



**DOBLE GRADO DE DERECHO Y
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO

**“MODELO DE NEGOCIO DE EMPRESAS
FAMILIARES O NO FAMILIARES:**

LO QUE HACE MI MADRE”

**“BUSINESS MODEL OF FAMILY COMPANIES OR
NON-FAMILY ONES:**

LO QUE HACE MI MADRE”

Autora

Berta Polo López

Tutora

María Concepción López Fernández

Junio 2025

DECLARACIÓN RESPONSABLE

La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, Doña Berta Polo López se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.
2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.

Fdo.: Berta Polo López

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA EMPRESA FAMILIAR: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA	6
2.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS	6
2.1. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA	8
2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
3. MODELO DE NEGOCIO	12
3.1. DEFINICIÓN.....	12
3.2. DISTINCIÓN CON OTROS CONCEPTOS AFINES	14
3.3. HERRAMIENTAS PARA SU ANÁLISIS	15
3.4. EL MODELO CANVAS.....	17
4. CASO PRÁCTICO	21
4.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	21
4.2. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	22
4.3. ANÁLISIS CANVAS	23
4.3.1. SEGMENTOS DE CLIENTES	23
4.3.2. PROPUESTA DE VALOR.....	24
4.3.3. CANALES	25
4.3.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES	26
4.3.5. FUENTE DE INGRESOS.....	27
4.3.6. ACTIVIDADES CLAVE	28
4.3.7. RECURSOS CLAVE	28
4.3.8. SOCIOS CLAVE	29
4.3.9. ESTRUCTURA DE COSTES	29
5. PROPUESTAS DE REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	32
5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	32
5.2. VALORACIÓN ECONÓMICA DE LAS PROPUESTAS	34
6. CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad analizar, desde una perspectiva teórica y práctica, el ámbito de la empresa familiar y los modelos de negocio, con el objetivo último de aplicar dicho análisis al caso concreto de un proyecto emprendido hace algo más de diez años por mi madre. Esta iniciativa, centrada en la elaboración y venta artesanal de bisutería religiosa, representa una empresa familiar que, tras un periodo de inactividad, ha decidido reactivarse con la intención de consolidarse, incrementar sus beneficios y mejorar su posicionamiento en el mercado.

En una primera parte, el trabajo aborda el estudio conceptual de la empresa familiar en el contexto español, identificando sus características, ventajas competitivas, y los desafíos a los que se enfrenta. Asimismo, se examinan los principales enfoques sobre modelos de negocio, con especial atención al modelo Canvas, como herramienta clave para el diseño y rediseño estratégico de una empresa.

En la segunda parte, se lleva a cabo la aplicación práctica de este conocimiento teórico al caso específico de la empresa objeto de estudio. A través del análisis de su situación actual y del entorno en el que opera, se proponen una serie de mejoras y líneas de acción orientadas a garantizar su viabilidad a largo plazo, optimizar su funcionamiento interno, reforzar su identidad de marca y adaptarse a las exigencias del mercado actual, especialmente en el ámbito digital.

ABSTRACT

This Final Degree Project aims to analyse, from both a theoretical and practical perspective, the field of family businesses and business models, with the goal of applying this analysis to the specific case of a project launched over ten years ago by my mother. This initiative, focused on the handcrafted production and sale of religious jewellery, represents a family business that, after a period of inactivity, has decided to relaunch with the intention of consolidating its position, increasing its profits, and improving its visibility in the market.

In the first part, the project explores the conceptual framework of family businesses within the Spanish context, identifying their characteristics, competitive advantages, and the main challenges they face. Additionally, it reviews the most relevant approaches to business models, with special emphasis on the Canvas model as a key tool for designing and redesigning business strategy.

In the second part, this theoretical knowledge is applied to the specific case under study. Through an analysis of the current state of the business and the environment in which it operates, a series of improvements and strategic actions are proposed. These aim to ensure the long-term viability of the company, optimise its internal operations, strengthen its brand identity, and adapt to the demands of the current market, particularly in the digital sphere.

1. INTRODUCCIÓN

En un mercado globalizado donde imperan la innovación constante, la rapidez en los cambios y una elevada competitividad, las empresas deben adaptarse continuamente para asegurar su supervivencia. Frente al modelo dominante de grandes corporaciones centradas en la eficiencia y el beneficio económico, la empresa familiar se presenta como una alternativa con una lógica diferente, en la que convergen la rentabilidad, los valores familiares y el compromiso social.

Lejos de ser una forma residual de organización, la empresa familiar constituye un pilar fundamental en muchas economías, como la española, donde representa un alto porcentaje de tejido empresarial y del empleo (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Además de su peso económico, estas organizaciones desempeñan un importante papel social al fomentar la cohesión familiar, la transmisión intergeneracional de conocimientos y la construcción de una identidad compartida.

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta para la renovación del modelo de negocio de esta empresa familiar, partiendo de un análisis de sus características, fortalezas, debilidades y retos actuales. Para ello, se combinará una revisión teórica sobre la empresa familiar y el concepto de modelo de negocio con una aplicación práctica centrada en el estudio de un caso real: un negocio de bisutería religiosa gestionado por una trabajadora autónoma. A través de este enfoque, se busca identificar oportunidades de mejora que contribuyan a garantizar la continuidad, sostenibilidad y desarrollo de la empresa en el medio y largo plazo.

La elección del tema responde tanto a su relevancia académica como a un interés personal vinculado directamente con el caso de estudio. Desde el punto de vista académico, abordar el fenómeno de la empresa familiar permite explorar una realidad empresarial compleja y ampliamente extendida, que combina elementos económicos, organizativos y sociales. Al mismo tiempo, el interés personal surge del conocimiento cercano de una empresa familiar concreta, lo que no solo facilita el acceso a información relevante, sino que también permite aplicar los conceptos teóricos a una realidad específica y tangible.

El trabajo se estructura en tres bloques principales. En primer lugar, se presenta un marco teórico sobre la empresa familiar y el modelo de negocio. En segundo lugar, se analiza el caso práctico, describiendo su situación actual y evaluando su modelo de negocio. Por último, se formulan propuestas estratégicas orientadas a su renovación, con el fin de garantizar su viabilidad y crecimiento futuro.

2. LA EMPRESA FAMILIAR: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

2.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Diversos autores especializados en el estudio de las empresas familiares, como Dyer (1986), Ward (1988), Gallo (1995), Gómez-Betancourt (2006) y Trevinyo-Rodríguez (2010), han coincidido en la necesidad de establecer criterios objetivos que permitan delimitar cuándo una organización puede ser considerada como empresa familiar. En este sentido, proponen tres condiciones esenciales:

- Una o dos familias deben poseer más del 50% de la propiedad de la empresa.
- Deben existir miembros familiares ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
- La intención de familia propietaria es que la empresa sea transferida a una siguiente generación.

Uno de los enfoques más reconocidos para comprender el concepto de empresa familiar es el propuesto por Davis y Tagiuri (1982), quienes sostienen que este tipo de organizaciones se configuran a partir de la intersección de tres elementos fundamentales: la propiedad, la familia y la empresa. La interacción entre estos tres ámbitos, y el modo en que se gestionan en función del modelo de dirección y la cultura corporativa, influirá de manera determinante en el éxito o el fracaso de la organización.

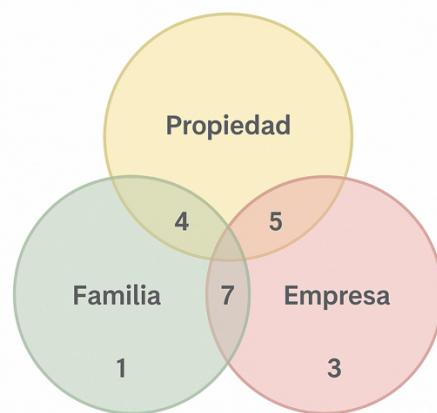


Imagen 1. Modelo de los tres círculos. (Davis y Tagiuri, 1982)

- El círculo de la familia incluye a todos los miembros del núcleo familiar, independientemente de su grado de participación activa en la empresa o de si ostentan algún derecho de propiedad sobre ella.
- El círculo de la empresa agrupa a todas aquellas personas que trabajan en la organización y que reciben una remuneración directa por su labor, contribuyendo así a la creación de valor dentro de la compañía.
- El círculo de la propiedad engloba a los individuos que ostentan derechos de propiedad sobre la empresa, ya sea mediante acciones o participaciones, lo cual

conlleva la asunción de ciertos deberes y derechos respecto a la toma de decisiones estratégicas y a la obtención de beneficios económicos.

Cada persona vinculada a la empresa familiar puede ubicarse en uno, dos o incluso en los tres círculos, lo que da lugar a siete subgrupos distintos, cada uno con sus propias perspectivas, intereses y posibles fuentes de conflicto. Esta clasificación permite comprender la complejidad de las relaciones que se desarrollan en el seno de una empresa familiar, ya que la confluencia o el desacuerdo entre los intereses de estos grupos puede afectar tanto al clima organizacional como a la cohesión familiar.

Los siete subgrupos que surgen de las intersecciones entre los tres círculos son los siguientes:

1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio
2. Gerentes y empleados no miembros de la familia
3. Dueños y/o accionistas no miembros de la familia
4. Propietarios y/o accionistas miembros de la familia
5. Miembros de la familiar que trabajan en el negocio pero que no son dueños
6. Empleados no miembros de la familia que son accionistas
7. Miembros de la familia que son dueños, gerentes o empleados

Si los intereses de los siete grupos identificados en el modelo de los tres círculos logran alinearse en una misma dirección -algo que, en la práctica, no suele resultar sencillo-, la empresa familiar podrá desarrollarse sin que las relaciones internas supongan un obstáculo para su funcionamiento. No obstante, cuando dichos intereses son divergentes, es habitual que surjan tensiones entre los distintos actores implicados, lo cual puede afectar de forma negativa tanto al rendimiento de la empresa como a la cohesión y armonía del entorno familiar.

