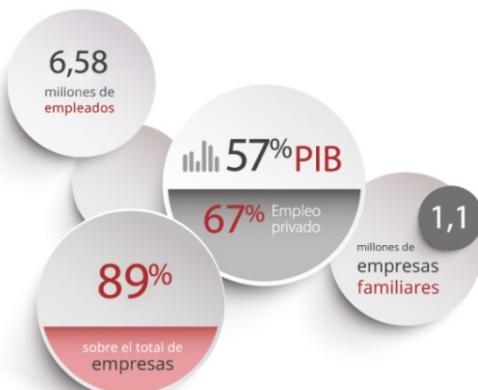


Figura 1. Empresa Familiar en España.
Fuente: Instituto de la EF (2015)

Como se puede observar, en la figura 1, un estudio realizado en 2015 por el IEF, muestra que 1,1 millones de empresas son familiares en España, es decir, si hablamos sobre el total de empresas en este país, sería aproximadamente el 89%, una cifra increíblemente importante. Por tanto, este tipo de empresas son el mayor generador de empleo de España.

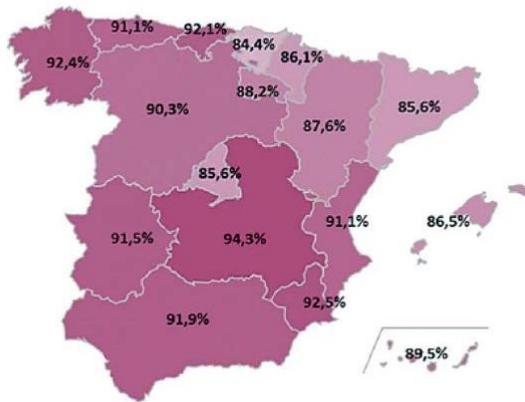


Figura 2. Porcentaje de Empresas Familiares por Comunidad Autónoma.
Fuente: Instituto de la EF (2015)

Por otra parte, en la figura 2, se contempla que en España es muy importante este tipo de negocios, se puede percibir que todas las comunidades de este país tienen un gran porcentaje de empresas familiares. Siendo por ejemplo Cantabria una comunidad que cuenta con uno de los más altos, de un 92,1%.

4.2.2. Comparación de las empresas familiares en España y fuera de España

Las cifras mostradas anteriormente, confirman, como se sospechaba, la importancia de las empresas familiares en España. Pero ¿qué pasa con ellas en el resto del mundo? ¿Son tan importantes y esenciales en la economía como para este país? Lo estudiaremos en el siguiente apartado.

Comparando las estadísticas de España con la Unión Europea se puede notar que también es muy importante el papel de la empresa familiar, aunque no tanto como en España, teniendo la UE grandes tasas, pero siendo menores que en España en proporción.



Figura 3. La Empresa Familiar en el Mundo: UE
Fuente: Instituto de la EF (2015)

Se puede apreciar en las figuras que las empresas familiares representan el tanto por ciento de empresas familiares ocupan un mayor porcentaje en España siendo de un 89% (figura 1) frente a la UE que ocupa un 60% (figura 3), siendo 17 millones de empresas familiares las que se estiman que hay en la UE.

Es un tipo de empresa que da muchísimos puestos de trabajo a los residentes en la Unión Europea, siendo esta cifra de unos 100 millones de empleos aproximadamente y generando el 25% del empleo privado.

Esto quiere decir que España, dentro de la UE, es de los países donde más empresas familiares hay en comparación con el resto, ya que sus porcentajes son mayores que la media de la UE, como bien podemos ver en el gráfico anterior.

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS



Figura 4. La Empresa Familiar en el Mundo: EEUU
Fuente: Instituto de la EF (2015)

Por otra parte, en EEUU, las cifras también son muy impactantes, ya que el tejido empresarial de este país, está formado por un 80% de empresas familiares, las cuales originan el 50% del empleo del sector privado (véase figura 4).

El porcentaje aproximado de otros países con empresas familiares son, en Francia 60%, Italia 95%, Alemania 82% y en Reino Unido 76%.

Estos indicadores señalan que las empresas familiares son muy importantes a nivel mundial, ya que no sólo en España parece tener un gran significado, sino, que, su presencia tanto en la Unión Europea, como en otros países de otros continentes, también es esencial. Este tipo de empresas son una importante fuente generadora de empleo, ya que componen un alto porcentaje de los nuevos empleos demandados.

4.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son un pilar fundamental para las economías de los países ya que generan el mayor porcentaje de empleos. Formar parte de un negocio con este carácter no sólo consta de beneficios, sino también tiene muchos inconvenientes. Eso es lo que se analiza en el siguiente apartado, los puntos positivos y negativos de las empresas familiares.

4.3.1. Ventajas de la Empresa Familiar

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	
UNIDAD	COMPROMISO
Intereses comunes	Entrega a un ideal
Autoridad reconocida	Sacrificio personal
Confianza mutua	Exigencia de lo mejor
Compenetración	Pensamiento a largo plazo

Figura 5. Ventajas Competitivas de la EF
Fuente: Gómez-Betancourt, 2005

Las ventajas de las empresas familiares de este apartado se basan fundamentalmente en las ideas explicadas por Gómez – Betancourt (véase figura 5). Dentro de todos los beneficios que tiene un negocio familiar, la principal ventaja es que las empresas

familiares actúan como una sola persona, es decir, son como una **unidad**, todas quieren lo mismo, y todas pelean por el triunfo de su empresa ya que es algo positivo para todos los familiares que trabajan en ella y es su responsabilidad que el negocio funcione. Todos estos familiares, tienen un interés común, y es que ese negocio prospere y que tenga unos resultados positivos para así poder todos beneficiarse de ello. Si no se esfuerzan todos los componentes del grupo, la empresa no progresará tan bien como podría hacerlo. Por ello, hay que tener una gran confianza en los familiares a la hora de trabajar e intentar tener una buena compenetración, llegando a formar un buen ambiente de trabajo, pero siempre intentando no rebasar los límites de confianza, ya que esto si no se puede volver en nuestra contra y ser un inconveniente. El pensamiento de unidad va fusionado al **compromiso**, la otra ventaja fundamental de las empresas de este tipo, que hará que cada miembro de la familia piense más a largo plazo que en otras circunstancias, y su sacrificio y exigencia consigo mismo y con el resto sea mayor.

Desde mi punto de vista, la diferencia de trabajar en una empresa que es familiar (siendo tú un familiar) respecto a una que no lo es, está en que el compromiso hacia la empresa no será igual cuando un familiar tuyo es el fundador, el jefe o el encargado, que cuando es un trabajo de alguien que no conoces, donde vas a cambio de un salario todos los meses. En los dos casos te esforzarás, ya que aunque no sea la empresa de tu familia, quieras seguir teniendo tu puesto de trabajo y que la empresa vaya bien, pero obviamente, cuando se trata de tu familia, y de tu futuro, porque es algo que con el tiempo sabes que heredarás, te tienes que molestar más para que la empresa no decaiga y siga adelante lo mejor posible. Intentas que la empresa tenga un aspecto mejor, la cuidas más, te molestas más para hablar de ella frente a otras personas, no despilfarras, es decir, intentas reducir los gastos innecesarios para que la empresa tenga un beneficio más positivo, etc. Valoras mucho más el negocio, debido a que es tuyo. De esta manera, piensas más a largo plazo, que si no fuese una empresa de tu familia. Al igual que tu compromiso, y tu esfuerzo siempre será mayor como ya he comentado anteriormente.

