



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE VIÑA DEL MAR

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UN EMPRENDIMIENTO
BASADO EN EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Memoria para optar al Título
Profesional de Ingeniero de
Ejecución en Gestión de la Calidad

Alumno:
Hugo Eric Calisto Araya

Profesora Guía:
Evelyn Alfaro Carrasco.

Profesor Correferente:
Gonzalo Vallejos Campbell.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE
MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UN EMPRENDIMIENTO BASADO EN EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.

Nombre del candidato(a): Hugo Eric Calisto Araya.

Carrera / Grado: Ingeniería de Ejecución en Gestión de la Calidad

Sede: José Miguel Carrera, Viña del Mar.

Departamento: Química y Medio Ambiente

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Evelyn Pamela Alfaro Carrasco, en mi calidad de profesora guía del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

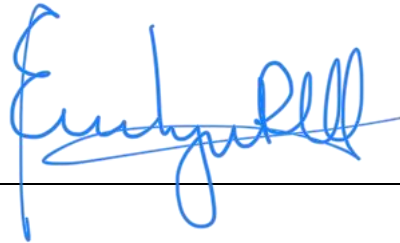
☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (**obligatorio si se solicita embargo**):

4.- FIRMAS

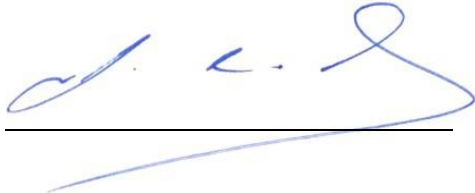
Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 30/09/2026

Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 30/09/2026

Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme culminar esta importante etapa de mi vida.

A mi amada esposa, Graciela Gómez, cuyo apoyo incondicional, amor y constante incentivo fueron el pilar fundamental de todo este esfuerzo.

A mis queridos hijos, Gustavo y Sofía, faros de mi motivación diaria y la razón más profunda para perseverar. Este logro es también de ustedes.

A la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), mi más sincero agradecimiento por la excelencia en la formación entregada, el ambiente de aprendizaje riguroso y por ser el espacio donde pude desarrollar este proyecto.

Y, finalmente, mi gratitud al Profesor Gonzalo Vallejos Campbell por su total disposición y valiosa guía en todo momento, y a Rosa Clobares Alvarado, dueña del local comercial, por su inestimable colaboración en este Proyecto de Título.

¡Gracias de todo corazón!

RESUMEN

El objetivo central de este trabajo es diagnosticar la situación actual del emprendimiento "El Rincón de Rosita" y proponer mejoras estratégicas mediante el *Business Model Canvas* (BMC) como herramienta principal. La metodología comienza con un diagnóstico exhaustivo, aplicando el análisis PESTEL para evaluar el entorno, cuyos hallazgos, junto con una evaluación interna, se resumen en una matriz FODA. Finalmente, se aplican las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la competencia.

Tras mapear el BMC actual, el estudio identifica las brechas clave y presenta una Propuesta de Mejora enfocada en dos pilares: reforzar la Propuesta de Valor para diferenciar "El Rincón de Rosita" en el mercado y optimizar los Canales de distribución y comunicación.

Este enfoque estratégico propone específicamente la expansión a Canales Digitales para asegurar una llegada más amplia a nuevos Segmentos de Clientes. Finalmente, la conclusión del trabajo sostiene que, al fortalecer la Propuesta de Valor y adoptar una estrategia de canales digitales, el BMC propuesto se convierte en la hoja de ruta esencial para que "El Rincón de Rosita" aumente significativamente su competitividad y rentabilidad.

El desarrollo del presente proyecto se articula en cuatro capítulos, organizados de la siguiente manera:

El capítulo inicial (Antecedentes Generales), establece el contexto del estudio, comenzando con una breve descripción del emprendimiento "El Rincón de Rosita" y su historia. Se profundiza en la relevancia social y cultural del Club de Deportes Santiago Wanderers para la identidad porteña, lo que justifica la existencia del mercado de *merchandising*.

El segundo capítulo (Marco Teórico), establece los cimientos conceptuales para el análisis. En esta sección se definen las metodologías y herramientas de diagnóstico estratégico que serán utilizadas, incluyendo el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la evaluación interna y externa del emprendimiento y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la identificación de la estructura competitiva del sector. Posteriormente se describe en detalle el *Business Model Canvas* (BMC),

explicando cada uno de sus nueve bloques constructivos (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costos). Este marco conceptual servirá como la base analítica para el diagnóstico y la propuesta de mejora del emprendimiento.

En el capítulo tres se detalla el enfoque metodológico empleado para alcanzar los objetivos específicos. Asimismo, se describe el uso de una Estructura Desagregada del Trabajo (EDT) para organizar las fases del proyecto, junto con las herramientas utilizadas para obtener la información necesaria que permita la aplicación del BMC y la identificación de puntos críticos.

Finalmente, el último capítulo (Resultados y Propuesta de Mejora) presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del BMC al emprendimiento. Se exponen las conclusiones diagnósticas y, basándose en la evaluación de factibilidad, se desarrolla y explica la propuesta de mejora del modelo de negocio de "El Rincón de Rosita", proporcionando un plan de acción para su implementación.

PALABRAS CLAVES/KEYWORDS: HINCHADA; TURISMO; COMERCIO; FÚTBOL, EMPRENDIMIENTO, ARTESANÍA, REGALOS, SOUVENIRS.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I, ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	2
1.2 ALCANCE	3
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.4 HISTORIA DE LA EMPRESA	4
1.5 WANDERERS Y VALPARAÍSO	6
1.6 PROBLEMA DETECTADO	7
1.7 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO OPERACIONAL ACTUAL.....	8
1.8 ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA ANALÍTICA	9
1.9 OBJETIVOS.....	9
CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS PESTEL	11
2.2 ANÁLISIS FODA	12
2.3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER	16
2.4 EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS (BMC).....	19
CAPÍTULO III, METODOLOGÍA	29
3.1 ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO (EDT)	30
3.2 ENFOQUE METODOLÓGICO	31
3.3 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN MODERNA	33
CAPÍTULO IV, RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA	34
4.1 ANÁLISIS PESTEL	34
4.2 ANÁLISIS FODA	39
4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	46
4.4 EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL	49
4.5 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO SUGERIDO.....	53
4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES:.....	56
ANEXOS.....	58
ANEXO 1.....	59
ANEXO 2.....	60
ANEXO 3.....	62
ANEXO 4.....	63
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01: QUIOSCO INICIAL DE “EL RINCÓN DE ROSITA” 5