A pesar de la diversidad de enfoques teóricos y académicos, en los últimos años se ha avanzado hacia una definición institucional y armonizada de empresa familiar en el contexto europeo. La Comisión Europea, preocupada desde la década de los noventa por los desafíos específicos de estas organizaciones -especialmente en lo referente a su sucesión-, aprobó en 2006 una comunicación para mejorar el marco legal de su transmisión y, en 2009, publicó el *Final Report of the Expert Group: Overview of Family Business Relevant Issues*. Esta línea de trabajo culminó en la Resolución del Parlamento Europeo de 8 de septiembre de 2015, en la que se reconocía el papel clave de las empresas familiares en las economías comunitarias y se subrayaban sus valores, retos y singularidades. Como resultado de este proceso, se entiende, por tanto, por empresa familiar aquella en la que la mayoría de las acciones con derecho a voto, directo o indirecto, son propiedad de la familia que fundó la compañía y al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. (Instituto de la Empresa Familiar, 2020)

Tras analizar las principales definiciones y modelos teóricos que permiten delimitar el concepto de empresa familiar, resulta fundamental detenerse en el estudio de sus características distintivas. La empresa familiar no solo se define por la participación de un grupo familiar en la propiedad y gestión del negocio, sino también por una serie de

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

rasgos estructurales, culturales y estratégicos que la diferencian del resto de organizaciones.

Estas características se derivan, en gran medida, de la interacción constante entre la lógica empresarial y la lógica familiar, lo que da lugar a una dinámica particular en la toma de decisiones, en la gestión del talento, en la visión de futuro o en la relación con el entorno. Los rasgos diferenciadores según el Instituto de la Empresa Familiar son las siguientes:

- a) Las compañías familiares llevan en su ADN el objetivo de ser transmitidas a las siguientes generaciones. La supervivencia de la empresa se prioriza por encima de los beneficios económicos.
- b) La empresa está vinculada a una familia, normalmente con un profundo sentimiento de pertenencia y arraigo a su lugar de origen, lo que supone un plus de responsabilidad, de credibilidad y confianza.
- c) Autofinanciación. La familia compromete su propio patrimonio en inversiones que conllevan un riesgo. El ahorro familiar es la principal o una de las principales fuentes de financiación de esas compañías.
- d) Su longevidad es alta (33 años de media), muy por encima del promedio del conjunto de las empresas españolas (12 años).

2.1. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

La economía española presenta una singular fortaleza estructural: una elevada y poco común concentración de empresas familiares, difícilmente comparable con la de otros países. Este modelo empresarial, por sus características intrínsecas, incorpora muchos de los elementos clave que demandan los negocios del futuro, como la resiliencia, la visión a largo plazo y la capacidad de adaptación.

En base a los estudios realizados por el Instituto de la Empresa Familiar, este tipo de empresas se consolidan, año tras año, como un activo de gran importancia para la economía española; no solo por su número, sino también por su impacto en términos de empleo, generación de riqueza y cohesión territorial. Se estima que en España existen alrededor de 1,1 millones de empresas familiares, lo que representa el 88,8% del total del tejido empresarial del país. De las cuales, El 53,6% están en manos de la primera generación, un porcentaje que se reduce al 37% en la segunda generación y al 7% en la tercera. (Instituto de la Empresa Familiar, 2025)

Su funcionamiento, basado en una visión compartida y sostenida por los valores de una familia empresaria, convierte a este tipo de organizaciones en un motor clave para la creación de empleo. Actualmente, las empresas familiares generan en torno al 67% del empleo privado, lo que equivale a más de 6,58 millones de puestos de trabajo, y son responsables de aproximadamente el 57,1% del PIB del sector privado. Estos datos reflejan su extraordinaria capacidad para sostener el crecimiento económico, incluso en entornos de incertidumbre.

La relevancia de la empresa familiar no se limita al contexto nacional, sino que se extiende a nivel internacional, donde este modelo empresarial constituye también una

pieza clave del desarrollo económico. En el ámbito de la Unión Europea, existen alrededor de 14 millones de empresas familiares, responsables de la generación de más de 60 millones de empleos en el sector privado, lo que evidencia su papel determinante en la cohesión y estabilidad del mercado laboral europeo.

El análisis sectorial de la empresa familiar en España revela una amplia diversificación en su presencia dentro del tejido productivo nacional, con una representación especialmente destacada en sectores tradicionales de la economía.

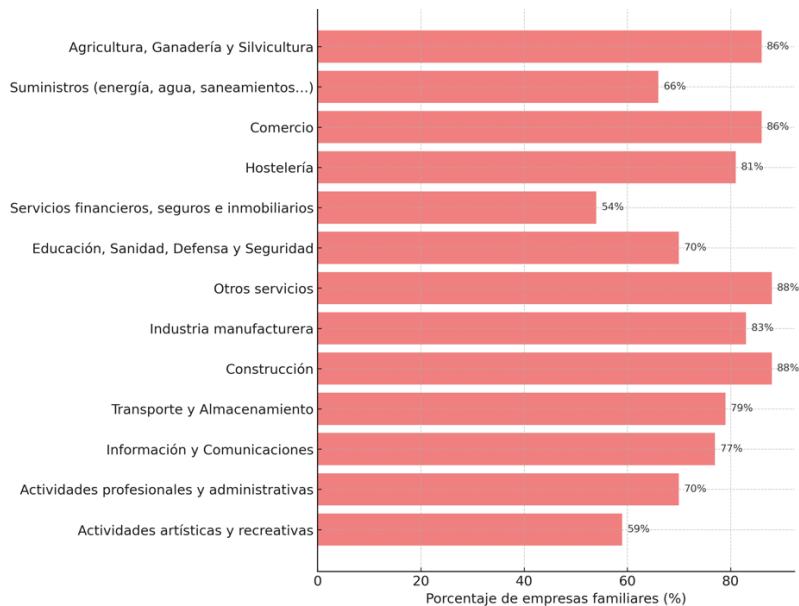


Figura 1. Distribución sectorial de las empresas familiares en España

Fuente: Página web Instituto de la Empresa Familiar (2025)

2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar presenta una serie de características propias inherentes a su naturaleza, las cuales pueden actuar como palancas de éxito o, en determinados contextos, convertirse en elementos que debilitan su estructura interna, influyendo directamente en su orientación estratégica.

En este apartado se analizan algunas de las expuestas por Manuel Carlos Vallejo en su Tesis Doctoral, *La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva* (Vallejo, 2003).

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

Conocimiento del negocio (<i>know-how</i>) y experiencia	Transmiten conocimientos prácticos únicos adquiridos a lo largo de generaciones
Orientación a largo plazo	Priorizan la continuidad de negocio con la finalidad de construir un legado duradero para generaciones futuras
Compromiso, dedicación y orgullo familiar	La implicación emocional refuerza la entrega y el esfuerzo diario.
Lealtad, confianza y comunicación	Predomina un clima de relaciones personales sólidas y comunicación directa
Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones	Estructura simple que permite decisiones ágiles y adaptativas, gracias a la gran comunicación y dinamismo que caracteriza este tipo de negocios
Creencias, valores y visión compartida	La cultura familiar fortalece la cohesión y la identidad empresarial
Esmerada atención al cliente y preocupación por la calidad	Se presta un servicio cercano, personalizado y enfocado al detalle
Independencia y esfuerzo financiero	Mantienen el control del capital en manos de la familia, lo que les otorga autonomía, menor exposición a presiones externas y mayor eficiencia

Imagen 2. Ventajas de las empresas familiares
(Elaboración propia)

Problemas ocasionados por la sucesión o relevo generacional	Un relevo generacional inconcluso o sin éxito puede suponer la carta de defunción para una empresa familiar
Nepotismo	La preferencia por familiares sin evaluar su mérito puede afectar la profesionalización y competitividad
Disputas familiares que influyen en el negocio	Los conflictos personales dentro de la familia pueden perjudicar la gestión empresarial
Indefinición estructural y solapamiento de papeles	La ausencia de roles claros dificulta la eficiencia operativa y la toma de decisiones
Tensiones financieras	El deseo de mantener el control familiar puede limitar el acceso a financiación externa
Chantaje emocional a los descendientes	La presión para continuar con el negocio familiar puede generar rechazo o falta de motivación real
Falta de conocimientos para hacer frente a los nuevos desafíos comerciales	La resistencia al cambio o falta de formación puede dificultar la adaptación a entornos competitivos

Imagen 3. Desventajas de las empresas familiares
(Elaboración propia)

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. DEFINICIÓN

Los conceptos que sustentan la noción de modelo de negocio encuentran parte de su origen en las contribuciones de Peter Drucker, quien fue uno de los primeros en introducir el término “estrategia” en el ámbito empresarial, trasladando así un concepto que hasta entonces pertenecía exclusivamente al lenguaje militar (Palacios Preciado y Duque Oliva, 2011).

No obstante, a pesar de su creciente relevancia en el ámbito del pensamiento organizacional y la gestión empresarial, no existe aún una definición unánimemente aceptada del término “modelo de negocio”, lo que ha dado lugar a que la doctrina establezca sus propias definiciones.

Así, Brandenburger y Stuart sostienen que «un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al definir el tamaño total o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa» (Branderburger y Stuart, 1996), mientras que Zott y Amit lo definen como «la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades» (Zott y Amit, 2009). Por otro lado, Osterwalder y Pigneur consideran que un modelo de negocio «describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor» (Osterwalder y Pigneur, 2009) y para Magretta, el modelo de negocio «cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y como va a hacer dinero al darles ese valor» (Magretta, 2002).