Es importante dejar claro, que si los miembros de la familia no comparten los mismos intereses y los mismos objetivos y no muestran ese desempeño, entonces la empresa familiar será igual de frágil o más que una que no lo es.

4.3.2. Desventajas de la Empresa Familiar

Además de los inconvenientes que tienen ya de por sí las empresas en general, según Gallo (1995), las empresas familiares presentan asimismo una serie de desventajas (ver figura 6).



Figura 6. Desventajas en la Empresa Familiar
Fuente: Gallo, 1995

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

CONFUNDIR EL DERECHO DE PROPIEDAD CON LA DIRECCIÓN Y/O GOBIERNO

El hecho de ser el propietario de la empresa no debería significar siempre ser el gerente y el que la gobierna, ya que a veces, esta persona puede que no tenga las cualidades y conocimientos para liderarla de la forma más correcta y precisa y por tanto, debería de buscar a alguien que sí pudiera sacar el mayor rendimiento al negocio.

Al igual, que el hijo del propietario, sólo por ser “el hijo de” no debería de trabajar en la empresa si no está bien formado para ello y sabe las responsabilidades que tiene que poseer.

CONFUNDIR LOS FLUJOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Este inconveniente surge cuando las personas que forman la empresa no tienen claro el rol que representan. Cada trabajador tiene que conocer con detalle qué posición de la empresa cumple para así saber con certeza de lo que son justos merecedores, para que no haya problemas entre ellos y los demás trabajadores.

CONFUNDIR LOS LAZOS DE AFECTO CON LOS LAZOS CONTRACTUALES

Bajo mi punto de vista es el inconveniente que más se da en este tipo de empresas y el más difícil de controlar.

A veces la confianza de trabajar con la familia, puede dar lugar a comportamientos indebidos. Hay que tener muy claro y saber separar los lazos familiares que se terminan una vez que entras en la puerta del trabajo, y los lazos contractuales que se terminan una vez que entras por la puerta de casa.

RETRASAR INNECESARIAMENTE LA SUCESIÓN

En muchos casos, el directivo retrasa la delegación de la propiedad por miedo a que la persona que vaya a suceder al fundador o propietario en ese momento, carezca de los conocimientos apropiados para encargarse de la empresa, les asusta pensar que si llega este momento es porque su muerte se acerca, porque no saben qué hacer si dejan de dedicarse a la empresa en la que llevan parte de su vida, además de que ellos ya no van a tener el poder y el patrimonio al completo.

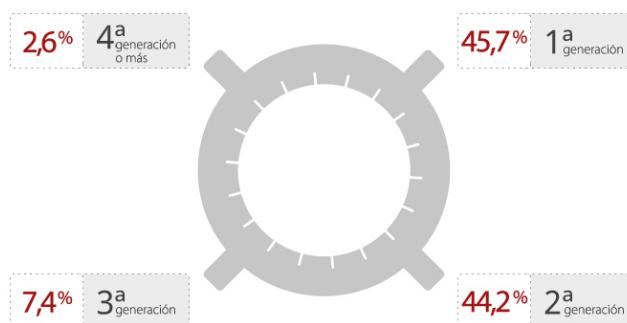


Figura 7. Ciclo Generacional
Fuente: Instituto de la EF (2015)

El ciclo generacional, actualizado por el IEF en el 2015 (ver figura 7), muestra que hay un 45,7% de negocios que sobreviven a la primera generación de empresas familiares. Es decir, casi la mitad de todas las empresas familiares se pierden en el paso del fundador a la primera generación. Para la segunda generación el porcentaje no varía mucho, siendo de un 44,2% las empresas que seguirán con el legado del fundador.

Donde mayor cambio se nota es en el cambio de la segunda a la tercera generación, ya que del 44,2, baja al 7,4. Y por último de la cuarta generación en adelante solo seguirá llevando a cabo la empresa familiar el 2,6%.

No obstante, si por parte de la familia, no hubiera interés, o el líder no encontrase las cualidades necesarias que tiene que tener su futuro propietario, seguirá buscando hasta que encuentre a una persona que las reúna, aunque sea un trabajador que no es familiar.

CONFUNDIR EL GOBIERNO CON LA DIRECCIÓN

En muchas empresas ocurre, que confunden las responsabilidades que llevan los distintos órganos y esto conlleva a futuros problemas. Hay miembros que cada vez quieren tener más poder, se duplican opiniones, etc.

CREERSE INMUNE A LAS CINCO TRAMPAS ANTERIORES

En último lugar, pensar que nada de lo anterior va a ocurrir en tu empresa o no ocurre y no tomar medidas para que esto no suceda, y que al final sí este pasando.

Esto suele suceder cuando el líder del negocio, no admite que hay algo que no funciona bien en la empresa, ya que su ego no se lo permite, porque eso significaría que algo está haciendo mal. Y aunque el negocio esté en pleno crecimiento y tenga mucho éxito, tarde o temprano los efectos llegarán y caerán sobre la empresa con sus respectivas consecuencias.

Por tanto, hay que tener muy claro a la hora de formar una empresa familiar todas las ventajas pero sobre todo las desventajas y dejar las cosas muy claras y concisas para que no haya problemas a posteriori.

5. MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA LA REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Una vez planteados los puntos claves de una empresa familiar y sus ventajas y desventajas, se procede a estudiar el objetivo de este trabajo, hacer un diagnóstico de la situación de ésta, utilizando para ello la herramienta Modelo de Negocio de Canvas. Esta herramienta será cumplimentada mediante la combinación de información secundaria, obtenida bien por experiencia o por alguna metodología llevada a cabo en concreto, e información primaria que esté constatada. La metodología que se ha utilizado en el caso de HM Logística ha sido la información solicitada a los compañeros de trabajo y la propia experiencia adquirida día a día en esta empresa. Todo ello acompañado del estudio del funcionamiento y los documentos físicos, de HM Logística.

Esta herramienta sirve para analizar las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proporcionándonos de una manera rápida y sencilla una visión global de estos aspectos de la empresa y así poder visualizar y redefinir los modelos de negocio de la empresa de una manera eficaz. Fue desarrollada por Alexander Osterwalder en el año 2010.

El modelo Canvas se divide en 9 bloques interrelacionados entre sí (ver figura 8), que hay que ir llenando aconsejablemente siguiendo un orden, y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos.