FIGURA 02: FRONTIS ACTUAL DE “EL RINCÓN DE ROSITA” 5

FIGURA 03: SANTIAGO WANDERERS 1909.....7

FIGURA 04: DIAGRAMA CAUSA–PROBLEMA–CONSECUENCIA.....9

FIGURA 05: MARCO DE ANÁLISIS PESTEL.....11

FIGURA 06: MATRIZ FODA.....13

FIGURA 07: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....16

FIGURA 08: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....17

FIGURA 09: PLANTILLA CANVAS.....21

FIGURA 10: SEGMENTO DE CLIENTES.....22

FIGURA 11: PROPUESTA DE VALOR.....22

FIGURA 12: CANALES DE ATENCIÓN A CLIENTES.....23

FIGURA 13: RELACIONES CON LOS CLIENTES.....24

FIGURA 14: FLUJOS DE INGRESOS.....24

FIGURA 15: RECURSOS CLAVE.....25

FIGURA 16: ACTIVIDADES CLAVE.....26

FIGURA 17: ASOCIACIONES CLAVE.....26

FIGURA 18: ESTRUCTURA DE COSTOS.....27

FIGURA 19: ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO (EDT).....31

FIGURA 20: MATRIZ PESTEL DE EL RINCÓN DE ROSITA.....39

FIGURA 21: PRODUCTOS EXCLUSIVOS.....41

FIGURA 22: ANTIGUAS BUTACAS DEL ESTADIO VALPARAÍSO.....42

FIGURA 23: VISITANTES POSANDO EN EL LOCAL.....42

FIGURA 24: LA PROPIETARIA Y UN CLIENTE SATISFECHO.....43

FIGURA 25: AMBIENTE CATURRO.....44

FIGURA 26: NUEVOS PRODUCTOS.....45

FIGURA 27: MATRIZ FODA DE EL RINCÓN DE ROSITA.....47

FIGURA 28: LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE EL RINCÓN DE ROSITA.....50

FIGURA 29: MODELO DE CANVAS ACTUAL.....54

FIGURA 30: MODELO DE CANVAS SUGERIDO.....56

FIGURA 31: RESUMEN DE IMPACTO SEGÚN LA NUEVA CONSIDERACIÓN...57

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Valparaíso, declarada Patrimonio de la Humanidad, no solo se distingue por su arquitectura portuaria y sus cerros coloridos, sino también por la profunda pasión que sus habitantes sienten por el Club de Deportes Santiago Wanderers. Este club, más que una institución deportiva, es un símbolo de identidad y pertenencia para los porteños, generan un mercado secundario de *merchandising* y productos asociados que capitalizan este arraigo cultural.

Dentro de este nicho comercial se encuentra "El Rincón de Rosita", una microempresa (PYME) ubicada estratégicamente en el Mercado Puerto, dedicada a la venta de productos alusivos al club. Si bien las PYMEs son el motor de la economía local, su supervivencia y crecimiento a menudo dependen de la solidez de su estructura interna y de su capacidad para adaptarse a un entorno de mercado dinámico y competitivo.

En el caso de "El Rincón de Rosita", la dependencia histórica de la fidelidad del cliente y de su ubicación privilegiada requiere una formalización de su estrategia de negocio que asegure su proyección futura. Por lo tanto, el presente trabajo surge de la necesidad de aplicar herramientas de gestión estratégica que permitan diagnosticar la situación actual del emprendimiento y proponer un camino de desarrollo sostenible.

La metodología elegida para el análisis es el *Business Model Canvas* (BMC), una herramienta probada que ofrece una visión estructurada e integral de los componentes clave de una organización, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos.

En resumen, este trabajo de título representa un esfuerzo integral para diagnosticar y revitalizar el modelo de negocio de una PYME emblemática de Valparaíso, utilizando el BMC como eje central. La presente investigación culmina con el desarrollo de un modelo de mejora práctico, evaluado en términos de factibilidad, el cual permite a "El Rincón de Rosita" fortalecer su posición competitiva en el mercado.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Emprender en Chile se ha convertido en una actividad marcada por desafíos singulares y una complejidad sistémica, especialmente al considerar el período comprendido entre la Crisis social de octubre de 2019 y el 31 de agosto de 2023, fecha que marca un antes y un después tras la alerta sanitaria por COVID-19.

El entorno para el emprendimiento chileno se vio asfixiado por una doble adversidad histórica. Por un lado, la Crisis social de octubre de 2019, que generó una profunda incertidumbre política y económica que desestabilizó el mercado, según el IPOM de aquel año. Por otro, esta desestabilización fue inmediatamente superpuesta por la crisis sanitaria global (inicios de 2020), la cual impuso una restricción física que detuvo la actividad productiva y comercial, como detalla el Boletín del Ministerio de Economía.

Esta sucesión de eventos explica la magnitud de la complejidad y los enormes desafíos que enfrentaron los emprendedores. El resultado fue un ambiente de incertidumbre donde la resiliencia —la capacidad de adaptarse de manera positiva frente a amenazas o estrés significativo— se convirtió en el único motor para cruzar el umbral del miedo.

Es precisamente en este contexto de recuperación y adaptación donde emerge "El Rincón de Rosita".

Este local comercial es un ejemplo palpable de dicha resiliencia. Su fundadora, tras quedar cesante una vez que la pandemia comenzaba a ceder, se vio enfrentada a la disyuntiva sobre qué acciones tomar o dónde conseguir empleo a su edad. Utilizando su indemnización, transformó su pasión por el Club de Deportes Santiago Wanderers de Valparaíso, en un modelo de negocio, creando un espacio de souvenirs dedicado al equipo que ama.

Si bien la iniciativa ha gozado de éxito, impulsada por su vasta experiencia previa en ventas, existen factores ligados al desconocimiento de la gestión comercial integral que han obstaculizado un crecimiento más rápido y sólido.

Por consiguiente, el objetivo de esta revisión es analizar en detalle los diferentes factores que implican la gestión de un local comercial para identificar las falencias específicas y proponer las correcciones necesarias que aseguren la prosperidad sostenible de "El Rincón de Rosita".

1.2 ALCANCE

La finalidad primordial de este trabajo es diagnosticar y abordar las falencias específicas del local comercial. Este análisis incluye la identificación de deficiencias por ausencia y la propuesta de mejoras para las áreas existentes. Las recomendaciones resultantes serán posteriormente presentadas a la propietaria, quien tendrá la potestad de decidir sobre su implementación.

Para llevar a cabo este proyecto, se aplicó una metodología de investigación directa (o de campo). La recopilación de información se realizó a través de fuentes primarias y en terreno, utilizando dos técnicas principales:

- Observación directa: Evaluación in situ de las operaciones del local.
- Entrevistas semiestructuradas: Obtención de datos cualitativos mediante conversaciones directas con la propietaria.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

"El Rincón de Rosita" es un emprendimiento especializado en la comercialización de *merchandising* enfocado en el Club de Deportes Santiago Wanderers de Valparaíso, erigido como el principal bastión de sus símbolos e historia. Es crucial destacar que este emprendimiento es independiente de la gestión administrativa y comercial del club. El proyecto fue fundado a mediados de 2023 por Rosa Clobares Alvarado (en adelante, la propietaria), buscando consolidar un punto neurálgico para la "Marea Verde". Estratégicamente ubicado en el corazón patrimonial de la ciudad, el Mercado Puerto (Cochrane 117, local 1), el cual capitaliza la tradición de la hinchada porteña.

La propuesta comercial se centra en nutrir la pasión del hinchista con un inventario auténtico y de alta relevancia histórica y emocional. La oferta incluye artículos fundamentales para el ORGULLO CATURRO, tales como banderines, camisetas de coleccionista (piezas de la historia Decana), chaquetas y souvenirs. El establecimiento opera de martes a domingo, en horario continuado de 10:00 a 17:00 horas, asegurando que los fieles seguidores siempre tengan acceso a los emblemas del club.