A pesar de la diversidad de enfoques, puede observarse que todas las definiciones coinciden en considerar el modelo de negocio como una herramienta fundamental para entender cómo una organización genera y entrega valor, articulando las relaciones entre actividades, recursos y actores clave. Mientras algunas definiciones, como la de Brandenburger y Stuart (1996), se centran en la creación y captura de valor económico, otras como la de Zott y Amit (2009) adoptan una perspectiva más sistemática, destacando las interacciones entre actividades y agentes externos. Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2009) y Magretta (2002) ofrecen enfoques más operativos y comprensibles, lo que ha facilitado su adopción tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones:

- a) Elecciones estratégicas
- b) Creación de valor
- c) Captura de valor

d) Red de valor

En esta línea, Al-Debei, El-Haddadeh y Avison (2008), proponen una definición integradora al considerar el modelo de negocio como «una representación abstracta de una organización ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos». En este sentido, una de las funciones fundamentales de los modelos de negocio es proporcionar un conjunto de descriptores de carácter general que permiten comprender cómo se estructura una organización para crear y distribuir valor de manera eficiente y rentable. (Baden-Fuller y Morgan, 2010)

Desde una perspectiva estructural, Johnson et al. (2008) proponen un enfoque que articula el modelo de negocio en torno a cuatro elementos interrelacionados: (i) la propuesta de valor dirigida al cliente, (ii) la fórmula de rentabilidad, (iii) los recursos clave necesarios y (iv) los procesos fundamentales para implementar la propuesta de valor de manera económicamente sostenible. Esta descomposición permite observar cómo el modelo de negocio sirve como puente entre la formulación estratégica y su ejecución operativa.

En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor. (Palacios Preciado, Mariana y Duque Oliva, 2011).

Según Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Velamuri (2009), las empresas no solo deben diseñar cuidadosamente sus modelos de negocio al iniciar su actividad, sino que también deben estar preparadas para modificarlos y adoptarlos a lo largo del tiempo. Este proceso de transformación no es meramente opcional, sino una necesidad estratégica derivada de las dinámicas del entorno, la evolución interna de la organización y los cambios en las expectativas del mercado.

Los autores identifican dos situaciones fundamentales en las que la revisión o reinención del modelo de negocio se vuelve especialmente crítica. En primer lugar, durante las etapas iniciales de la empresa, los modelos de negocio suelen ser conceptualmente inmaduros o incompletos, ya que responden a hipótesis aún no validadas en el mercado real. En este contexto, el aprendizaje a través de la experiencia y el contacto directo con los clientes permite a los emprendedores ajustar su modelo, mediante un proceso de prueba y error, hasta alcanzar un diseño efectivamente viable, rentable y sostenible.

En segundo lugar, incluso en el caso de empresas consolidadas, puede surgir la necesidad de revisar su modelo de negocio cuando se detectan dificultades para generar o capturar valor, ya sea por una pérdida de competitividad, la irrupción de nuevas tecnologías, cambios en el comportamiento del consumidor, o transformaciones estructurales del mercado. En estos casos, persistir en un modelo obsoleto puede suponer una amenaza para la supervivencia de la organización, por lo que la innovación en el modelo de negocio se convierte en una herramienta clave de renovación y adaptación estratégica.

En definitiva, el modelo de negocio no solo refleja el mecanismo mediante el cual una empresa genera valor para el mercado, sino también cómo convierte los ingresos obtenidos en resultados económicos positivos. En un entorno caracterizado por la disruptión tecnológica, la evolución de las preferencias del consumidor y la creciente presión competitiva, el desarrollo de productos innovadores ya no es suficiente. Es necesario que los emprendedores y directivos diseñen modelos de negocio coherentes, escalables y alineados tanto con las necesidades del cliente como con las trayectorias tecnológicas del sector. En este contexto, la innovación en el modelo de negocio puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible, siempre que dicha innovación sea significativamente diferenciadora y difícilmente replicable por parte de competidores establecidos o potenciales nuevos entrantes. (Teece, 2010)

3.2. DISTINCIÓN CON OTROS CONCEPTOS AFINES

Aunque el concepto de modelo de negocio ha adquirido una creciente relevancia en el ámbito de la gestión empresarial, no debe confundirse con otros términos frecuentemente utilizados en contextos similares.

En primer lugar, el modelo organizativo constituye la forma en que una empresa distribuye y estructura sus recursos internos para el desarrollo de su actividad. Este modelo define la arquitectura jerárquica y funcional que sustenta la toma de decisiones, así como la organización de las distintas áreas operativas, dotándolas de contenido específico.

Asimismo, establece las dinámicas de interacción entre departamentos, funciones, normas, roles y responsabilidades, configurando un marco de funcionamiento interno coherente. De igual modo, determina los flujos de información entre los distintos niveles de la organización, garantizando la coordinación y la eficiencia en los procesos empresariales. A diferencia del modelo de negocio, el modelo organizativo se centra exclusivamente en la dimensión interna de la empresa, sin abordar aspectos clave como la propuesta de valor o fuentes de ingresos. (CEDEC, 2022)

Por otro lado, la estrategia empresarial representa el conjunto de decisiones y acciones orientadas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado (Porter, 1985). Mientras que la estrategia se enfoca en el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo – es decir, el “qué hacer” para competir eficazmente –, el modelo de negocio se refiere al “cómo funciona” la empresa en términos de generación y entrega de valor. En este sentido, el modelo de negocio puede considerarse el instrumento a través del cual se implementa la estrategia.

Finalmente, el plan de negocio es un documento fundamental para toda organización, ya que permite identificar y analizar una oportunidad de negocio previamente detectada, evaluando su viabilidad desde una perspectiva técnica, económica y financiera. Generalmente se elabora en fases iniciales de la empresa o para presentar el proyecto ante inversores y entidades financieras.

Asimismo, incluye el diseño detallado de estrategias y tácticas orientadas a facilitar la toma de decisiones, definiendo el itinerario que ha de seguirse para convertir una idea potencial en un proyecto empresarial concreto y ejecutable. A diferencia del modelo de

negocio, que tiene un carácter más abstracto, general y atemporal, el plan de negocio es específico, contextual y con una orientación marcadamente operativa y temporal.

En conclusión, el modelo de negocio se distingue por su capacidad para integrar los elementos clave que explican cómo una organización crea, entrega y captura valor. Mientras que el modelo organizativo delimita la estructura interna de la empresa, la estrategia define su posicionamiento competitivo, y el plan de negocio concreta un proyecto específico, el modelo de negocio actúa como un marco integrador que conecta todos estos aspectos bajo una lógica coherente de funcionamiento.

3.3. HERRAMIENTAS PARA SU ANÁLISIS

En la actualidad, existe una amplia variedad de herramientas diseñadas para analizar, representar y desarrollar modelos de negocio de forma estructurada, entre las que se encuentran: Plan Cruncher, Business Model Toolkit y Business Model Canvas, al que le dedicaremos el siguiente epígrafe.

- **Plan Cruncher**

Es una herramienta digital gratuita diseñada para ayudar a los emprendedores a resumir y estructurar su plan de negocio de forma simple, clara y visual. Su principal objetivo es facilitar la comunicación rápida de una idea empresarial a posibles inversores, socios o mentores, especialmente en etapas iniciales de emprendimiento.

Creada por un grupo de inversores escandinavos, Plan Cruncher utiliza una interfaz basada en íconos y frases breves para construir un documento conciso que resume los aspectos esenciales de un modelo de negocio en una sola página.

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre



Idea



It is a high-risk idea. We have a new idea.

This is going to be the best thing since sliced bread. Better, even, than Web 2.0. Sure, everyone says that, but this time it's really true.

Team



We have a business network. We are not going to build it. We have an entrepreneur.

We have years of experience in the Dutch 'broodvervangers' industry: our relentless CEO will leverage our existing network of contacts.

Product



We have a working demo. We own the IP.

We have samples of our new product. It's crunchy. We also own the rights to our revolutionary new recipe, which is fully patent-free.

Revenue



We will monetise later. We have a revenue forecast. We will start by getting users.

In the first phase we will create our market with a freemium breakfast model, followed by direct retail sales and recipe licensing deals.

Funding



We need 24 months We are bootstrapping. We need seed funding.

We need initial funding to develop our prototype into the product. Our projections show that we will be cash-flow positive in two years.

Partnership



We offer 30 per cent. We offer a shares deal.

We are looking for a business partner who will take a significant stake, fully sign-up to our product vision, and help develop our strategy.

Additional information

We are fully committed to creating a world where there are better things than sliced bread.

Imagen 4. Ejemplo práctico de cómo funciona Plan Cruncher

Fuente: Página Web de la Universitat d'Alacant

• Business Model Toolkit

Creada por BOI (Board of Innovation), el Business Model Toolkit o la denominada “caja de herramientas de modelos de negocio” ofrece una representación gráfica detallada de las relaciones y actores que intervienen en un modelo de negocio. A diferencia del Modelo Canvas de Osterwalder, este enfoque pone un mayor énfasis en los procesos operativos y en la dinámica interna del negocio. (Megías, 2012).