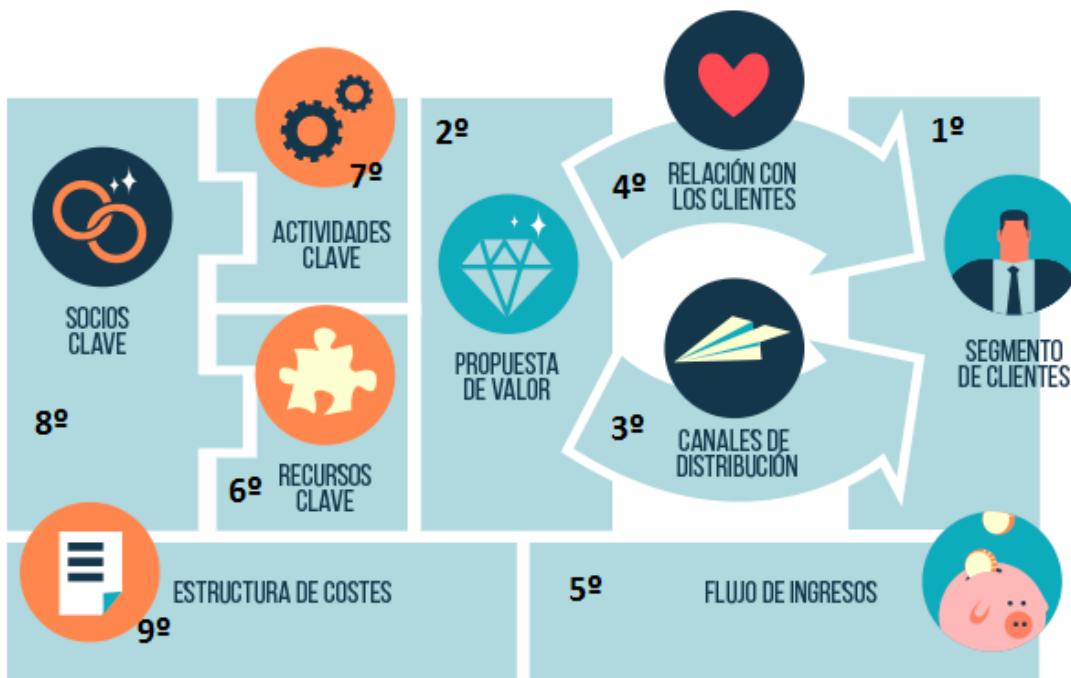


Figura 8. Lienzo Modelo de Negocio Canvas
Fuente: Portal Virtual de Empleo de la Universidad de Sevilla, 2015

La parte derecha del lienzo, hace referencia al entorno de la empresa, al mercado, a la parte más externa. Y lo constituyen: Los segmentos de clientes o de mercado, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes y por último las fuentes de ingreso. Al contrario que la parte izquierda del lienzo, donde se reflejan los aspectos internos de la empresa, como son: las actividades, los recursos y los socios o asociaciones clave y la estructura de costes.

Se empieza explicando la parte derecha del modelo. La razón de que esta parte se complete primero no es por antojo ni mucho menos, sino porque para llenar los aspectos internos de la empresa, se necesita saber primero para qué entorno vamos a operar. Estudiando para qué clientes se dirige la empresa, qué se les va a ofrecer, cómo se va a llegar a ellos, la relación que se va a mantener con ellos y para terminar, cómo se van a realizar los pagos.

SEGMENTOS DE CLIENTES

Uno de los puntos más importantes de este lienzo es este apartado, ya que a raíz del primero se van a completar los distintos bloques para finalizar el modelo de negocio. Por tanto, se debe de tener muy claro para quién va destinado. Los segmentos de clientes representan al grupo de personas a las que va dirigida la oferta del negocio, es decir, quién va a comprar.

Cuando se trata de una pequeña empresa familiar, con pocos clientes, no es necesario dividir los segmentos, pero cuando el número de clientes empieza a crecer, lo normal es agruparlos bien por edad, gustos, poder adquisitivo, y así poder centrarnos en los puntos que más demandan este tipo de clientes según su segmento.

PROPIUESTA DE VALOR

Este apartado identifica qué se ofrece a los clientes, qué van a comprar, y sobre todo, qué te diferencia del resto de competidores. La mayoría de negocios con los que se compite, y que trabajen en el mismo mercado que tu empresa, darán un servicio parecido. Pero cada una de ellas, tendrá, o debería tener algo que las diferencie del resto, bien porque es más novedoso, bien porque nuestro precio es más bajo, bien por nuestro diseño, etc. Eso que nos distingue del resto, es nuestra propuesta de valor.

CANALES

Cómo haces llegar tu producto o servicio a tus clientes, cuál va a ser el medio que vas a utilizar para que tu propuesta de valor alcance a tus clientes, función muy importante, ya que el cliente lo evaluará, junto a las disposiciones que se le ofrezcan de una retroalimentación, post-venta, facilidad a la hora de comprar, etc.

RELACIONES CON LOS CLIENTES

Las relaciones con los clientes es el método que vas a dedicar para comunicarte con ellos. A través de qué medio se van a poner en contacto contigo para pedirte información, para consultas, o cualquier duda que necesiten resolver ellos, o bien la persona encargada de ese tema en la empresa, si necesita ponerse en contacto con un cliente. Lo ideal sería consultar con los clientes qué tipo de relación quieren llevar a cabo, bien asistencia personal, self-service, comunidad online, servicios automatizados, etc. e intentar mantener ese mismo procedimiento para los segmentos de clientes del mismo grupo.

FUENTES DE INGRESOS

Un aspecto indiscutible a la hora de montar un negocio es tener claro cómo vas a aumentar tu patrimonio. Es decir, qué vas a hacer para obtener dinero de tus clientes, vender algo, dar un servicio, etc.

Debes de informar de cómo van a ser tus ingresos: directos (en los que ofreces un servicio o realizas una venta al cliente y vas a obtener un único pago y esa vez en concreto), por uso (pagarás dependiendo del uso que le des al servicio) y suscripción (pago recurrente por usar un servicio).

Por otra parte, la forma en la que se van a realizar estos pagos tiene que quedar clara tanto para el cliente como para el beneficiario, siendo las más comunes, pago en metálico, transferencia, cheques, etc.

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

Y por último, hay que tener en cuenta la frecuencia de esos cobros, si van a ser diarios, semanales, mensuales, anuales, etc. dependiendo de lo que hayan establecido ambas partes.

Tendríamos que saber cuánto está dispuesto a pagar nuestro cliente, siendo esta una cuantía razonable con nuestra propuesta de valor dada. De esta manera, podremos calcular el margen que tenemos para poder tomar las consecuentes decisiones sobre la rentabilidad de nuestro negocio.

RECURSOS CLAVE

Son los activos más importantes para que una empresa funcione. Sin estos recursos, el negocio no podría ofrecer sus productos o servicios. Hace referencia al patrimonio físico que posee una empresa (máquinas, edificios, vehículos, etc.), intelectuales (patentes, marcas, etc.), humanos y financieros.

Es importante tener en cuenta la inversión que también supone tener estos recursos a la hora de plantear la rentabilidad de la empresa.

ACTIVIDADES CLAVE

Son procesos esenciales para que la empresa ejecute sus funciones de forma correcta. Si en tu empresa es clave el diseño, la producción, la distribución, etc.

SOCIOS CLAVE

Nos referimos con socios clave, a todos los agentes necesarios para que este modelo de negocio funcione y se desarrolle. Como por ejemplo los inversores, proveedores, las distintas alianzas comerciales, etc.

ESTRUCTURA DE COSTES

Una vez realizados el resto de bloques, se puede dar paso a finalizar el modelo de Canvas analizando los costes que tiene la empresa. Esto significa estudiar todos los costos que tiene la empresa sin depender del volumen que produzca, es decir, fijos, variables, las economías de escala, el valor del producto o servicio, etc.