1.4 HISTORIA DE LA EMPRESA

La creación de este negocio está íntimamente ligada a la historia personal de su propietaria y a su profunda y sentida conexión con el equipo de fútbol porteño. Para ella, el club no es solo una afición; es la motivación central y el corazón que inspira la temática completa de la tienda.

La trayectoria de la propietaria en el rubro comenzó en la tienda oficial de Wanderers. Allí, fue la encargada de la gestión del local, dedicándose con esmero a conceptualizar la vitrina y a crear un espacio que reflejara su visión apasionada para un punto de venta oficial del club.

Sin embargo, un giro inesperado en su vida resultó en la pérdida de su empleo. Este evento, aunque inicialmente doloroso, se convirtió en un punto de inflexión. La propietaria se vio obligada a explorar caminos que había postergado, dándose cuenta de que, al perder la seguridad laboral, había ganado la libertad necesaria para forjar su propio destino.

Fue gracias a la experiencia adquirida y, sobre todo, al apoyo incondicional de los hinchas wanderinos, que la propietaria encontró la fuerza para emprender. Las palabras de aliento, como "Rosita, ¡vamos! ¡Tú puedes!", se convirtieron en el estímulo para iniciar su propio sueño.

Tal como se visualiza en la Figura 01, el inicio del negocio fue modesto, materializándose en un quiosco dentro del Mercado Puerto.

Figura 01: Quiosco inicial de “El Rincón de Rosita”



Fuente: El Rincón de Rosita.

Posteriormente, la identificación y aprovechamiento de un local desocupado (Figura 02) facilitó su expansión y consolidación física. El espacio actual se caracteriza por una ambientación creativa y altamente temática, diseñada meticulosamente para celebrar y honrar la identidad y la inigualable pasión que definen a Santiago Wanderers.

Figura 02: Frontis actual de “El Rincón de Rosita”



Fuente: El Rincón de Rosita.

1.5 Wanderers y Valparaíso: Más que un Club, una Identidad

Esta no es una simple historia de fútbol; es el relato épico de cómo una pasión indomable nació del espíritu rebelde y soñador de Valparaíso. A finales del siglo XIX, mientras los extranjeros exhibían su extraño juego en los muelles, un grupo de 27 niños porteños, de apenas 11 a 15 años, miraban no con admiración, sino con un fuego competitivo que les quemaba por dentro. Querían jugar, querían desafiar, y querían hacerlo a la par.

El 15 de agosto de 1892, en una humilde casa cerca de la Plaza Echaurren, estos jóvenes audaces, liderados por el capitán de 12 años, Francisco Avaria, fundaron el club más antiguo de Chile: Santiago Wanderers. El nombre —una fusión del orgullo patrio y el espíritu libre de los "vagabundos" ingleses— selló su destino. Su primera cancha fue el áspero empedrado del puerto, con arcos improvisados que miraban al mar, una imagen de pura garra criolla.

El destino intervino en 1907. Por un accidente de envío, la camiseta que se convertiría en su alma no fue la esperada blanca y café, sino un intenso y vibrante verde. El color de la esperanza, del mar incesante y de la vida, se impregnó para siempre en el corazón caturro, forjando una identidad que trascendió el deporte. Antes de la era profesional, ya habían dado el primer golpe de gloria, arrebatándole a Colo Colo, en 1926, su invicto histórico.

La decisión de unirse al profesionalismo en 1944 desató la época dorada, impulsada por leyendas y la forja de la cantera porteña. El clímax llegó con dos campeonatos inolvidables:

- 1958: En una jornada final de infarto, el empate 2-2 ante O'Higgins les aseguró la primera estrella, por un solo punto, desatando una euforia que resonó desde los cerros.
- 1968: El Nacimiento de Los Panzers. Un equipo aguerrido, cuna de la leyenda de Elías Figueroa, luchó hasta el último aliento. El 5 de enero de 1969, el empate 3-3 contra Audax Italiano fue suficiente para encender la Plaza Sotomayor en un carnaval de alegría desenfrenada, sellando su segundo título.

Tras décadas de dolorosos altibajos, el corazón de la hinchada se mantuvo inquebrantable, demostrando que su pasión no se doblega. La recompensa a esa fidelidad llegó en el 2001, con el equipo de Jorge Garcés. Con una campaña brillante, se alzaron

con la tercera estrella, culminando el sueño al vencer al poderoso Boca Juniors en la Copa Libertadores 2002.

Santiago Wanderers ahora ostenta un total de cinco estrellas, tres nacionales (1958, 1968 y 2001 y dos regionales 1941 y 1942), tras el reconocimiento de la FFCH en 2022, un logro que celebra la historia del club porteño más allá de los campeonatos nacionales tradicionales.

Santiago Wanderers es el alma viva de Valparaíso. Es la prueba de que el fútbol es más que un juego: es un legado de niños soñadores, gestas inesperadas y un amor incondicional que baja desde los cerros. Desde 1892, su historia es un grito de aguante, un latido verde que palpita con la fuerza del puerto. ¡Siempre Caturros!

La Figura 03 muestra al equipo caturro de 1909.

Figura 03: Santiago Wanderers 1909



Fuente: Revista Sucesos.

1.6 PROBLEMA DETECTADO

El desempeño inicial de la iniciativa ha gozado de un éxito tangible, el cual se atribuye en gran medida a la vasta experiencia previa en ventas que posee la propietaria. Sin embargo, este crecimiento ha sido limitado y obstaculizado por factores asociados al desconocimiento de una gestión comercial integral.

La barrera fundamental para alcanzar una expansión más rápida y sólida — orientada a consolidar su presencia más allá de la región de Valparaíso e, incluso, a nivel internacional— reside en la insuficiente articulación de estrategias basadas en la

tecnología digital. Dicha carencia se refleja en la ausencia de una plataforma digital centralizada, como una página web operativa, que sirva como motor de negocio.

La implementación de una gestión comercial efectiva requiere la incorporación de herramientas específicas, tales como la implementación de plataformas de e-commerce, la optimización de canales de marketing digital, o el uso de analítica de datos para la toma de decisiones. Superar esta deficiencia digital es crucial para robustecer el posicionamiento de la marca y garantizar la escalabilidad operativa deseada.

1.7 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO OPERACIONAL ACTUAL.

El Rincón de Rosita" es un referente en Valparaíso que funciona como un centro de memoria y orgullo para la hinchada de Santiago Wanderers. Más que una tienda, es un rincón cultural que conecta la identidad del club más antiguo de Chile con la esencia del puerto.

Situado en el Mercado Puerto, el negocio aprovecha una ubicación estratégica que combina el alto flujo de turistas nacionales e internacionales con la cultura social de la comunidad local. Este entorno patrimonial facilita que el local sea un nodo de encuentro tradicional para la "Marea Verde".