Existen seis bloques o tipos de actores que podemos contemplar en nuestro modelo de negocio:

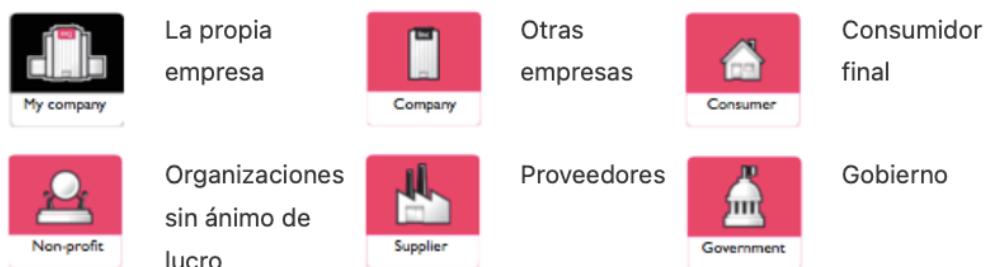


Imagen 5. Actores
Fuente: Megías (2012)

Dichos bloques o actores del modelo de negocio se relacionan entre sí mediante ciertos objetos que intercambian:



Imagen 6. Objetos que se intercambian

Fuente: Megías (2012)

3.4. EL MODELO CANVAS

El Business Model Canvas es una herramienta creada por Alexander Osterwalder con la colaboración de Yves Pigneur (Osterwalder y Pigneur, 2010), que permite diseñar, analizar y optimizar modelos de negocio de manera estructurada y visual. Esta metodología facilita una visión global del funcionamiento empresarial, lo que resulta fundamental para fomentar la innovación y adaptarse con agilidad a los cambios del entorno.

Una de las fortalezas del Modelo Canvas es su versatilidad y aplicabilidad universal. Puede ser utilizado por empresas de cualquier tamaño – desde startups hasta grandes corporaciones – y en cualquier etapa de desarrollo: desde una simple idea de negocio hasta empresas ya consolidadas que buscan redefinir su estrategia o adaptarse a cambios del entorno competitivo. Además, al ser una herramienta colaborativa, fomenta el alineamiento interno del equipo, asegurando que todos los miembros de la organización comparten una visión común del modelo de negocio.

Aunque el Modelo Canvas no sustituye un plan de negocios completo, funciona como su estructura base, ayudando a identificar elementos esenciales y a enfocar los esfuerzos en lo verdaderamente relevante. Gracias a su simplicidad y claridad, permite detectar qué actividades son cruciales para el éxito y cuáles pueden estar entorpeciendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Clavijo, 2025)

(Clavijo, 2025) Este modelo se compone de nueve bloques fundamentales que representan las áreas clave de cualquier negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

1. Segmentos de clientes: Identifica cómo son tus clientes más relevantes y determina tus buyer personas, entendidas como representaciones ficticias del cliente ideal elaboradas a partir de datos reales sobre el comportamiento, características y necesidades del público objetivo. La construcción de estas representaciones permite comprender de manera más profunda a la audiencia, facilitando así la orientación precisa de los productos y servicios hacia las verdaderas demandas de cada segmento de mercado. Este enfoque no solo contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la propuesta de valor de la empresa, mejorando su competitividad y posicionamiento.

¿Quién es tu cliente ideal y cuáles son sus características? ¿Cuáles son los problemas específicos que enfrenta tu cliente y cómo resolverlos? ¿Qué necesidades únicas tienen tus clientes que tu producto o servicio puede satisfacer?

2. Propuesta de valor: Representa el eje central de cualquier modelo de negocio, ya que define la manera en que una organización resuelve los problemas o satisface las necesidades de sus clientes de forma diferenciada. Para construir una propuesta efectiva, es imprescindible identificar los elementos que distinguen a la empresa de su competencia: pueden ser tangibles, como el precio, la calidad o la eficiencia del servicio; o intangibles, como la marca, el diseño o la experiencia de cliente.

Además, una propuesta de valor sólida puede fortalecerse a través de factores como la innovación, la personalización, la accesibilidad, la eficiencia operativa o una estrategia de precios coherente con el posicionamiento de la empresa.

¿Qué beneficios específicos obtiene el cliente al elegir nuestra oferta? ¿Qué características hacen que nuestro producto o servicio sea único? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo mejor que nuestros competidores? ¿Cómo perciben los clientes el valor que les ofrecemos?

3. Canales: Constituyen un elemento clave en la comercialización de la propuesta de valor, ya que determinan cómo se promocionan, venden y entregan los productos o servicios los clientes. Para que los canales sean eficaces, deben descubrir cinco fases fundamentales:
 - a) Información: dar a conocer la propuesta de valor al público objetivo
 - b) Evaluación: facilitar la decisión de compra
 - c) Compra: definir los medios de adquisición disponibles
 - d) Entrega: establecer cómo se hará llegar el producto al cliente
 - e) Posventa: mantener la relación con el cliente a través de atención personalizada para mejorar su experiencia y fomentar la recompra

¿Cuáles son los principales canales a través de los cuales nuestros clientes pueden descubrir y acceder a nuestros productos? ¿Cómo podemos

mejorar la experiencia del cliente en cada canal? ¿Qué medios digitales podemos utilizar para llegar a más clientes?

4. Relación con los clientes: La interacción con los clientes desempeña un papel fundamental en la construcción de una experiencia satisfactoria y en el establecimiento de relaciones duraderas. Para lograrlo de manera eficaz, es esencial segmentar adecuadamente al público objetivo y definir cómo y por qué medio comunicarse con ellos.

¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes con la empresa? ¿Qué acciones pueden fortalecer la confianza y fidelización del cliente? ¿De qué manera podemos mejorar la experiencia del cliente en cada interacción?

5. Fuente de ingresos: Estructurar los costes y flujos de ingresos permite visualizar cómo una empresa obtiene rentabilidad.

¿Cuáles son nuestras principales fuentes de ingresos? ¿Qué precios están dispuestos a pagar nuestros clientes?

6. Actividades clave: Identificar las estrategias y acciones fundamentales que permiten a una empresa entregar su propuesta de valor al cliente es esencial para garantizar su efectividad, mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse con la competencia.

¿Qué procesos debemos implementar para asegurar un servicio rápido y eficiente sin afectar la experiencia del cliente? ¿Qué estrategias de marketing podemos desarrollar?

7. Recursos clave: Elementos esenciales que una organización necesita para ejecutar sus actividades clave de forma eficiente. Estos recursos pueden clasificarse en físicos, intelectuales, financieros y humanos, y su adecuada gestión resulta fundamental para asegurar tanto la calidad del producto o servicio como una experiencia satisfactoria para el cliente.

¿Qué activos estratégicos nos otorgan una ventaja competitiva? ¿Qué recursos debemos fortalecer o adquirir para mejorar nuestra posición en el mercado?

8. Socios clave: Red de colaboradores externos, aliados estratégicos y proveedores que contribuyen al funcionamiento eficiente del modelo de negocio. Estas alianzas permiten a la empresa reducir riesgos, optimizar recursos, acceder a capacidades complementarias y centrarse en sus actividades esenciales.

Existen distintos tipos de asociaciones, entre las que se encuentran:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetición: colaboración entre empresas competidoras para lograr beneficios mutuos

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

- Joint Ventures: creación de un nuevo plan de negocio en conjunto
- Relaciones cliente-proveedor

¿Qué socios o aliados son fundamentales para el funcionamiento del modelo de negocio? ¿Qué recursos o actividades clave se obtienen a través de terceros? ¿Qué riesgos o costes se reducen gracias a estas asociaciones?

9. Estructura de costes: Recoge todos los gastos e inversiones necesarios para que el modelo de negocio funcione correctamente y determina el volumen mínimo de ventas necesario para generar ganancias. Para ello, es necesario considerar los costes fijos, variables, economías de escala y estrategias de optimización para garantizar la sostenibilidad del negocio.

¿Cuáles son los principales costes asociados a nuestro modelo de negocio? ¿Qué actividades clave y recursos generan los mayores gastos? ¿Existen oportunidades para reducir los costes sin afectar la propuesta de valor?

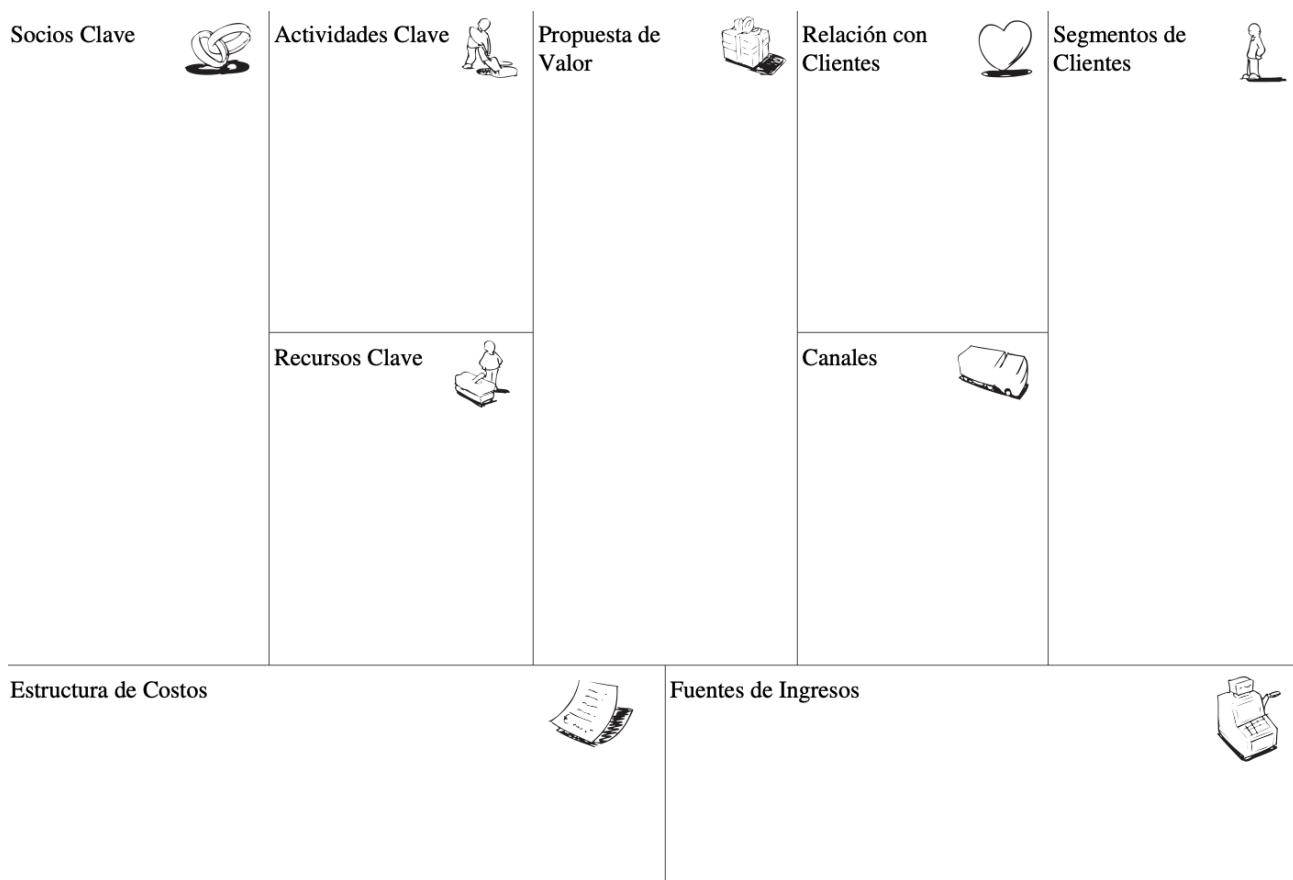


Imagen 7. Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)
Fuente: Wikipedia, 2024