Algunos ejemplos son el inmovilizado, el diseño, gastos de personal, alquiler, I+D, impuestos, etc.

Una vez terminado el primer lienzo, hay que revisar el modelo de nuevo y bien corregir si es necesario, aportar o matizar algún aspecto y cerciorarse de que hay coherencia entre los 9 bloques, principalmente en lo referido al perfil del cliente y a la propuesta de valor, para así poder poner en marcha el negocio e intentar que con todos los pasos plasmados en el Canvas y bien definidos, la empresa aumente las probabilidades de tener éxito.

Así mismo, después de realizar el Canvas, la idea de negocio que se obtendrá será más clara y se podrá explicar de manera más fácil y sencilla a los clientes, socios e inversores.

Además de esto, la realización de este modelo influirá seguramente en la mejora de la administración de la empresa, pero sobre todo, en la toma de decisiones, ya que será más fácil debido al planteamiento de la selección e interpretación de las necesidades del negocio.

Por último, y en modo de aclaración, la elaboración del lienzo de este modelo, no siempre es para hacer una implementación de la estrategia, si no que se puede realizar muchas veces para tener una visión más clara de las diferentes áreas de la empresa.

6. CASO PRÁCTICO

6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ELEGIDA: HM LOGÍSTICA

El caso objeto de análisis es la empresa familiar en la que desarrollo mi actividad profesional: HM LOGISTICA REPARTIENDO DESCANSO.

Se trata de una pequeña empresa, ubicada en el Valle de Trápaga, municipio que pertenece a Vizcaya, un punto estratégico para poder acceder a todas las zonas de reparto más rápidamente, debido a su proximidad a la autovía y autopista del Cantábrico, y a la autopista Vasco Aragonesa.

Dicha empresa se dedica al segmento del transporte repartiendo todo tipo de mercancía de descanso por la zona Norte de España, abarcando todo el País Vasco (Vizcaya, Álava y Guipúzcoa hasta incluso en algunas ocasiones partes de Francia), La Rioja, Navarra, Cantabria, parte de Asturias, y parte de Burgos.

HM Logística se fundó el 10 de Octubre de 2008, y pese a que España estaba en crisis fue creciendo poco a poco y año tras año aumentando su cartera de clientes de forma paulatina y constante.

Sus instalaciones cuentan con un almacén en la planta baja de unos 1000 metros cuadrados y un segundo piso donde se ubican las oficinas.

El horario en el que la empresa se encuentra abierta para sus clientes es:

- 07.30-13.30h por las mañanas y de 15.30h-19.30h por las tardes (lunes – jueves).
- 07.30h-14h los viernes por la mañana.

Viernes por la tarde, sábados, domingos y festivos, la empresa está cerrada.

La plantilla de la empresa está compuesta por los siguientes empleados (ver figura 9):

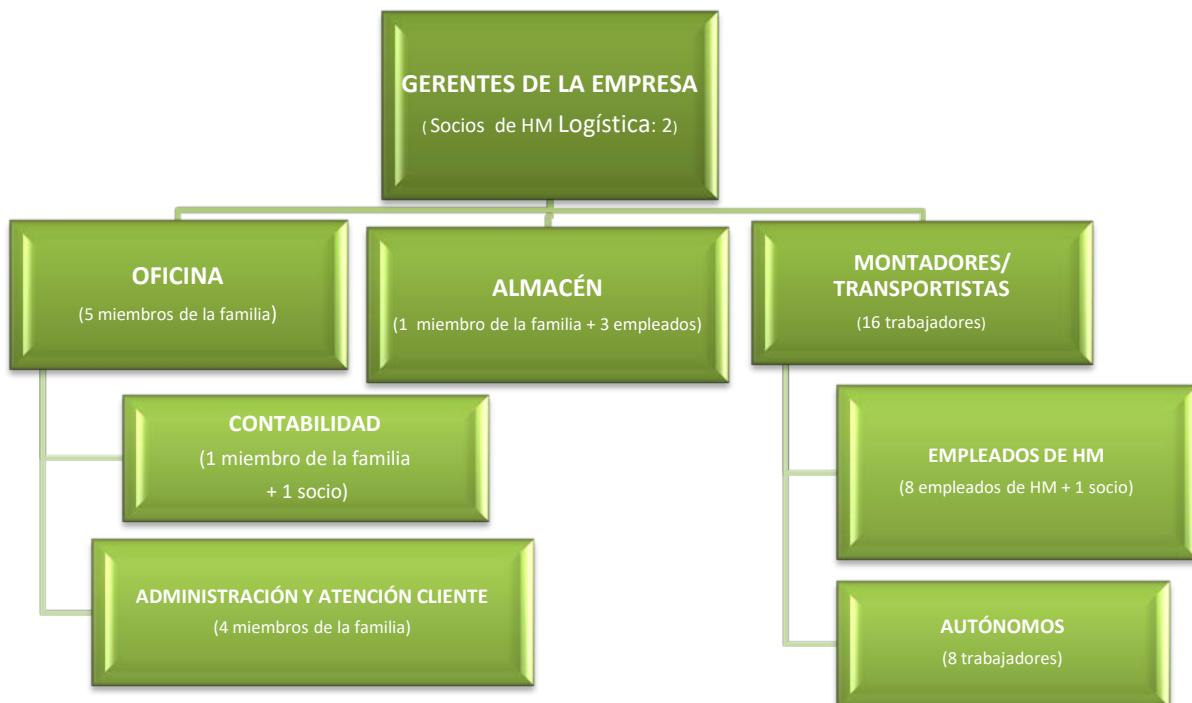


Figura 9. Organigrama Plantilla HM Logística
Fuente: Elaboración propia

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

- Los gerentes de la empresa son los dos socios de la empresa y se encargan de todas las decisiones importantes del negocio: reuniones con los clientes, incidencias de todo tipo, entrevistas de trabajo, facturación a fin de mes, entregas especiales, portes ocasionales, tarifas, etc.
- El trabajo en oficina es llevado a cabo completamente por miembros de la familia. Aquí es donde se realiza todo el trabajo de contabilidad, de administración y de atención al cliente.
- En el almacén están las personas encargadas de cargar y descargar las rutas a nuestros transportistas, y descargar a los clientes que nos traen materia, además de recepcionarla a posteriori.
- Los montadores/transportistas pueden ser bien autónomos, o trabajadores contratados por HM. Se encargan de entregar todo el género de la ruta que se les prepara día a día, respetando los horarios establecidos con cada cliente. Todos los albaranes tienen que estar firmados y se tienen que devolver a la oficina al día siguiente de hacer su entrega, indicando si hubiera, alguna incidencia.

Una vez explicado de modo general en qué consiste HM Logística se describe en la siguiente sección el Lienzo del Modelo Canvas de esta empresa completando todos sus apartados; Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y por último, la estructura de costes.