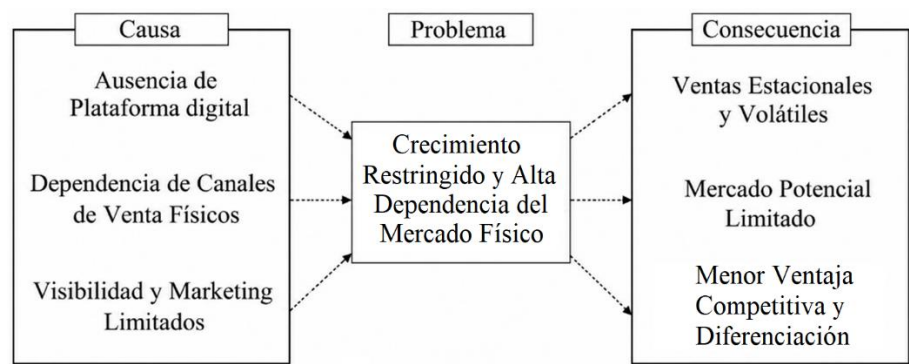
Su modelo operativo se sustenta en el valor histórico de su inventario, que incluye piezas de colección difíciles de hallar en el mercado masivo. Además, destaca por la atención personalizada de su dueña, cuya trayectoria permite ofrecer una guía cercana basada en la historia y el sentimiento wanderino.

Tras superar crisis económicas y sanitarias, el negocio enfrenta el desafío de la modernización. El objetivo actual es implementar una estrategia omnicanal y digital que permita expandir la marca y conectar con clientes fuera de los límites geográficos de Valparaíso, superando la dependencia exclusiva de la venta física.

1.8 ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA ANALÍTICA

La Figura 04 expone el Diagrama CPC (Causa–Problema–Consecuencia). Dicha representación evidencia la oportunidad detectada previamente, al detallar las causas (variables de entrada) que la originan y las consecuencias (variables de salida) proyectadas.

Figura 04: Diagrama Causa–Problema–Consecuencia (CPC)



Fuente: Elaboración propia.

1.9 OBJETIVOS

1.9.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un modelo de mejora de negocio para el emprendimiento “El Rincón de Rosita”.

1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las áreas de mejora del emprendimiento.
- Evaluar la factibilidad de mejora del emprendimiento.
- Aplicar la metodología BMC (*Business Model Canvas*) para las áreas de mejora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es establecer los criterios para analizar y mejorar la gestión del local de merchandising del Club de Deportes Santiago Wanderers, en el Mercado Puerto de Valparaíso. Para analizar a fondo el funcionamiento, la competitividad y la organización de la Pyme, se ha seleccionado un conjunto de herramientas de gestión estratégica de eficacia comprobada.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis PESTEL con el fin de identificar los factores del entorno que inciden en el sector comercial de Valparaíso y en la industria deportiva. Este diagnóstico permitirá determinar las condiciones externas que condicionan la operación.

A continuación, la información obtenida de las amenazas y oportunidades del entorno se integrará con el diagnóstico interno de la Pyme a través del Análisis FODA. Esta matriz de diagnóstico estratégico permitirá vincular la realidad externa con la capacidad interna del emprendimiento para aprovechar sus ventajas y mitigar sus falencias.

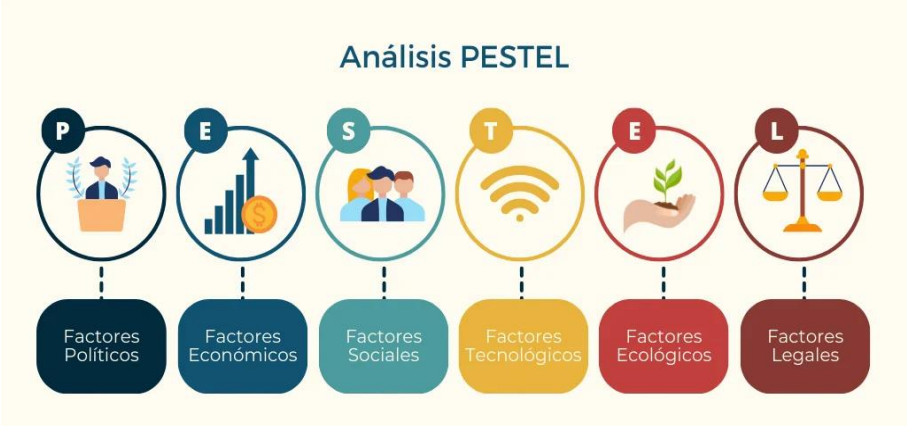
Posteriormente, se abordará el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permitirá evaluar la intensidad de la competencia y el atractivo del nicho de mercado del merchandising deportivo.

Finalmente, el capítulo culminará con la conceptualización detallada del Modelo de Negocio CANVAS (BMC), la herramienta central que permitirá mapear, comprender y visualizar de manera más estructurada los nueve bloques clave del funcionamiento de la Pyme. La comprensión profunda de este modelo será fundamental, ya que la propuesta final del proyecto se centrará en la modificación y optimización de sus componentes para impulsar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento.

2.1 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que se emplea para examinar y comprender los factores macro ambientales externos que pueden influir en una organización o un proyecto. Se utiliza comúnmente en la fase inicial de una investigación para identificar oportunidades y amenazas derivadas del entorno.

Figura 05: Marco de Análisis PESTEL. Factores Macro ambientales Clave



Fuente: Elaboración IA (Gemini).

El acrónimo PESTEL constituye el marco conceptual que estructura el análisis del macroambiente, identificando las seis categorías de factores externos a evaluar:

2.1.1 Políticos

Estos factores se refieren a la intervención del gobierno y la estabilidad política. Incluyen leyes, regulaciones, políticas fiscales, aranceles, subsidios, y la postura del gobierno respecto a la industria o el proyecto en cuestión.

2.1.2 Económicos

Se centran en el estado de la economía que afecta el poder adquisitivo y el comportamiento de gasto de los consumidores y empresas. Comprenden tasas de interés, inflación, tipos de cambio, crecimiento económico, desempleo y ciclos económicos.

2.1.3 Socio-Culturales

Abordan las características de la sociedad en la que opera el proyecto. Incluyen la demografía, la cultura, los estilos de vida, las actitudes hacia el trabajo, las tendencias de consumo, los valores sociales y los niveles de educación.

2.1.4 Tecnológicos

Se enfocan en la innovación y el desarrollo tecnológico que pueden impactar la forma en que el proyecto se lleva a cabo o la viabilidad del producto o servicio. Incluyen la búsqueda de nuevas soluciones, automatización, obsolescencia tecnológica, y acceso a nuevas tecnologías y plataformas.

2.1.5 Ecológicos (o Ambientales)

Estos factores son cada vez más importantes y se relacionan con el medio ambiente y la sostenibilidad. Comprenden el cambio climático, las regulaciones ambientales, la disponibilidad de recursos naturales, el manejo de residuos y la huella de carbono.