4. CASO PRÁCTICO

4.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

La empresa objeto de este estudio es LQHMM (Lo Que Hace Mi Madre), una marca de bisutería artesanal con una trayectoria marcada por la creatividad, la cercanía con el cliente y la especialización progresiva en productos de carácter religioso. Sus orígenes se remontan a diciembre de 2011, cuando, de forma casual, su fundadora comenzó a elaborar pulseras y collares como regalos personales para amigas y familiares. El nombre de la marca surgió en ese contexto íntimo y espontáneo, tras la sugerencia de una de sus hijas de crear un blog donde compartir sus creaciones. Así nació LQHMM, acompañado inicialmente por la frase: *"lo que hace mi madre cuando dice que no hace nada"*. Aunque aquel blog desapareció con el tiempo, marcó el inicio de una actividad que con el paso de los años evolucionaría hacia un pequeño proyecto empresarial.

Tras una etapa intermitente, en la que la actividad se regularizó temporalmente y luego se interrumpió por motivos personales, su fundadora ha decidido en la actualidad retomar el proyecto de forma decidida. Con alta en el régimen de autónomos y con una planificación seria, se ha dado un plazo de dos años para consolidar la marca en el mercado, centrándose en sus elementos diferenciales. Precisamente por esta nueva etapa de relanzamiento y profesionalización, se considera oportuno realizar un análisis del modelo de negocio mediante la herramienta Canvas, con el fin de identificar sus fortalezas, detectar posibles áreas de mejora y orientar estratégicamente sus esfuerzos hacia una consolidación real y sostenible.

Actualmente, LQHMM se especializa en bisutería de inspiración religiosa y productos personalizados, manteniendo siempre un enfoque artesanal. La mayoría de las piezas se elaboran de forma manual, lo que permite adaptarlas a los gustos del cliente en aspectos como el tamaño, los colores o incluso mediante grabaciones específicas. La búsqueda de materiales originales y distintos, procedentes de diversos lugares, forma parte de su filosofía: ofrecer algo único frente a la homogeneidad de muchas marcas comerciales.



Imagen 8. Logo LQHMM

Fuente: www.loquehacemimadre.com

4.2. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Lo Que Hace Mi Madre enfrenta actualmente una serie de limitaciones que condicionan su crecimiento y estabilidad. Una de las más significativas es la estacionalidad en la demanda. A pesar de haberse especializado en bisutería religiosa y detalles personalizados para eventos, los pedidos se concentran en momentos muy concretos del año: Navidad, Semana Santa y la temporada de bautizos, comuniones y bodas. Esta concentración provoca picos de actividad seguidos de períodos de inactividad, dificultando tanto la planificación de recursos como la generación de ingresos estables a lo largo del año.

Otra problemática clave es la resistencia a establecer un canal de venta digital propio. La fundadora prioriza el trato directo con cada cliente, lo que ha llevado a descartar la creación de una página web o tienda online. Esta decisión, aunque coherente con la filosofía de cercanía de la marca, limita su capacidad para captar nuevos públicos, aprovechar las oportunidades del comercio electrónico y adaptarse a las tendencias actuales de consumo, donde la compra online juega un papel esencial.

Por último, la dependencia de las redes sociales como único canal de visibilidad y publicidad constituye una fragilidad estratégica. LQHMM utiliza principalmente plataformas como Instagram para mostrar sus productos, comunicarse con clientes y generar pedidos. Sin embargo, al no contar con un plan de marketing definido ni con herramientas complementarias, cualquier cambio en el algoritmo, pérdida de alcance o saturación de contenidos puede afectar directamente a su visibilidad, repercutiendo negativamente en las ventas y en la percepción de marca.

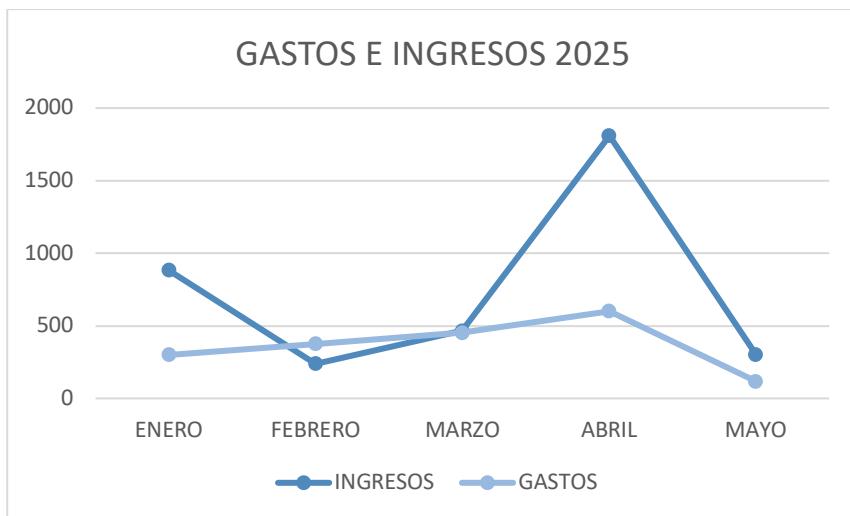


Figura 2. Gráfico gastos e ingresos LQHMM

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa

4.3. ANÁLISIS CANVAS

Con el objetivo de comprender en profundidad el funcionamiento actual de la empresa Lo Que Hace Mi Madre y establecer una base sólida para su consolidación en el mercado, se ha elaborado un análisis detallado del modelo de negocio utilizando la herramienta Business Model Canvas. Esta metodología permite desglosar en nueve bloques interrelacionados los elementos clave que conforman una empresa, proporcionando una visión integral y estructurada.

Este análisis se realiza tomando como referencia la actividad desarrollada hasta la fecha en el año 2025, en el que la empresa ha retomado su actividad de forma seria y profesionalizada tras varios años de funcionamiento intermitente. Con el compromiso de dar un impulso definitivo al proyecto, se considera imprescindible reflexionar sobre cada componente del modelo de negocio con el fin de detectar puntos fuertes, debilidades y áreas de mejora.

A continuación, se desarrollan los nueve bloques del modelo Canvas, adaptados a la realidad actual de LQHMM:

4.3.1. Segmentos de clientes

La empresa se posiciona claramente dentro de un nicho de mercado al centrarse en la elaboración y comercialización de bisutería artesanal con un marcado carácter religioso y simbólico. Su propuesta no está dirigida al gran público, sino a un grupo específico de consumidores, lo más probable creyentes, que valoran la personalización y el componente emocional asociado a cada pieza.

El perfil predominante de clientela está constituido por mujeres adultas de entre 40 y 60 años, que actúan como compradoras directas. Dentro de este grupo, existen diferentes motivaciones de compra: algunas adquieren las piezas para sí mismas o como regalo para amigas, hermanas o incluso sus parejas, mientras que otras lo hacen en su rol de madres, encargándose de organizar detalles personalizados para celebraciones religiosas de sus hijos, como comuniones o bautizos.

La especialización en este tipo de clientela permite a la marca establecer relaciones cercanas y duraderas, reforzadas por la atención personalizada que se ofrece en cada proceso de compra. Esta elección estratégica de operar dentro de un nicho definido no solo contribuye a una mayor fidelización, sino que también diferencia a la marca frente a competidores más generalistas del sector.

Además, en 2025, LQHMM ha incorporado un nuevo cliente institucional de gran relevancia: la Catedral de Segovia, que ha comenzado a adquirir sus productos y a distribuirlos mediante un punto de venta físico propio dentro de las instalaciones catedralicias. Esta colaboración representa un avance significativo en términos de visibilidad y acceso a un público nuevo –visitantes, peregrinos y turistas—que, al tener contacto directo con los productos en un espacio emblemático, puede ampliar notablemente la proyección de la marca más allá de su red tradicional de clientes particulares.

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

Por otro lado, también se han identificado tiendas minoristas que adquieren productos de LQHMM con el objetivo de revenderlos posteriormente a un precio superior, eliminando cualquier referencia al nombre o identidad de la marca original.

4.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se fundamenta en la creación de piezas únicas de bisutería artesanal que combinan simbolismo, estética y una atención personalizada al detalle. Su objetivo no es solo ofrecer un producto, sino generar una experiencia emocional vinculada al gusto y creencias del cliente.