6.2. MODELO CANVAS DE HM LOGÍSTICA

Una vez realizado el Modelo de Canvas en varias ocasiones y de ser repasado una y otra vez, aportando nuevas ideas y eliminando otras, el lienzo de HM Logística es el que aparece a continuación (ver figura 10):

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Arrendador del local. - Autónomos que trabajan para HM. - Empresa que administra internet de la oficina. - Asesoria - Taller de confianza para los vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - ALMACENEROS: Adecuada entrada y salida de mercancía. - TRANSPORTISTAS/ MONTADORES: Puntualidad y apropiado montaje. - PERSONAL OFICINA: Atención al cliente de la manera más educada, rápida y completa posible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Montaje y servicio de entrega rápido considerando el tamaño del género que se transporta. (Entrega varios días a la semana en distintas localidades de la zona norte) - Coste no muy elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención telefónica: - Resolver dudas y consultas rápidas. - Coordinar con el cliente final la fecha y hora de entrega. - Correo electrónico: Servicio de Tarifas, Información, Albaranes, Incidencias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes Grandes: Fábricas de toda España de artículos de descanso que tengan clientes en la zona de reparto de HM. - Clientes Medios: Tiendas de la zona norte normalmente, que tengan clientes en la zona de reparto de HM. - Clientes Bajos: Personas individuales que necesiten un porte, traslado, etc. en la zona de reparto de HM.
Recursos clave			Canales	
			 <ul style="list-style-type: none"> Principalmente: El boca a boca (abundantes contactos en relación a la distribución de género de descanso). En pocas ocasiones: Ferias y publicidad de cualquier tipo. Nunca: Redes sociales. 	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	
			 <ul style="list-style-type: none"> - Clientes fijos -> servicio por uso (cuantas más entregas, más ingresos). - Clientes esporádicos -> servicio directo (un único servicio) <p>Ingresos mensuales independientemente del servicio que se haya contratado. Cobros mediante transferencia bancaria y en algunas ocasiones mediante cheque o en efectivo, personalmente.</p>	

Figura 10. Lienzo del Modelo de Canvas de HM Logística
Fuente: Elaboración propia

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

SEGMENTOS DE CLIENTE:

Los clientes son diferentes entre sí, tienen distintas exigencias, necesidades e intereses únicos. Los clientes son quienes contratan a una empresa para un servicio y después la pagan.

Para HM Logística, los clientes se pueden dividir en 3 tipos dependiendo de su tamaño:

Clientes grandes: Las fábricas de toda España, que tienen clientes (bien tiendas o domicilios) en su zona de reparto y van a descargar con un tráiler grande al almacén y HM se encarga de distribuirlo y montarlo a sus clientes.

Clientes medios: Las tiendas, normalmente de la zona en la que se reparte que no tiene montadores y contrata a HM para que les haga sus entregas (cuyos fabricantes descargan directamente en HM, o bien, se recoge en la tienda la mercancía que hay que repartir a posteriori).

Clientes bajos: Los particulares directamente que necesitan hacer un porte de un domicilio a otro (bien en la misma localidad o a otra), un traslado con o sin montaje, etc.

PROPIUESTA DE VALOR:

La propuesta de valor de HM se fundamenta en una competencia basada en **el tiempo de entrega**. Esto es, la principal diferencia con el resto de empresas del sector es que entrega todo su género, siempre que el cliente pueda y quiera, en menos de una semana desde que llega a sus almacenes. Esto es posible gracias a la existencia de dos grandes fábricas (con las que llevan trabajando desde que HM se fundó) que descargan en sus instalaciones más de 2 veces por semana cada una, un poco de género para todas las zonas en las que HM reparte. Eso hace que, junto a otros pocos pedidos que descarguen otras fábricas más pequeñas o tiendas, se obtenga una ruta rentable a todos estos sitios donde operan. Y todo ello, a un **coste no muy elevado**.

Para que quede mejor explicado, no hay ninguna empresa en su zona que vaya dos o tres veces por semana a Navarra a repartir colchones, sofás, por ejemplo, o mercancía de ese tamaño tanto a domicilios como a clientes. Ni tampoco a Cantabria prácticamente todos los días o mínimo cuatro. Eso es lo que diferencia a HM del resto de empresas de la competencia.

CANALES:

HM no se caracteriza por los canales para darse a conocer especialmente. En este tema no están muy al día, ni hacen mucha publicidad. No están en Facebook, ni en ninguna página de ese tipo. Ni si quiera tienen página Web propia actualizada.

Esta empresa, fundada hace casi 10 años, se ha dado a conocer gracias al **boca a boca**.

Los Hermanos Moreno han trabajado toda la vida en el tema de montaje y reparto para otras tiendas. Hasta que un día iniciaron la suya por su cuenta. El hecho de haber estado siempre en este mundo del descanso, ya que cuando se iniciaron con su negocio rondaban los 40 años, hace mucho a la hora de conocer contactos. Las dos grandes fábricas, que son su fuente principal de ingresos, empezaron con ellos gracias a que el comercial de esta zona o alguna persona influyente en la empresa, había sido compañero o conocido de José y Adolfo en años anteriores.

Una vez que te metes en este universo del transporte, se empieza a conocer a gente, que quiere ponerse en contacto contigo, reunirse, etc. y eso es lo que lleva a que te contraten para realizar sus gestiones.

Sí que es cierto, que algunos de sus clientes, han surgido de alguna Feria del Mueble en la que han estado.

En este sentido, bajo mi punto de vista, han tenido suerte, ya que no han tenido que darse a conocer tanto mediante la publicidad y se han ahorrado sobre todo el tiempo que eso conlleva y el dinero.



Figura 11. HM Logística con el Barakaldo C.F.
Fuente: Página Web Barakaldo C.F. (2016)

Aunque en alguna ocasión sí que han contratado, como en el caso de la publicidad de un cartel en una valla en la Tribuna Este del Campo del Barakaldo C.F. (véase figura 11) pero más bien, para contribuir con el equipo y el deporte de esta región.

RELACIONES CON LOS CLIENTES:

El método de relacionarse tanto con sus clientes como con los clientes de sus clientes, es mediante **atención telefónica** o bien por **correo electrónico**.

Cualquier duda que tenga alguno de ellos sobre si un género se ha entregado, cuándo está prevista realizar una entrega, si ha habido algún tipo de incidencia en la descarga o en el montaje, falta alguna pieza, hay una parte rayada, mojada, etc. Puede informarse llamando por teléfono o escribiendo un email.

No obstante, el personal de la oficina de HM todos los días, manda firmados escaneados todos los albaranes del día anterior a sus clientes, y en el caso de que haya habido alguna incidencia se la explican también mediante correo electrónico para que así puedan proceder a resolverla cuanto antes. Además, también quedan con los clientes (de entrega domiciliaria), a una hora concreta el día anterior a la entrega, para que éste pueda organizarse y esté en el domicilio a la hora estipulada.

FUENTES DE INGRESO:

HM Logística se encarga de dar un servicio. No vende un producto físico, sino que cobra por distribuir material de descanso y montarlo si es necesario.

Principalmente trabaja con clientes fijos, cuyo servicio es **por uso**, es decir, cuantas más entregas realicen para ellos, más aumentarán sus ingresos.

En algunas ocasiones, particulares o tiendas (porque sus montadores estén de vacaciones, por ejemplo), contratarán el servicio de HM esporádicamente, para ellos entonces será un único servicio **directo** para esa ocasión.

Su forma de trabajo siempre es facturar a fin de mes, sea uno o varios los servicios que han realizado, siempre es **mensualmente**. Y el modo normalmente es mediante **transferencia bancaria**. Siendo en algunos casos, el cobro de manera **física**, personalmente.