2.1.6 Legales

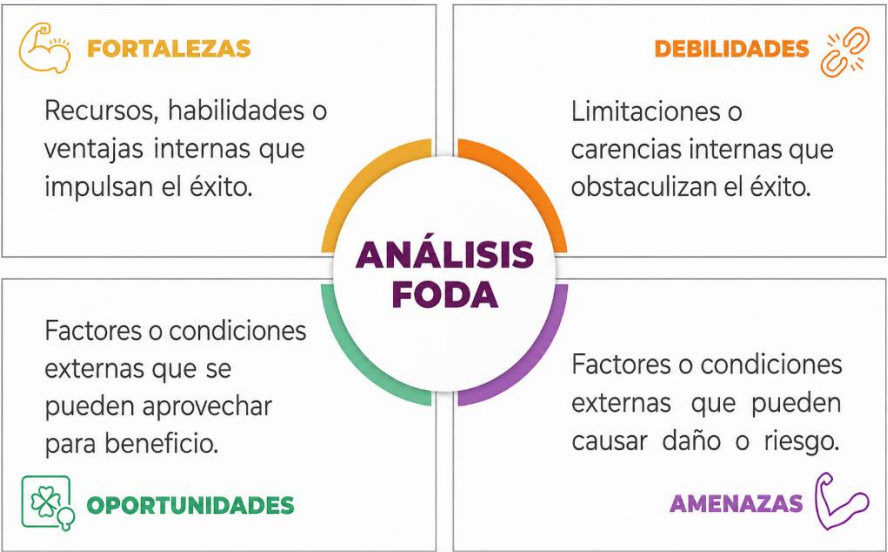
Se refieren a los aspectos legales específicos que rigen la industria o el proyecto, siendo a menudo distintos de los factores políticos (aunque relacionados). Incluyen leyes de derechos de autor, protección al consumidor, leyes laborales, estándares de seguridad y regulaciones de competencia.

En esencia, el Análisis PESTEL es el primer paso para situar al emprendimiento o la empresa dentro de su contexto amplio. Al identificar estas influencias externas, sienta las bases necesarias para la formulación de una estrategia robusta y adaptable.

2.2 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta estratégica de diagnóstico que se utiliza para evaluar la posición actual de una organización, proyecto, producto o individuo. Su principal objetivo es identificar y sistematizar los factores internos y externos que pueden influir significativamente en el cumplimiento de los objetivos planteados. El análisis se estructura en torno a cuatro categorías principales, lo que permite una visión completa del contexto operativo. En la figura 06 se representa las principales categorías del Análisis FODA.

Figura 06: Matriz FODA



Fuente: <https://edit.org/>.

2.2.1 Factores Internos (Controlables):

Fortalezas (F): Son los atributos internos positivos y distintivos de la entidad que le otorgan una ventaja competitiva o facilitan el logro de sus metas. Representan las capacidades, recursos o características clave que se poseen a favor.

Debilidades (D): Corresponden a los factores internos negativos que limitan o restringen la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos. Son las áreas de carencia o aspectos internos que requieren una mejora inmediata para optimizar el rendimiento.

2.2.2 Factores Externos (No Controlables y difícilmente predecibles):

Oportunidades (O): Son las circunstancias, tendencias o eventos externos que, de ser estratégicamente aprovechados, podrían favorecer significativamente el cumplimiento de la estrategia y el crecimiento del proyecto.

Amenazas (A): Consisten en situaciones, riesgos o cambios externos que representan un desafío potencial o un obstáculo para la entidad. Podrían poner en peligro la consecución de los objetivos y deben ser mitigados o anticipados.

2.2.3 Aplicación

La aplicación de esta herramienta implica la recopilación y el análisis exhaustivo de información para clasificar estos factores de manera objetiva. Una vez identificados, se procede a la fase de formulación de estrategias (FO, DO, FA y DA), donde se utilizan las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades, superar las Debilidades, mitigar las Amenazas y neutralizar los riesgos externos.

El Análisis FODA se posiciona como un elemento clave en la justificación del problema o en la fase de diagnóstico que precede a la propuesta de solución, proporcionando un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas.

2.2.4 Estrategias Derivadas del Análisis FODA

Una vez completada la matriz de diagnóstico FODA, el siguiente paso metodológico consiste en la generación de estrategias de acción que permitan a la entidad optimizar su desempeño y alcanzar sus metas. Estas estrategias se formulan mediante la combinación sistemática de los factores internos (F/D) con los factores externos (O/A). Este cruce da lugar a cuatro tipos de estrategias fundamentales:

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento (FO: Fortalezas-Oportunidades):

Son estrategias proactivas que buscan maximizar la utilización de las Fortalezas internas de la entidad para sacar el mayor provecho de las Oportunidades externas detectadas.

Objetivo: Conseguir una ventaja competitiva decisiva e impulsar el crecimiento y la expansión. Se considera la posición más deseable, ya que se actúa desde una posición de poder y en un entorno favorable.

Estrategias Defensivas o de Contingencia (FA: Fortalezas-Amenazas):

Son estrategias orientadas a utilizar las Fortalezas internas existentes como un escudo para minimizar o neutralizar el impacto de las Amenazas externas.

Objetivo: Proteger la posición actual de la entidad. Se busca emplear lo que se hace bien para mitigar los riesgos y asegurar la continuidad operativa frente a los desafíos del entorno.

Estrategias de Reorientación o Adaptación (DO: Debilidades-Oportunidades):

Estrategias diseñadas para superar las Debilidades internas con el propósito de poder aprovechar las Oportunidades externas que ofrece el mercado o el entorno.

Objetivo: Desarrollar capacidades o corregir deficiencias internas para capitalizar el potencial externo. Implica una inversión en la mejora interna, aprovechando que el entorno es favorable para facilitar dicha adaptación.

Estrategias de Supervivencia o Retiro (DA: Debilidades-Amenazas):

Estrategias que se aplican cuando la entidad enfrenta Debilidades internas significativas en un entorno hostil caracterizado por Amenazas externas.

Objetivo: Minimizar pérdidas y buscar la supervivencia. Esta es la posición más precaria. Las acciones suelen ser drásticas e incluyen la reducción de costos, la reestructuración profunda o, en casos extremos, el retiro o desinversión de ciertas áreas de negocio.

Este complemento ayuda a demostrar que el análisis FODA no es solo un ejercicio de listado, sino una herramienta dinámica para la formulación de planes de acción.

Figura 07: Matriz de estrategias FODA

Factores Externos Factores Internos		Fortalezas	Recursos, habilidades o ventajas internas que impulsan el éxito.	Debilidades	Limitaciones o carencias internas que obstaculizan el éxito.
Amenazas	Factores o condiciones externas que pueden causar daño o riesgo.	Estrategias FA	Usar Fortalezas para mitigar o enfrentar Amenazas. (Estrategia Defensiva)	Estrategias DA	Minimizar Debilidades y evitar o reducir el impacto de Amenazas. (Estrategia de Supervivencia)
Oportunidades	Factores o condiciones externas que se pueden aprovechar para beneficio.	Estrategias FO	Usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades. (Estrategia Ofensiva)	Estrategias DO	Superar Debilidades aprovechando Oportunidades. (Estrategia Adaptativa)

Fuente: Elaboración propia.

2.3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un marco conceptual y metodológico. Este modelo es una herramienta esencial en la gestión estratégica, cuyo propósito fundamental es evaluar la estructura de una industria y determinar su atractivo a largo plazo, es decir, el potencial de rentabilidad que puede ofrecer a las empresas que la componen.

La premisa central del modelo es que la rentabilidad de una industria no depende únicamente de su demanda o de la tecnología, sino de la acción e interacción de cinco fuerzas competitivas clave que influyen directamente en la capacidad de las empresas para establecer precios por encima del costo. La representación de estas fuerzas se visualiza en la figura 08.