El principal valor diferencial de la marca es la personalización total del producto. Cada pieza se adapta completamente a las preferencias del cliente, permitiéndole elegir aspectos como la imagen religiosa representada, la combinación de colores, el tipo de cordón o el tamaño del diseño. Esta libertad creativa da lugar a productos únicos, elaborados a medida, que reflejan no solo el gusto estético, sino también la identidad personal de quien los encarga o de la persona destinataria.

Entre las creaciones más representativas de la marca destacan las medallas religiosas bordadas con piedras, las cuales muestran figuras devocionales – generalmente santos o vírgenes – seleccionadas por el propio cliente. Estas piezas se rodean con un bordado de piedras de colores también elegidas a gusto del consumidor, dando como resultado un artículo exclusivo, cargado de significado simbólico y emocional.

En el caso de encargos para eventos como bodas, comuniones o bautizos, LQHMM ofrece además la creación de recordatorios personalizados donde se presentan las pulseras, los collares o los llaveros, aportando un valor añadido al conjunto y reforzando el carácter único del detalle para invitados.



Imagen 9: Medallas bordadas
Fuente: Catálogo LQHMM



Imagen 10. Recordatorios eventos
Fuente: Catálogo LQHMM

Otro elemento diferenciador de la propuesta de valor es la búsqueda constante de materiales poco convencionales, seleccionados de forma personal por la fundadora. La marca trabaja con proveedores de distintos países –como Panamá– para incorporar componentes únicos que no se encuentran en el mercado nacional. Esta estrategia no solo enriquece la calidad y originalidad de los productos, sino que permite a LQHMM diferenciarse claramente de la competencia, que en muchos casos ofrece diseños más homogéneos y menos personalizados.

En cuanto al precio, la fundadora considera que este es proporcional al valor del producto final, teniendo en cuenta tanto la calidad de los materiales empleados como el tiempo de elaboración, el diseño personalizado, el trato directo con el cliente y el margen de beneficio razonable que espera obtener por cada pieza. No se trata de competir en precios bajos, sino de ofrecer un producto cuidado, artesanal y coherente con su valor recibido.

4.3.3. Canales

Los canales se estructuran en torno a cinco fases fundamentales: información, evaluación, compra, entrega y posventa. En cada una de ellas, la empresa ha adoptado una estrategia coherente con su filosofía de cercanía, personalización y trato directo.

a) Información

La fase de información tiene como objetivo dar a conocer los productos y servicios ofrecidos. Para ello, LQHMM utiliza principalmente dos canales:

- Instagram, que actúa como escaparate visual donde se publican diariamente imágenes de productos, encargos realizados, novedades y propuestas creativas.
- El boca a boca, especialmente relevante en un entorno donde la recomendación directa entre clientas es una fuente fiable de confianza y captación.
- Además, existe un catálogo disponible en la página web donde los clientes pueden consultar parte del repertorio de productos. Sin embargo, esta página no tiene habilitado un sistema de compra online.

b) Evaluación

En esta etapa, los clientes potenciales valoran la propuesta de valor en función de sus gustos y necesidades. Este proceso de evaluación se realiza principalmente a través de la visualización del contenido publicado en redes, la consulta del catálogo en línea y la interacción directa con la creadora, quien responde personalmente a las dudas y orienta sobre las opciones de personalización, precios y tiempos de entrega.

c) Compra

La adquisición del producto no se realiza a través de una tienda online automatizada, sino mediante contacto directo ya sea a través de mensajes privados en Instagram, WhatsApp o llamadas telefónicas. Este sistema permite recoger con precisión las

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

preferencias del cliente y adaptar el producto a medida. Aunque esta modalidad limita el volumen de ventas espontáneas, garantiza una experiencia personalizada.

Adicionalmente, también pueden adquirirse los productos en la Catedral de Segovia. No obstante, en este espacio no se encuentra disponible la totalidad del catálogo de la marca, sino una selección específica.

Del mismo modo, algunos productos también pueden encontrarse en otras tiendas minoristas, que los adquieren para su reventa, comercializándose sin ninguna referencia explícita a la marca original.

Por último, cabe destacar que la firma ha participado en distintos mercadillos y ferias artesanales, con el fin de poder mostrar el producto físicamente y ampliar la red de clientes.

d) Entrega

La entrega de los productos se gestiona en función de la ubicación de la clienta, utilizando dos modalidades:

- Entrega en mano, cuando es posible por proximidad geográfica, es decir, que la persona compradora vive en Santander o alrededores.
- Envío por mensajería en un plazo máximo de 24-72 horas.

En ambos casos, se cuida especialmente la presentación del producto.

e) Posventa

En cuanto al servicio posventa, LQHMM mantiene un canal de comunicación abierto y cercano con sus clientas. Se facilita el contacto directo para resolver cualquier incidencia, realizar ajustes en los productos o atender nuevas solicitudes. Además, muchas clientas vuelven a realizar encargos tras una primera compra, lo que demuestra un alto nivel de satisfacción y fidelización.

4.3.4. Relación con los clientes

Una muestra clara del enfoque cercano y humano que caracteriza a LQHMM es la atención que se presta incluso antes de que exista una intención de compra. Desde el momento en que una persona comienza a seguir a la marca en Instagram, recibe un mensaje de bienvenida y agradecimiento, en que se le anima a escribir libremente ante cualquier duda, consulta o interés. Esta acción, sencilla pero significativa, refleja la filosofía de la marca: cuidar el detalle y establecer un vínculo desde el primer contacto.

El objetivo de la fundadora no es simplemente acumular seguidores en redes sociales, sino convertir ese interés inicial en una relación real y duradera con el cliente. Para ello, apuesta decididamente por un modelo de atención personalizada, donde cada clienta es acompañada de forma individual a lo largo de todo el proceso, desde la conversación sobre el diseño hasta el seguimiento posterior a la entrega. Esta relación cercana

permite comprender mejor los gustos y necesidades del cliente, resolver dudas en tiempo real, adaptar el producto de manera precisa y generar una experiencia de compra plenamente satisfactoria.

Este enfoque relacional va más allá de una simple transacción comercial: busca crear un vínculo emocional con la clienta, reforzar su confianza en la marca y propiciar futuras compras y recomendaciones. En un entorno comercial donde prima la inmediatez y la automatización, LQHMM se distingue precisamente por su voluntad de mantener una comunicación auténtica, paciente y personalizada.

4.3.5. Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos de la firma proceden principalmente de la venta directa de los productos, gestionada mediante contacto individual con la clienta. Esta modalidad permite ajustar los precios de forma flexible, en función del diseño, los materiales empleados, el grado de personalización y el margen de beneficio esperado por cada unidad.

Los ingresos se estructuran en tres vías principales:

- Encargos individuales personalizados: Esta línea de ingresos incluye collares, pulseras, adornos religiosos para cunas, llaveros – entre otros productos – de carácter religioso, solicitadas de manera individual, donde cada pieza es diseñada a medida según las preferencias de cliente. El precio de cada producto se fija en función de una base, que puede incrementar según lo solicitado.
- Pedidos para eventos religiosos y familiares: Una fuente significativa de ingresos son los pedidos por volumen vinculados a celebraciones como comuniones, bautizos o bodas, donde se elaboran múltiples piezas para regalar a los invitados. Estos encargos suelen incluir también recordatorios personalizados, cuidadosamente diseñados y coordinados con el estilo del producto.

En este tipo de pedidos, algunas personas interesadas solicitan precios por unidad extremadamente bajos, incluso inferiores a los tres euros, con la expectativa de adquirir productos personalizados a muy bajo coste. A pesar de aplicar ajustes en el precio en función del volumen del pedido, ese tipo de precios resultan inviables en el contexto de una producción artesanal que implica materiales de calidad, tiempo de elaboración, atención personalizada y una presentación cuidada.

Esta situación refleja una percepción errónea del valor real del trabajo artesanal, y representa uno de los principales desafíos actuales. La fundadora defiende una política de precios justa, que permita sostener la calidad del producto y el carácter diferenciador de la marca.

- Ventas indirectas a través de terceros: Desde 2025, la organización ha incorporado dos nuevas vías de ingreso complementarias, mediante la colaboración con distintas tiendas que adquieren sus productos para revenderlos.

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

En conjunto, la estrategia de ingresos de LQHMM no se basa en competir por precio, sino en ofrecer valor real y percibido a través de la calidad, la personalización y la cercanía, elementos que justifican el coste de cada pieza y refuerzan la fidelidad del cliente.

4.3.6. Actividades clave

Las actividades clave de la marca giran en torno al diseño, elaboración y comercialización de piezas de bisutería artesanal altamente personalizadas.

En primer lugar, la creadora se encarga personalmente de la búsqueda y adquisición de materiales únicos acudiendo a diferentes ferias especializadas como Bisutex, donde explora nuevas tendencias y componentes que permitan diferenciar sus creaciones. Esta labor, esencial para mantener la originalidad del producto, se complementa con una actividad creativa constante, orientada al diseño de nuevos productos y a la ampliación de la oferta, manteniendo siempre la coherencia con la identidad de la marca.

Asimismo, la relación directa con el cliente constituye una actividad fundamental dentro del modelo de negocio. Incluye el contacto inicial (habitualmente por redes sociales), la escucha activa de sus necesidades, el asesoramiento sobre opciones de diseño, la gestión del pedido y el seguimiento posterior. Este proceso comunicativo es esencial para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar la fidelización.

Por último, destaca el papel fundamental que desempeña Instagram como canal de comunicación y promoción. La fundadora gestiona personalmente esta red, manteniéndola actualizada con fotografías de productos, contenido visual atractivo e interacción constante con los seguidores. Esta labor es clave tanto para la captación de nuevos clientes como para el mantenimiento de la comunidad existente, consolidando la imagen de marca y reforzando su presencia digital.