Por ejemplo una tienda a la que la suelen entregar género de algún fabricante, y les ha contratado a su vez esa tienda para hacer la entrega en un domicilio, cuando finalice el mes, y tengan que ir a entregarle género nuevo que ha venido para ella, pasan a

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

cobrar los servicios realizados anteriormente, siendo habitualmente en metálico la forma de pago, o mediante cheque bancario.

RECURSOS CLAVE:

Los activos principales para que HM logística funcione bajo mi punto de vista son:

- Los **trabajadores** que constituyen esta empresa. Tanto el personal de oficina que se encarga de toda la administración y atención de la empresa, como el personal de almacén que se encarga de la entregada y la salida de mercancía, sin olvidar a los transportistas y montadores.

- El **almacén**, de vital importancia, ya que sirve para dejar todo el género día a día que se descarga. Es necesario un lugar para almacenar el género que no va a salir al día siguiente en ruta. Se intenta entregar todo cuanto antes y que se acumule lo menos posible, además de tenerlo lo más ordenado posible, pero es necesario un almacén extenso para todo el género que se recibe día a día. En algunas ocasiones, los clientes están de obras, aún no tienen las llaves del piso, están de vacaciones, o por el motivo que sea, no quieren aún recibir su género, por tanto, el almacén de HM que tener espacio para dejarlo allí hasta que ellos comuniquen a la oficina o a su vendedor que lo quiere ya.

Otro tema relevante al almacenaje, es que para algunos de los clientes, HM dispone de Stock, para que la entrega se haga lo más rápido posible, aunque eso hace que la nave, este más llena también por este motivo.

- Los **vehículos** son activos fundamentales en una empresa de logística. ¿Qué se haría sin ellos si este trabajo se caracteriza por repartir? Es indispensable no tener camiones para entregar todo el género que hay que repartir día a día. En el caso de HM Logística poseen 6 camiones, de distinto tamaño, cuya ruta varía dependiendo de la zona a la que van y de la cantidad de género que hay que entregar.

- Y por último, el **material y mobiliario** tanto de almacén como de oficina, esencial también para el funcionamiento de esta empresa. Por una parte el mobiliario y material de almacén, para colocar el género que llega en las estanterías y apuntar el nombre del cliente, embalar bien, etc. Y por otra, el mobiliario y material de la oficina, ordenadores, sillas, escritorios, bolígrafos, teléfonos, documentos, etc. todo ello necesario para contactar con los clientes, mandar albaranes firmados, contabilizar las facturas, etc.

ACTIVIDADES CLAVE:

Esta empresa se caracteriza por la distribución de artículos de descanso. Por ese motivo, su actividad clave es:

-En primer lugar, la buena **entrada** en el almacén del producto. Es decir, la revisión de que todo este correcto sin ningún tipo de desperfecto, además de completo, tanto a la entrada en el almacén, como a su **salida**.

Por supuesto, también tiene que estar bien recepcionado para que no haya dudas de para qué cliente es cada cosa a la hora tanto de cargarlo para repartirlo, como para descargarlo en el domicilio o la tienda por los transportistas y el género no esté equivocado o incompleto.

-En segundo lugar, una vez que los transportistas se encuentran en ruta, realizar el **montaje** acordado con el cliente y que éste, lo revise de manera general confirmando mediante la firma en el albarán, de que todo está a su gusto. Hay en algunos casos, en que los montajes precisan de una mayor complejidad, o es mercancía poco frecuente y eso hace que la entrega tenga alguna dificultad y retrase la siguiente reparto. Además en la carretera nunca se sabe la hora exacta de llegada, pero lo aconsejable es intentar siempre **estar a la hora estipulada** con el cliente, y si no avisarle de que se va con retraso.

- Y en tercer lugar, en mi opinión, la otra actividad clave, es la **atención del personal** que consulta dudas a la oficina tanto de manera telefónica como por correo.

Intentándolo realizar de la manera más educada, rápida y completa posible, ayudando al cliente en todo lo que necesite y este en nuestra mano.

SOCIOS CLAVE:

En este apartado nos referimos a todos los agentes necesarios para que este modelo de negocio funcione y se desarrolle. Los más destacados serían los siguientes:

- La **persona que arrienda la nave** en la que se puede desarrollar el trabajo realizado por HM, tanto del almacén como las oficinas.
- Los **autónomos** que se encargan de realizar entregas para HM Logística.
- La **empresa** que se encarga de que **Internet** funcione correctamente y acude a la oficina siempre que haya cualquier problema técnico.
- La **asesoría** que se encarga de realizar las nóminas de los trabajadores de HM Logística y de todo el aspecto tributario.
- El **taller** de confianza al que se le llevan a reparar y a revisar todos los vehículos de la empresa.

ESTRUCTURA DE COSTES:

Una vez terminados los 8 apartados anteriores del lienzo, para poder finalizar y determinar de qué manera se puede aumentar la rentabilidad de HM Logística y cómo lograr sacar su mayor beneficio, hay que calcular los costes que tiene la empresa, tanto los fijos como los variables.

En este caso serían: El **alquiler** del local, el **mantenimiento** de la maquinaria, mobiliario y herramientas, todo los costes relacionados con los **vehículos** (gasolina, averías, impuestos, etc.), los gastos de la **asesoría**, los **salarios** de todos los empleados y el coste de los autónomos, el **material** de oficina, **Internet**, el **teléfono** y el **Seguro** que tiene contratado la empresa para cuando hay algún tipo de incidencia a la hora de hacer una entrega.

7. PROPUESTAS DE MEJORA A PARTIR DEL ANÁLISIS CANVAS

Una vez finalizado el Modelo Canvas de HM Logística, con sus respectivos apartados desarrollados en el punto anterior, es necesario hacer un balance de la estrategia de esta empresa a fin de destacar algunos aspectos que pueden ser reformulados (ver figura 12)