Figura 08: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: <https://edit.org/>.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se estructura en el análisis individual de los siguientes cinco factores competitivos:

2.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada)

Esta fuerza evalúa la facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar a la industria. Cuando la amenaza es alta, los competidores existentes deben invertir para mantener sus precios bajos o elevar la diferenciación de sus productos, lo que reduce la rentabilidad. Las barreras de entrada típicas incluyen:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto y lealtad de marca.
- Requisitos de capital.
- Acceso a canales de distribución y a tecnología especializada.
- Política gubernamental.

2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza mide la capacidad de los proveedores de una industria para aumentar los precios de sus insumos o reducir la calidad de los bienes y servicios que suministran. Un alto poder de negociación del proveedor presiona a la industria a aceptar condiciones menos favorables, disminuyendo su margen. El poder de los proveedores suele ser alto cuando:

- Están concentrados o son pocos.
- Los productos que ofrecen son únicos o altamente diferenciados.
- El costo de cambiar de proveedor es alto (costos de cambio).
- Existe una amenaza creíble de integración vertical hacia adelante por parte del proveedor.

2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores (Clientes)

Esta fuerza se centra en la capacidad de los clientes de una industria para exigir precios más bajos, negociar una mayor calidad de los productos o servicios, o presionar por más servicios adicionales. Cuando el poder de los compradores es alto, estos pueden forzar una competencia de precios a la baja. El poder de los compradores es significativo si:

- Los compradores están concentrados o compran grandes volúmenes.
- El producto de la industria es indiferenciado o es un producto estándar.
- El costo de cambiar de proveedor es bajo para el comprador.
- Existe una amenaza creíble de integración vertical hacia atrás por parte del comprador.

2.3.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Esta fuerza considera la probabilidad de que los clientes encuentren alternativas que satisfagan la misma necesidad que el producto de la industria analizada. Los sustitutos limitan el potencial de precios de la industria, ya que los clientes pueden optar por una alternativa si los precios suben demasiado. El análisis debe enfocarse en:

- El precio relativo del sustituto.
- La relación entre precio y rendimiento de los sustitutos.
- Los costos de cambio que debe afrontar el comprador al optar por el sustituto.

2.3.5 Intensidad de la Rivalidad entre Competidores Existentes

Esta fuerza se refiere al grado de competencia y pugna por la posición que existe entre las empresas ya establecidas en la industria. Una alta intensidad de rivalidad generalmente resulta en presión sobre los precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos y un aumento en los costos de servicio al cliente, lo que erosiona la rentabilidad. La rivalidad es intensa cuando:

- Hay un gran número de competidores o son de tamaño similar.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Los productos no están bien diferenciados.
- Las barreras de salida son altas (dificultad para dejar la industria).

La aplicación del Análisis de las Cinco Fuerzas permite a los investigadores identificar el origen de las presiones competitivas, las cuales pueden provenir de la rivalidad entre competidores actuales o de factores externos como proveedores, clientes, sustitutos y nuevos entrantes. Al comprender la magnitud de cada fuerza, es posible determinar la rentabilidad estructural de la industria y desarrollar una estrategia competitiva (como el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque) para defenderse o influir en las fuerzas a favor de la empresa.

2.4 EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS (BMC)

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Para entender cómo funciona el proyecto, es esencial definir dos ideas clave que se utilizarán: el Modelo de Negocio y el Modelo Canvas (Osterwalder et al., 2009).

¿Qué es un modelo de negocio?

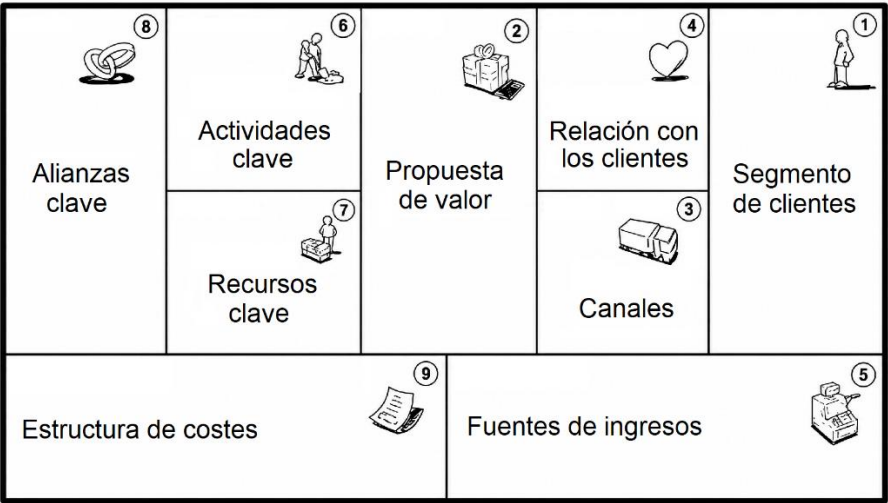
Un modelo de negocio se define como el marco conceptual que describe la forma en que una empresa crea, distribuye y captura valor. No se limita al producto o servicio que se ofrece, sino que representa la arquitectura lógica completa y el conjunto de estrategias que sustentan su viabilidad económica. Para entenderlo, debemos responder a cuatro preguntas fundamentales:

- Definición de los segmentos de mercado: ¿A quién se dirige el modelo de negocio?
- Determinación de la propuesta de valor: ¿Qué soluciones se ofrecen al mercado?
- Operacionalización y canales de distribución: ¿Cómo se desarrollan y entregan los servicios?
- Evaluación de la rentabilidad: ¿Cuál es la relación entre la estructura de costos y las fuentes de ingresos?

Es el modelo completo que permite tener un negocio rentable y sostenible en el tiempo. El *Business Model Canvas* (o "Lienzo de Modelo de Negocio") es la herramienta que utilizamos para visualizar el funcionamiento de ese modelo. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y se ha convertido en el estándar global por su sencillez y potencia visual.

En lugar de redactar un plan de negocios extenso y estático, el Canvas propone un mapa de una sola hoja que divide el negocio en nueve bloques clave. Este diseño nos permite ver, de un solo vistazo, cómo interactúa cada parte del proyecto y cómo cualquier cambio en un bloque afecta directamente a los demás. En la Figura 09 se ilustra la plantilla base del modelo.

Figura 09: Plantilla Canvas



Fuente: Osterwalder et al. (2009).

Ventaja para el proyecto:

Al usar el Canvas, podemos enfocarnos solo en lo esencial, validar rápidamente nuestras ideas y hacer ajustes sin tener que rehacer un documento completo.

El Canvas se organiza en nueve bloques que cubren las cuatro áreas más importantes de cualquier negocio: la Oferta, el Cliente, la Infraestructura y la Viabilidad Económica. A continuación, se describen estos nueve componentes:

2.4.1 Segmentos de Clientes

Se definen los grupos de individuos u organizaciones a los cuales la entidad dirige su propuesta de valor. Es indispensable distinguir entre los tipos de mercado (masivo, nicho, diversificado) y sus características demográficas o psicográficas. En la Figura 10 se representa lo anterior de forma general.

Figura 10: Segmento de Clientes



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.2 Propuesta de Valor

Describe el paquete de productos y servicios que generan valor (diferenciación) para un segmento de clientes específico. Se enfoca en la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades, articulando beneficios como la novedad, el desempeño, la personalización o la reducción de costos (figura 11).