4.3.7. Recursos clave

Los analizaremos en función de las cuatro categorías siguientes:

a) Recursos humanos

El principal recurso humano del proyecto es la propia fundadora, quien asume de forma directa todas las funciones operativas: diseño del producto, elaboración artesanal, selección de materiales, atención al cliente, gestión de redes sociales, fotografía, redacción de contenidos, preparación de envíos y control de inventario.

b) Recursos físicos

Aunque el modelo de negocio no requiere una infraestructura compleja, LQHMM cuenta con una serie de recursos físicos básicos necesarios para la producción: herramientas de bisutería, materiales diversos y espacio de trabajo en el domicilio de la fundadora.

c) Recursos intelectuales

Destaca especialmente la imagen de la marca y reputación, construidas sobre los valores de artesanía, personalización, cercanía y espiritualidad, así como los diseños propios y exclusivos. Aunque la marca no está registrada formalmente ni cuenta con patentes, el reconocimiento informal de su estilo y el vínculo emocional que genera con sus clientes le otorgan un valor diferencial difícilmente replicable.

d) Recursos financieros

Éstos son limitados y propios, ya que el negocio opera bajo una estructura unipersonal y de autoempleo. La inversión inicial y los gastos operativos se financian directamente por la fundadora. Los ingresos proceden exclusivamente de la venta de productos, sin subvenciones ni financiación externa hasta la fecha. La ausencia de costes fijos elevados permite mantener el negocio con una estructura flexible, aunque también limita su capacidad de crecimiento rápido.

4.3.8. Socios clave

En este caso, se trata de un negocio unipersonal que no depende de alianzas formales o estructuras externas complejas, pero sí cuenta con ciertos apoyos y relaciones estratégicas que contribuyen a su funcionamiento y crecimiento.

Una de las relaciones más relevantes que la fundadora mantiene es con los proveedores tanto nacionales e internacionales de materiales de bisutería, entre los que destaca la importación de componentes desde países como Panamá o México. Estas relaciones permiten acceder a materiales únicos, de calidad y poco comunes, lo que resulta clave para ofrecer productos diferenciadores. La asistencia periódica a ferias especializadas como Bisutex también forma parte de esta red estratégica de abastecimiento.

4.3.9. Estructura de costes

Dentro de la firma existen diversos costes fijos y variables que condicionan la rentabilidad y requieren una gestión cuidadosa.

La fundadora está dada de alta como trabajadora autónoma, por lo que debe asumir mensualmente el pago de la cuota de autónomos, además de cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes. Estos pagos representan un coste fijo relevante, independientemente del volumen de ingresos generado en cada periodo, lo que supone una carga constante para el negocio, especialmente en los meses de menor demanda.

Uno de los principales costes variables está relacionado con la compra de materiales. La búsqueda de materiales exclusivos y diferentes conlleva, en ocasiones, la adquisición de componentes que finalmente no resultan del gusto de las clientes o que no se integran bien en los diseños, lo que genera un excedente no recuperable y una pérdida económica directa. Dado que se trabaja sin producción en serie, los materiales no utilizados pueden permanecer almacenados sin rotación, afectando a la eficiencia del gasto.

Por otro lado, la marca mantiene un contrato con Correos como empresa logística para la distribución de sus productos. El coste del envío varía en función del destino, ya que Correos aplica tarifas diferenciadas según la ubicación geográfica del cliente. No obstante, la fundadora ha establecido una estrategia de recuperación de costes consistente en fijar un precio medio único de envío para todos los clientes, independientemente del destino final del pedido. Cabe destacar que el precio dependerá del plazo de entrega seleccionado por el comprador, existiendo dos opciones: recepción en 24-28 horas o en 48-72 horas.

Aunque el negocio no cuenta con una tienda online, existen costes digitales asociados al mantenimiento de la página web y uso de herramientas de edición.

Análisis Canvas - LQHMM

Berta Polo López

Socios clave <ul style="list-style-type: none">• Proveedores nacionales e internacionales• Ferias especializadas (Bisutex)	Actividades clave <ul style="list-style-type: none">• Diseño y elaboración de piezas• Selección de materiales• Atención al cliente• Gestión de redes sociales• Packaging y envío• Creación de contenido visual	Propuestas de valor <ul style="list-style-type: none">• Personalización total• Bisutería artesanal y religiosa• Atención cercana y directa• Precio justo• Diseño exclusivo	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada• Comunicación directa• Acompañamiento durante todo el proceso• Bienvenida al seguir en Instagram• Seguimiento postventa	Segmento de Mercado <ul style="list-style-type: none">• Mujeres de 40 a 60 años• Público religioso• Catedral de Segovia• Tiendas minoristas revendedoras
		Recursos clave <ul style="list-style-type: none">• Humanos: Fundadora (diseño, ventas, redes, envíos)• Físicos: Herramientas, materiales, espacio de trabajo• Intelectuales: Imagen de marca, estilo propio• Financieros: Recursos propios, sin financiación externa	Canales <ul style="list-style-type: none">• Instagram• Boca a boca• Catálogo en web (sin compra online)• Contacto directo (WhatsApp, llamadas)• Punto de venta en la Catedral de Segovia• Markets y ferias artesanales	Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none">• Encargos personalizados individuales• Pedidos por volumen (eventos)• Reventas en tiendas físicas• Punto de venta en Catedral de Segovia
				Estructuras de costos <ul style="list-style-type: none">• Cuota de autónomos e impuestos• Compra de materiales (con riesgo de excedente)• Contrato con Correos• Costes digitales (web, herramientas)
				Página 31 de 38

5. PROPUESTAS DE REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación, realizo un nuevo análisis con aspectos a mejorar en cada uno de los grupos:

- Segmento de cliente

Aunque LQHMM ha logrado posicionarse con éxito dentro de un nicho definido y ha construido una base sólida de clientes fieles, es necesario distinguir claramente entre los distintos tipos de clientes para entender qué valor aportan al negocio y tomar decisiones estratégicas sobre a quién dedicar más tiempo, qué tipo de productos o servicios crear para cada perfil, dónde ajustar precios o incluso los canales de comunicación.

Subsegmento de cliente	Valor estratégico	Características clave	Acciones recomendadas
Madres organizadoras de eventos	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Compran por volumen • Buscan personalización • Sensibles al precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer packs cerrados • Fijar precios mínimos claros
Mujeres devotas (uso personal)	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Compran para sí • Valoran el simbolismo • Pueden repetir 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar relación • Ofrecer novedades exclusivas
Compradoras por recomendación	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Compra puntual • Motivación emocional • Guiadas por otras clientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir mensajes especiales para regalo • Incentivar recomendación
Tiendas minoristas (revendedores)	Bajo / Medio (con riesgos)	<ul style="list-style-type: none"> • Compran por volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear red oficial de distribuidores con acuerdos y visibilidad de la marca

Instituciones religiosas	Alto con potencial de escalado	<ul style="list-style-type: none"> • Venta estable • Alta visibilidad • Posibilidad de expansión geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar propuesta institucional (catálogo exclusivo)
--------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Canales y Relación con clientes

Uno de los elementos distintivos del modelo de negocio de LQHMM es la apuesta por un trato directo, cercano y personalizado con cada cliente, gestionado por la propia fundadora a través de canales como Instagram, WhatsApp o vía telefónica, ha contribuido significativamente a establecer relaciones de confianza, diferenciado la marca dentro de un mercado donde predominan modelos de atención más impersonales. Sin embargo, esta dinámica, aunque valiosa, presenta ciertos límites operativos y estratégicos que conviene revisar.

En primer lugar, la ausencia de un sistema automatizado de compra –como una tienda online integrada en la página web de la empresa—dificulta la adquisición ágil de productos, especialmente por parte de potenciales nuevas clientas que descubren la marca de forma ocasional y podrían verse desincentivadas por un proceso de compra no inmediato. Cabe señalar que, en la actualidad, existe un segmento creciente de potenciales consumidores, especialmente jóvenes adultos de entre 20 y 30 años, que muestran clara preferencia por procesos de compra ágiles, autónomos y digitales por lo que la habilitación de un canal de venta automatizado, como una tienda online, podría abrirnos las puertas a un nuevo segmento de clientes.

A este respecto, la implementación de un espacio de compra digital, funcional y estéticamente coherente con la identidad de la marca no supondría una renuncia al trato personalizado, sino una mejora de la experiencia del usuario. Este sistema permitiría ofrecer productos estándar o semipersonalizables con posibilidad de compra directa, mientras que para aquellos encargos que requieran mayor personalización se mantendría el contacto directo como vía preferente. Asimismo, la tienda online facilitaría la organización interna, la trazabilidad de pedidos y la recopilación de datos de comportamiento del consumidor.

En paralelo, se recomienda la incorporación de un sistema de comunicación periódica mediante *newsletter*. A través de esta herramienta, la marca podría compartir con su comunidad novedades, lanzamientos de productos, así como promociones especiales. Esta estrategia permitiría mantener el vínculo con la clientela más allá del momento de compra.

Adicionalmente, se identifican oportunidades claras de crecimiento a través de colaboraciones con creadores de contenido cuyas comunidades comparten los valores de la marca, como ya ha ocurrido con @leticia.salinero, lo que supuso un incremento en las compras y de seguidores. Otras opciones pueden ser @pablogarna, @abrilcasalss o @marialorenzow.

- Estructura de costes

Uno de los desafíos más relevantes en la gestión de costes de la empresa reside en el control de stock y en la toma de decisiones relacionadas con la adquisición de materiales. Actualmente, la compra de componentes y novedades se realizan de manera intuitiva, basada en criterios estéticos y de diferenciación, lo cual ha contribuido al carácter único de las piezas. No obstante, esta estrategia implica también un riesgo significativo de acumulación de excedente no utilizable, lo que se traduce en costes hundidos que afectan directamente a la rentabilidad.