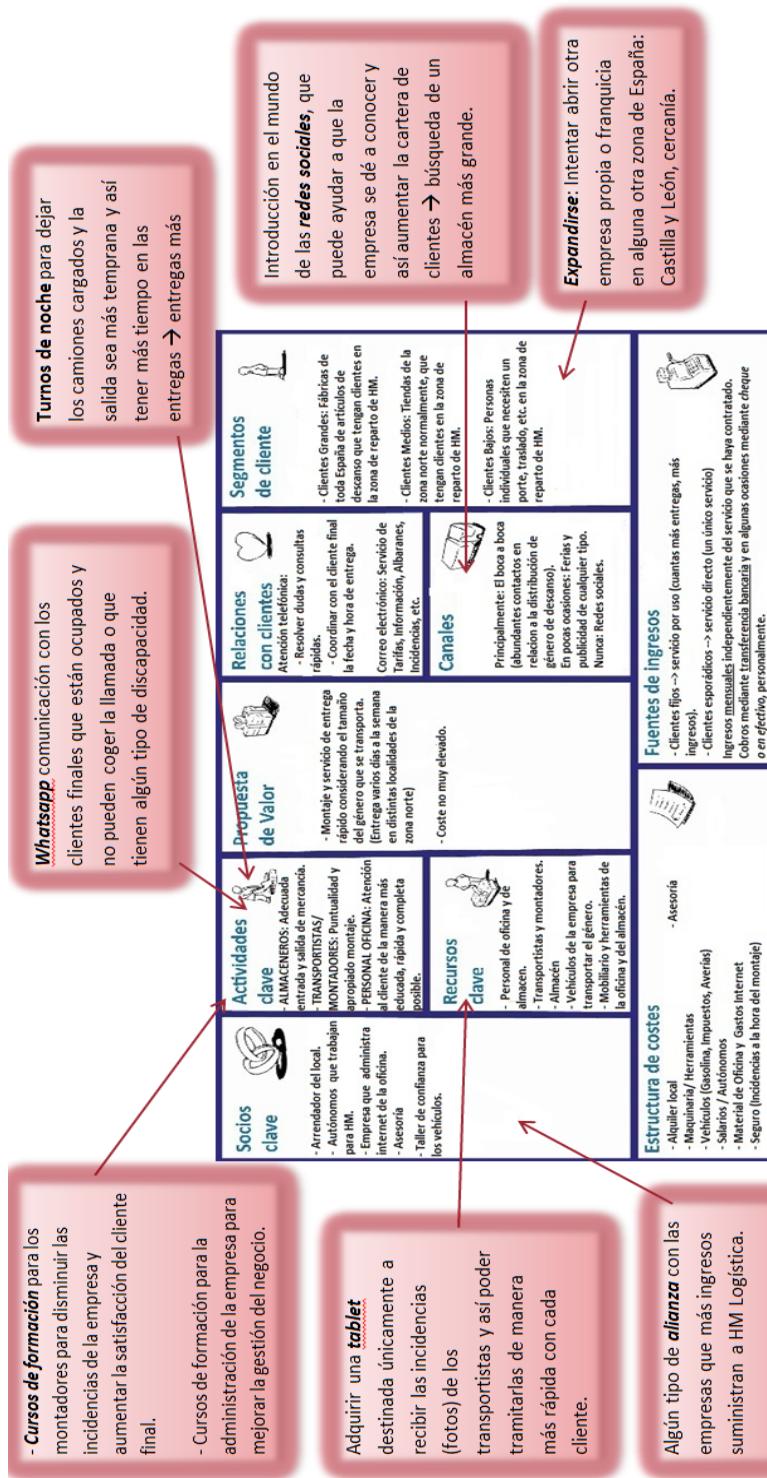


Figura 12. Propuesta de Mejora en HM Logística
Fuente: Elaboración propia

Bajo mi punto de vista, esta empresa que está en auge, no tiene ningun aspecto urgente que mejorar. Pero si que hay pequeños aspectos que podrían enriquecer el negocio.

En primer lugar y más importante, darse a conocer en las **redes sociales**. En la actualidad, es indispensable que una empresa que quiere aumentar sus clientes, aparezca en este tipo de páginas web para darse a conocer.

La introducción en las redes sociales supondría entre otros, varios cambios relevantes para la empresa:

- La adquisición de otro local más grande si empieza a haber un incremento significativo de clientes, lo que supondrá un mayor coste.
- En cuanto a trabajadores si se amplían las entregas, se contratarían autónomos, donde las rutas suelen ser rentables para ambos. Por tanto, no supondría un coste mayor.
- Consistiría en informar a los clientes de la existencia de una empresa de este tipo y de los servicios que realiza.
- Va dirigida sobre todo a las grandes empresas, que suelen ser las que más beneficio aportan y menos coste. No obstante, cualquier tienda o cliente individual también podría ponerse en contacto con HM si el servicio es de su agrado.
- En cuanto a quién lo administraría, no se necesitaría contratar a nadie, dado que sería un servicio básico el que se daría en un principio y puede realizarlo la misma persona que se encarga del correo electrónico. Lo que sí conllevaría coste, sería la creación de una página Web de la empresa actual con todas sus características.
- Cumplir los requisitos legales sería otro de los costes que implicaría la entrada en este nuevo mundo para HM.
- La inmersión en este negocio comprendería una mayor rivalidad con los competidores de este sector, a la vez de dar una reputación a la empresa y aumentar sus posibilidades en el mercado.

Por otra parte, también implica mucha dedicación si se utiliza frecuentemente, no es privada, y los comentarios de los clientes tanto positivos como negativos serán visibles para todo su público.

El segundo aspecto que es interesante sería la **formación** de los trabajadores de HM Logística:

- Cursos de montaje para los empleados que van a las casas a entregar y montar el género. Esto hará que disminuyan las incidencias a la hora de entregar género a los clientes finales, y ahorrará costes.
- Cursos de administración y gestión de la empresa, o de informática para los trabajadores de la oficina, ya que al tratarse de una empresa familiar, muchos de los trabajadores nunca han estudiado y un curso de este tipo podría ayudar a dirigir mejor la empresa.

Por otra parte, la introducción de **la tablet** que sea llevada solamente por una persona de la oficina, destinada únicamente para que todos los transportistas puedan mandar todo tipo de fotos y de documentos de las entregas que precisen de ello porque algo ha llegado roto, ha quedado mal montado porque hay que pedir otra pieza, esta sucio, etc. Y así puedan comunicarse con la oficina directamente y al momento y se disponga de toda la información en ésta.

Relacionado con el tema de actualizarse en general al mundo de la teconología, HM Logística debería renovar también sus teléfonos anteriores e innovar con un teléfono básico pero que disponga del servicio **Whatsapp**, ya que a la hora de quedar con algun cliente muchas veces no están disponibles: trabajando, de viaje, teléfono apagado, etc. Y así poder concretar con él mediante este mecanismo la hora de entrega de su género. Además de ayudar a las personas con alguna discapacidad, que no pueda oír o hablar bien, por ejemplo, y esto dificulte la entrega.

MODELO DE NEGOCIO Y EMPRESA FAMILIAR: APLICACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS

Otro aspecto que podría ser interesante para esta empresa, es el de establecer algún tipo de **alianza** con las empresas de las que adquieren mayores ingresos.

Una idea para que los camiones salgan antes de HM Logística a repartir y así puedan disponer de más tiempo entre una entrega y otra, sería hacer **turnos de noche** para algún trabajador y deje los camiones cargados. Así el transportista podrá ahorrarse el tiempo que se tarda en cargar su camión por la mañana.

Y por último, viendo que HM Logística funciona bien, tiene ganancias todos los meses y cada vez son más los clientes que logra obtener, esta empresa podría plantearse el hecho de **expandirse**. Abrir una franquicia u otra empresa propia en otro lugar de España, por ejemplo Castilla y León, por la cercanía quizás. Seguramente muchos de sus clientes que les llevan género para repartir en la zona norte de España tengan clientes en más zonas del país e igual les interese que HM sea su distribuidor en otras comunidades si están satisfechos con su trabajo en la zona norte.

8. CONCLUSIÓN

El análisis del Modelo de Cánvas en la empresa de distribución HM Logística realizado en este trabajo, propone destacar los puntos fuertes de la empresa y los más débiles, en los que se pretende plantear una reformulación tanto para la actualización de la empresa como para el aumento de la competitividad en el mercado.