Figura 11: Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.3 Canales

Define la manera en que la entidad se comunica, distribuye y vende su propuesta de valor a los clientes. Se distinguen las fases de sensibilización, evaluación, compra, entrega y posventa (figura 12).

Figura 12: Canales de atención a Clientes



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.4 Relaciones con Clientes

Establece el tipo de vínculo que la entidad desea crear con sus segmentos objetivo. Los tipos varían desde la asistencia personal hasta el autoservicio automatizado o la creación de comunidades (figura 13).

Figura 13: Relaciones con los clientes



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.5 Flujos de Ingresos

Representan las fuentes de efectivo que genera la entidad al entregar la propuesta de valor. Se analizan los mecanismos de fijación de precios y los tipos de ingresos (ej. venta, suscripción, leasing) (ver figura 14).

Figura 14: Flujos de Ingresos



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.6 Recursos Clave

Se identifican los activos esenciales que se requieren para ofrecer y entregar la propuesta de valor. Se categorizan como físicos, intelectuales, humanos o financieros (ver figura 15).

Figura 15: Recursos Clave



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.7 Actividades Clave

Detalla las acciones más importantes que la entidad debe ejecutar para operar su modelo de negocio de manera eficaz. Esto puede incluir la producción, la gestión de plataformas o la resolución de problemas (figura 16).

Figura 16: Actividades Clave.



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.8 Asociaciones Clave

Describe la red de proveedores y socios que complementan las capacidades del modelo. Su función es optimizar el rendimiento y reducir riesgos o costos (figura 17).

Figura 17: Asociaciones Clave



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.4.9 Estructura de Costos

Refleja todos los gastos incurridos para operar el modelo. Se diferencian los modelos impulsados por el costo (minimización) y los impulsados por el valor (calidad/exclusividad) (figura 18).

Figura 18: Estructura de Costos



Fuente: Elaboración IA (Chatgpt).

2.5 IMPORTANCIA DEL CANVAS EN EL PROYECTO

La elección de esta metodología en este proyecto de título se justifica porque nos permite:

- **Claridad Visual:** Ver todas las partes del proyecto en un solo lugar, lo que facilita la toma de decisiones.
- **Validación Rápida:** Es una excelente herramienta para probar si una idea de negocio tiene sentido antes de invertir mucho tiempo o dinero.
- **Lenguaje Común:** Facilita la comunicación del modelo de negocio a cualquier persona (inversores, profesores o futuros socios) sin necesidad de explicaciones complejas.

2.6 NUTRIENDO LOS NUEVE BLOQUES DEL BMC

El BMC se nutre de los análisis PESTEL, FODA y las Cinco Fuerzas de Porter al aprovechar la sinergia del análisis derivado de estas herramientas para completar y validar de manera rigurosa sus nueve bloques fundamentales. La integración se articula de la siguiente manera:

2.6.1 Aporte del Análisis PESTEL

El Análisis Pestel complementa y enriquece, proporcionando la perspectiva del entorno externo que es crucial para la validez del modelo. Mientras que el BMC se centra en el modelo de negocio interno, el PESTEL actúa como el marco de referencia macroeconómico.

- **Entorno Macroeconómico:** El análisis PESTEL proporciona una visión exhaustiva del macroentorno que está fuera del control directo de la empresa.
- **Identificación de Oportunidades y Amenazas:** Los factores PESTEL se traducen directamente en las Oportunidades y Amenazas que se emplean en la matriz FODA. Por ejemplo, una nueva tecnología (T) o una nueva ley (L) identificada en PESTEL puede forzar un cambio en el modelo de negocio.

- **Afectación a Bloques Clave:** Esta información influye en el diseño de la Propuesta de Valor (ajustándola a tendencias sociales o tecnológicas) y en los Canales y la Relación con Clientes (adaptándose a regulaciones o cambios económicos).

2.6.2 Aporte de las Cinco Fuerzas de Porter (Entorno Competitivo)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es fundamental para el BMC, ya que proporciona una visión microambiental del sector que permite evaluar la rentabilidad. Actúa como un filtro externo que valida la estrategia del BMC, obligando a la organización a ajustar sus bloques internos para gestionar el riesgo competitivo y asegurar la sostenibilidad.

- **Rivalidad y Barreras de Entrada:** Los resultados de este análisis determinan la presión competitiva, lo cual es vital para definir la Propuesta de Valor (cómo diferenciarse), los Segmentos de Clientes (a qué nichos atacar) y, crucialmente, la Estructura de Costos para mantener la rentabilidad.
- **Poder de Clientes y Proveedores:** El poder de negociación de clientes y proveedores influye directamente en la Relación con Clientes, los Canales, las Actividades Clave (para reducir dependencia) y la Estructura de Costos (por el impacto en el precio de los Recursos Clave).

2.6.3 Aporte del Análisis FODA (Síntesis Estratégica)

El Análisis FODA es esencial para el *Business Model Canvas* porque ofrece un diagnóstico integral que valida la viabilidad y resiliencia del modelo. Asegura que el BMC se sustente en una base realista, aprovechando las ventajas internas y preparando la organización para enfrentar los desafíos externos.

- **Fortalezas y Debilidades (Análisis Interno):** Las Fortalezas (Recursos Únicos, Habilidades) son el origen de los Recursos Clave y las Actividades Clave del BMC. Las Debilidades (Carencias, Puntos Bajos) obligan a replantear la Propuesta de Valor o a buscar Asociaciones Clave que cubran esas deficiencias.

- **Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo):** Las Oportunidades (que vienen de PESTEL y Porter) indican nuevos Segmentos de Clientes o la necesidad de crear una nueva Propuesta de Valor. Las Amenazas (también de PESTEL y Porter) fuerzan un ajuste en la Estructura de Costos o en los Flujos de Ingreso para mitigar el riesgo.

Al finalizar, el Modelo Canvas funciona como el lienzo donde toda esta información se visualiza y se estructura, permitiendo al equipo definir, validar y ajustar coherentemente la estrategia de negocio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo describe la metodología de investigación implementada para el desarrollo del presente proyecto de título. El enfoque se centra en el análisis integral del entorno operativo y competitivo del sector de *souvenirs y merchandising* deportivo, empleando herramientas estratégicas validadas para la formulación de conclusiones y el desarrollo de la propuesta de mejora de negocio.

Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación se enmarca en un estudio de tipo descriptivo y propositivo, con un enfoque cualitativo, dada la naturaleza de la información recopilada en terreno y la finalidad de proponer un modelo de mejora de negocio.

La metodología aplicada se basó en la investigación directa, utilizando la observación en el local comercial y entrevistas realizadas a la propietaria. La finalidad de este trabajo es abordar las oportunidades de mejora detectadas en el local comercial —derivadas de la ausencia de ciertos procesos—, para posteriormente presentar un plan de implementación.

Contextualización del Proyecto

Justificación y Objetivos

El trabajo se justifica en la necesidad de desarrollar un modelo de mejora de negocio para el emprendimiento “El Rincón de Rosita”, cuyos comienzos estuvieron marcados por esa doble adversidad de la crisis social e institucional de 2019 y la crisis sanitaria por COVID-19 el 2020. Aunque el negocio ha demostrado resiliencia y un crecimiento constante, profundizar en ciertos factores estratégicos permitirá potenciar su desarrollo óptimo.