En este sentido, se considera imprescindible implementar un sistema básico de inventario organizado y registro detallado de productos vendidos. Esta herramienta permitiría identificar con mayor precisión qué referencias tienen mayor rotación, qué tipos de materiales generan más demanda y cuáles tienden a permanecer en stock sin salida.

Asimismo, en lo relativo a la introducción de novedades, se recomienda adoptar un enfoque de prueba progresiva: realizar compras en volúmenes reducidos, observar su acogida por parte de la clientela y, en función de la demanda real, decidir si ampliar la adquisición de ese material o línea de producto. Esta práctica no solo permite reducir el riesgo de pérdidas, sino que también aporta información valiosa sobre las preferencias cambiantes del mercado.

- Recursos clave

Entre los recursos clave identificados, destaca la posible adquisición de una cámara de mayor calidad que permita profesionalizar el contenido visual tanto en la futura página web como en las publicaciones de Instagram. Esta inversión contribuiría a mejorar la imagen de marca, captar la atención del público objetivo y aumentar la competitividad en el entorno digital.

5.2. VALORACIÓN ECONÓMICA DE LAS PROPUESTAS

En relación con la propuesta de segmentación de clientes, cabe señalar que su implementación no supone, en principio, un desembolso económico directo relevante para el negocio. Se trata, más bien, de una reorganización estratégica del enfoque comercial y de comunicación.

Las acciones recomendadas –como la creación de packs específicos, la adaptación de mensajes, o el fortalecimiento de la relación con clientes fieles— pueden ejecutarse con recursos ya disponibles y mediante ajustes internos en la operativa y estrategia de ventas. Por tanto, más que una inversión económica, esta propuesta requiere una inversión en tiempo, análisis y planificación, sin que ello conlleve necesariamente un coste añadido significativo.

En cuanto a la creación de una página web, según Abstract Branding, los precios en España para hacer una tienda online en 2025 oscilan entre los 500€ y 6000€

dependiendo de la plataforma utilizada, el número de páginas e idiomas, funcionalidades requeridas y grado de personalización. (Abstract Branding, 2025)

En este caso, propongo inicialmente el desarrollo de un sitio web de nivel medio utilizando la plataforma Shopify, en su modalidad Basic, especialmente indicada para emprendedores individuales. Esta opción tiene un coste de 1 euro al mes durante los tres primeros meses, y un precio regular de 22 euros mensuales a partir del cuarto mes. Considerando su activación en el mes de junio, el coste total hasta diciembre sería de 91 euros.

En relación con las colaboraciones con creadores de contenido, es importante destacar el caso de Leticia Salinero (149 mil seguidores), quien mostró voluntariamente los productos de la marca sin solicitar ningún tipo de remuneración económica.

No obstante, soy consciente de que este tipo de acciones no siempre se producen de manera gratuita. La mayoría de *influencers* suelen requerir una compensación económica por sus publicaciones, por lo que, en adelante, sería necesario contactar con sus representantes para valorar las condiciones.

Con el objetivo de mantener una estrategia de promoción ajustada y sostenible, se propone establecer un presupuesto máximo anual de 1.000 euros. Esta cantidad permitiría planificar acciones puntuales de visibilidad a lo largo del año, evaluando en cada caso el alcance y la rentabilidad esperada de la colaboración.

La implementación de un sistema básico de inventario y registro de ventas no requiere una inversión económica significativa, ya que puede realizarse mediante herramientas gratuitas como Excel o Google Sheets. Esta solución permite organizar el stock, asignar códigos a los productos y registrar entradas y salidas de forma sencilla. Además, facilita el análisis de referencias con mayor rotación, materiales más demandados y productos que permanecen sin salida. El control mensual y la revisión periódica permiten una gestión más eficiente y estratégica del negocio. En caso de utilizar Shopify, se pueden aprovechar sus funciones integradas de inventario. Por tanto, esta propuesta representa una mejora organizativa de coste prácticamente nulo con un alto valor funcional.

Por último, con el objetivo de mejorar la calidad del contenido visual compartido en redes sociales y hacer las fotos para la página web, se considera adecuada la adquisición de una cámara semiprofesional. En este sentido, se propone la Sony ZV-E10, cuyo precio ronda los 700 euros. Como complemento, se sugiere la compra de un trípode estable (aproximadamente 30€), un aro de luz con intensidad regulable (entre los 20 y 30€) y un kit de fondos fotográficos (aproximadamente 20€).

Propuesta	Valoración económica
Página web	91 euros
Colaboraciones con <i>influencers</i>	1000 euros
Equipo fotográfico	800 euros aprox.

Total, para el año 2025, 1900€ aproximadamente.

Cabe señalar que, por el momento, la implementación de estas propuestas de mejora sería asumida en su totalidad por la propia empresaria, sin delegar tareas ni contratar personal externo.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo se ha desarrollado con el propósito de analizar y consolidar un proyecto que, en su origen, surgió como una afición personal, pero que con el paso del tiempo ha adquirido una dimensión empresarial cada vez más definida. El objetivo principal ha sido, por tanto, plantear las bases necesarias para transformar dicho hobby en un verdadero negocio, dotándolo de estructura, planificación y una visión estratégica que permita su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

A lo largo del análisis realizado, se ha puesto de manifiesto una evolución significativa en cuanto al enfoque del público objetivo. En un primer momento, la actividad iba dirigida a un público general, sin una segmentación clara. Sin embargo, la experiencia acumulada y el conocimiento del entorno han permitido identificar una clientela concreta, compuesta principalmente por personas creyentes y vinculadas al ámbito religioso. Esta especialización ha sido fundamental para diferenciar el negocio en un mercado cada vez más competitivo, donde muchas marcas tienden a parecerse entre sí, careciendo de elementos distintivos.

El empleo del modelo Canvas como herramienta de análisis ha resultado especialmente útil para detectar tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora del proyecto. Entre las necesidades detectadas, destaca la conveniencia de desarrollar una página web propia que sirva como canal de venta y comunicación directa con los clientes. Esta web podría incorporar un asistente de chat que permita mantener un trato cercano y personalizado, sin perder la esencia que caracteriza al negocio desde sus inicios. Al mismo tiempo, esta estrategia facilitaría la conexión con un público más joven, habituado a procesos de compra rápidos y digitales.

Asimismo, se ha evidenciado la necesidad de mejorar la organización interna de la empresa, tanto en lo relativo a la gestión del aprovisionamiento de materiales como a la planificación de contenidos en redes sociales. En este sentido, se plantea la posibilidad de realizar una inversión en equipamiento, como la adquisición de una cámara fotográfica de alta calidad, que permita generar contenido visual más profesional y atractivo, especialmente en plataformas como Instagram, que juegan un papel clave en la construcción de marca y fidelización de clientes.

En definitiva, este trabajo ha permitido reflexionar en profundidad sobre el estado actual del proyecto, identificar oportunidades de mejora y proponer acciones concretas orientadas a la consolidación del negocio. A través de una planificación estratégica, una mayor profesionalización de los procesos y un enfoque claro hacia un público objetivo definido es posible no solo mantener la esencia artesanal y personal del proyecto, sino también dotarlo de una estructura sólida que garantice su viabilidad y crecimiento en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Abstract (2025) *Precios en España para hacer una web o tienda online en 2025, Abstract branding.* Disponible en: <https://www.abstractbranding.com/blog-de-branding/precios-en-espana-para-hacer-una-web-o-tienda-online-en-2025> [Accedido el 19 de mayo de 2025].

Al-Debei, M.M., El-Haddadeh, R. and Avison, D. (2008) 'Defining the business model in the new world of digital business', *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 2008, pp. 1–11.

Baden-Fuller, C. y Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp.156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>

Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-25.

Clavijo, C. (2025). Qué es un Modelo Canvas y cómo aplicarlo (+ ejemplos). Actualizado el 10 de marzo de 2025. Publicado el 6 de enero de 2020. Disponible en: <https://camiloclavijo.com/modelo-canvas/> [Accedido el 9 de mayo de 2025].

Davis, J. & Tagiuri, R. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Boston, USA: Harvard Family Business*.

Dyer, D., Dalzell, F. & Olegario, R. (2004). *Procter y Gamble - Rising Tide*. Bogotá, Colombia: Norma.

Factores diferenciales - Instituto de la Empresa Familiar [en línea], (sin fecha). *Instituto de la Empresa Familiar*. [Consultado el 20 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar*. Barcelona, España: Praxis.

Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá, Colombia: Norma.

How The Three-Circle Model Changed Family Business | CFEG [en línea], (sin fecha). CFEG. [Consultado el 20 de abril de 2025]. Disponible en: https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/

Johnson, M. W., Christensen, C. M. and Kagermann, H. (2008). 'Reinventing your business model'. *Harvard Business Review*, 86, 57–68.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–93.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.

Modelo de negocio de empresas familiares o no familiares: Lo que hace mi madre

Palacios Preciado, M. y Duque Oliva, E.J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), pp.23–34.

Qué es una empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar [en línea], (sin fecha). *Instituto de la Empresa Familiar*. [Consultado el 20 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>

Radiografía de la empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar [en línea], (sin fecha). *Instituto de la Empresa Familiar*. [Consultado el 20 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

Shafer, S.M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). "The power of business models". *Business Horizons*, 48, 199–207.

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R.N. y Velamuri, S.R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp.383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>

Teece, D.J. (2010). 'Business models, business strategy and innovation'. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 172–194. Disponible en: <https://www.elsevier.com/locate/lrp>

Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*. México DF, México: Pearson.

Vallejo Martos, M.C. (2003). *La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis doctoral. Universidad de Jaén.

Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic of Planning for Family Business. *Family Business Review*, 2(11), 105–117.

Wikipedia (2024). Lienzo de modelo de negocio. [en línea] Wikipedia. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio [Consultado el 12 de mayo de 2025].

Zott, C. & Amit, R. (2009). "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Universia Business Review*, 23, 108–121.