Para conseguir la finalidad del trabajo, se han explicado previamente, las características generales de un negocio con carácter familiar en el que se ha deducido que este tipo de empresas no tienen una definición en concreto, pero se trata de unas empresas que son esenciales no sólo en España, sino en todo el mundo. Aportan un porcentaje importante al PIB de cada país y son una fuente muy significativa en cuanto al empleo se refiere. A la vez son un tipo de empresas que gozan de muchas ventajas a la hora de trabajar en ellas, pero también inconvenientes, los cuales son necesarios controlar si queremos que la empresa funcione. Posteriormente, para obtener el objetivo del presente trabajo se ha realizado un seguimiento del modelo de Canvas, del funcionamiento y la utilidad de esta herramienta para así poder desarrollarla en la empresa elegida, y junto a una combinación de información primaria y secundaria, se ha realizado este proceso.

Una vez realizados los 9 bloques del lienzo de HM Logística, el requisito más importante que tiene que cambiar esta empresa si quiere mejorar es la “modernización” en cuanto a las tecnologías y el mundo de Internet se refiere. Es decir, darse a conocer en las redes sociales, incorporar el Whatsapp a sus teléfonos para ampliar sus servicios y adquirir una Tablet para acelerar el servicio que concede a sus clientes. Es impensable que cualquier empresa en la época en la que nos encontramos, no tenga una página Web actualizada y de información en este tipo de redes para que los usuarios puedan conocerla.

Es difícil deducir las limitaciones e implicaciones de las propuestas dadas en el anterior párrafo, debido a que este proyecto aún no se ha llevado a cabo y se desconoce el alcance real de ellas. Aunque bajo mi punto de vista, los costes van a ser poco significativos en comparación a lo mucho que puede ganar la empresa empleando estas nuevas ideas obtenidas con la herramienta que se ha estudiado. Por otra parte, teniendo en cuenta los beneficios que tiene la empresa sin darse a conocer en los medios más actuales y ejerciendo su servicio sólo en la zona norte de España, se considera que con trabajo, esfuerzo, y sacrificando más costes que en el resto de las propuestas, la ampliación de la empresa en otras zonas de este país podría ser rentable, y acarrearía un gran éxito y orgullo para sus fundadores la expansión de su negocio.

9. BIBLIOGRAFÍA

- **BONET, A. Octubre 2016.** *La empresa familiar y su importancia en la actualidad.* Blog.
Disponible en: <http://www.angelbonet.com/2016/10/empresa-familiar-importancia-social/>
- **CARSRUD, A.L. 1994.** *Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program: Entrepreneurship Theory and Practise.*
- **CUESTA, J.V. 2000.** «*Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar*» en el I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. *Ponencias y Comunicaciones.* Organismo Público Valenciano de Investigación, pp. 229-242.
- **FACCHIN, J. 2015.** *Lista de ventajas y desventajas de las redes sociales para empresas.* Blog.
Disponible en: <https://josefacchin.com/ventajas-de-las-redes-sociales-para-empresas/>
- **GALLO, M.A. 1995.** *La Empresa Familiar: textos y casos.* Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- **GALLO, M.A. 1997.** *La Empresa Familiar.* Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, folio 100.
- **GANANCI, A. 17 de junio 2015.** *Qué es el modelo Canvas para Diseño de Negocios.*
Disponible en: <http://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>
- **GÓMEZ-BETANCOURT, G. 2005.** *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer.* Madrid: Granica.
- **GÓMEZ, F. 5 de marzo de 2015.** La empresa familiar y su compromiso con el empleo. *Diario información.*
Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/opinion/2016/03/05/empresa-familiar-compromiso-empleo/1735322.html>
- **INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, 2015.**
Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- **INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, Febrero del 2016.** *Estudio La Empresa Familiar en España.*
Disponible en: <http://cef-ugr.org/2016/02/03/presentacion-del-estudio-la-empresa-familiar-en-espana-2015/>
- **LEZAMA, E. 2010.** *Importancia de las empresas familiares.* Grandes PYMES.
Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/05/27/importancia-de-las-empresas-familiares/>
- **MEJIAS, J. 23 de noviembre de 2015.** *Tu idea en un "Lienzo". Business Model Canvas.* Portal Virtual de Empleo de la Universidad de Sevilla.
Disponible en: <http://portalvirtualempiego.us.es/tu-idea-en-9-claves-business-model-canvas/>
- **MILLÁN TEIXIDÓ, G. 25 de octubre de 2008.** *La empresa familiar y su importancia.* Rincón empresarial.
Disponible en: <https://www.xing.com/communities/posts/la-empresa-familiar-y-su-importancia-1003500570>
- **NEUBAUER F. y LANK A. 1999.** *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure.* Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- **NICUESA, M. 25 de diciembre de 2015.** Empresas familiares. *Definición ABC.*
Disponible en: <https://www.definicionabc.com/negocios/empresa-familiar.php>
- **PÁGINA OFICIAL DEL BARACALDO C.F. 2016.** *HM Logística con el Baraka.*
Disponible en: <http://barakaldoocf.com/hm-logisitca-con-el-baraka/>
- **PAREDES, E. 2010.** *Gestionando empresas.* Blog.

Disponible en: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.es/2011/06/ventajas-y-desventajas-de-las-empresas.html>

- **PAREDES, J.** **9 de noviembre de 2016.** *¿Sabes cuáles son las ventajas de hacer un modelo Canvas para tu empresa? Conócelas aquí y aprovechalo al máximo.*

Disponible en: <http://www.prendamovil.com/ventajas-de-hacer-un-modelo-canvas/>

- **PRIM, A.** **2014.** *Modelo Canvas Explicado Paso a Paso y con Ejemplos.* Innokabi.

Disponible en: <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

- **RABADÁN PÉREZ, F.** **21 de julio de 2009,** *Economía Simbiótica.*

Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social.

El caso particular de la Empresa Familiar. DEA Universidad San Pablo CEU.

Disponible en: <http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/empresa-familiar-problemas-en-la-definicion-y-consecuencias-estadisticas/>

- **RETOS PARA SER DIRECTIVO, 2015.** *¿Quién es Alexander Osterwalder?* Harvard Deusto, EAE Business School. Blog.

Disponible en: <http://retos-directivos.eae.es/quien-es-alexander-osterwalder/>

- **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M. y RUS RUFINO, S.** **2005,** « *¿Qué es una Empresa Familiar?,*» en *Manual de la Empresa Familiar.* Bilbao, Deusto. Ed. Juan Corona, 21-40.

- **SAINZ, J.** **7 de septiembre de 2015.** *Beneficios y desventajas de las empresas familiares.* Infocit, Red Social de Empresas.

Disponible en: <https://noticias.infocif.es/noticia/beneficios-y-desventajas-de-las-empresas-familiares>

- **SÁNCHEZ, X.** **2016.** *Business Model Canvas: La herramienta definitiva para crear modelos de negocio.* Emprenderalia Magazine.

Disponible en: <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

- **SHANKER, M.C. y ASTRACHAN, H.J.** **1996:** “*Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*”, Family Business Review, vol. 9, nº 2, summer. pp. 107-124.

- **VAQUERO GARCÍA, A.** **4 de junio de 2017.** La relevancia económica de la empresa familiar. *La Región.*

Disponible en: <http://www.laregion.es/articulo/euro/relevancia-economica-empresa-familiar/20170604133146713527.html>