El proyecto persigue el Objetivo General de Desarrollar un modelo de mejora de negocio para el emprendimiento, mediante el cumplimiento de los siguientes Objetivos Específicos:

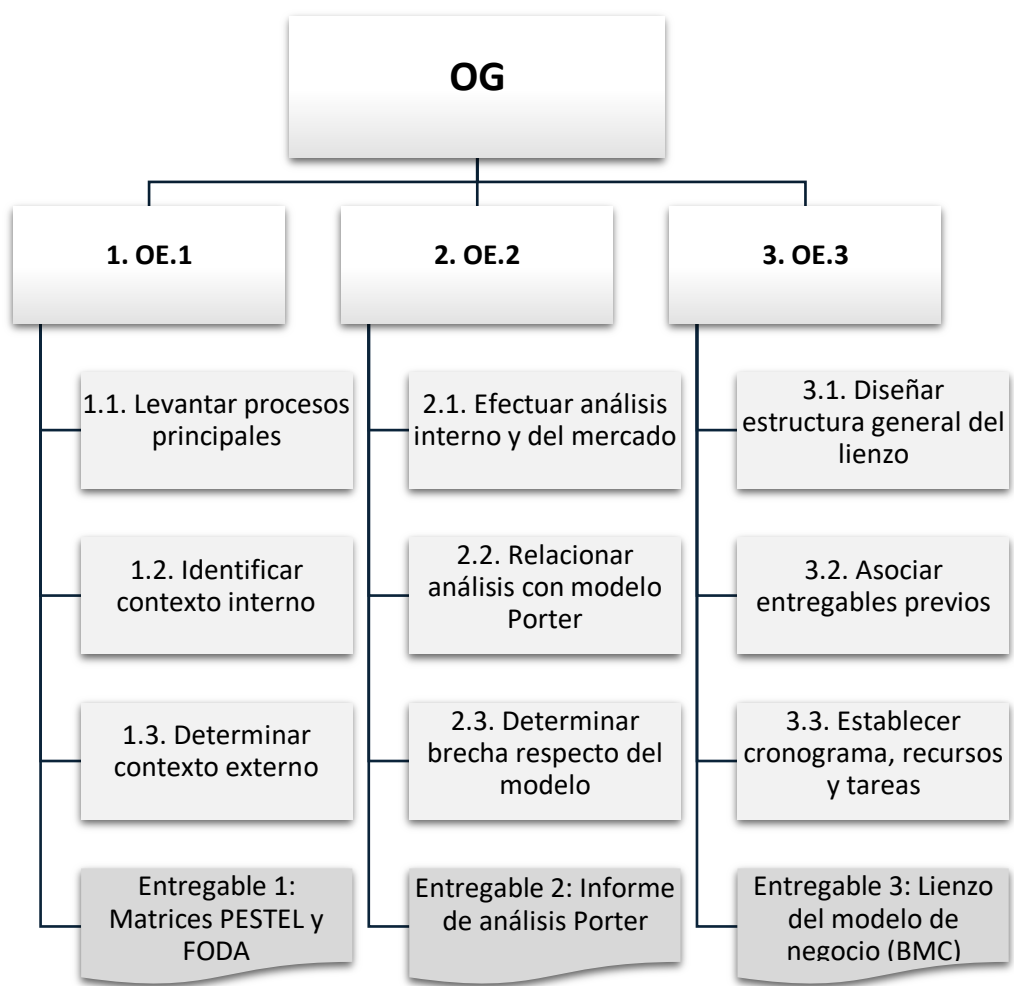
- Identificar las áreas de mejora del emprendimiento.
- Evaluar la factibilidad de mejora del emprendimiento.
- Aplicar la metodología BMC (*Business Model Canvas*) para las áreas de mejora.

3.1 Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)

Para cumplir con los objetivos del proyecto, este documento se estructura de manera progresiva. Comienza con la revisión teórica y metodológica, continúa con el diagnóstico y la propuesta de mejora para 'El Rincón de Rosita', y cierra con las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

A continuación, se presenta el desglose del proyecto; en este, cada sección se alinea con los objetivos planteados, tal como se observa en la figura 19

Figura 19: Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Enfoque Metodológico

A continuación, se detalla la EDT, lo cual tiene por finalidad proveer de los pasos necesarios para definir el modelo de negocio de “El Rincón de Rosita”.

3.2.1 Marco Metodológico y Diagnóstico Integrado (Objetivo Específico 1)

Primer entregable, OE.1

Esta fase inicial se enfoca en establecer la base formal y analítica para la identificación de las áreas de mejora. Primero, se debe documentar el Marco Metodológico utilizado, detallando el enfoque de investigación (de campo), las técnicas empleadas (observación directa y entrevistas semiestructuradas), y la justificación de su idoneidad para la recopilación de información primaria sobre la gestión del local. Posteriormente, se procede a la integración y validación de los análisis estratégicos PESTEL y FODA existentes, los cuales actúan como insumos fundamentales para contextualizar las Oportunidades y Amenazas macroambientales y las Fortalezas/Debilidades internas del negocio.

La tarea principal consiste en levantar y documentar los procesos principales de gestión comercial y operacional vigentes en el emprendimiento. Este levantamiento es crucial para contrastar la realidad operativa actual (procesos de venta física, gestión de inventario y marketing limitado) con el modelo de negocio ideal. Finalmente, la información se sintetiza para determinar los puntos de mejora prioritarios, enfocándose específicamente en las debilidades internas que limitan el crecimiento, tal como la ausencia de una plataforma digital y la alta dependencia de canales de venta físicos, lo cual cumple directamente con el primer objetivo específico.

3.2.2 Evaluación de Factibilidad y Posición Competitiva (Objetivo Específico 2)

Segundo entregable, OE.2

La segunda fase se dedica a la evaluación de la posición de la empresa y la justificación de la propuesta de mejora. La actividad comienza con la relación del Informe de análisis Porter existente con la posición actual del emprendimiento. Este ejercicio es

fundamental para evaluar la intensidad de la competencia en el nicho de *merchandising* deportivo y comprender cómo las fuerzas de la industria impactan la rentabilidad potencial del negocio. Los hallazgos de Porter se utilizan como marco para determinar la brecha de negocio existente entre el estado actual de "El Rincón de Rosita" y el modelo competitivo y resiliente que se aspira alcanzar. Esta determinación de brecha cuantifica el riesgo asociado a la dependencia de canales tradicionales.

Seguidamente, y como paso crítico para el segundo objetivo, se debe evaluar la factibilidad de las soluciones propuestas para cerrar dicha brecha, específicamente la implementación de una plataforma digital o la expansión de canales e-commerce. Esta evaluación incluye la revisión de la viabilidad técnica y económica de dichas soluciones. La culminación de esta fase produce el Informe de Brecha, Posición Competitiva y Factibilidad, que justifica la necesidad y la viabilidad del rediseño del modelo de negocio.

3.2.3 Diseño y Aplicación del Modelo de Mejora (Objetivo Específico 3)

Tercer entregable, OE.3

La fase final es la aplicación metodológica directa para la propuesta de solución, cumpliendo con el tercer objetivo. Se inicia con el diseño de la estructura del Lienzo del Modelo de Negocio (BMC) propuesto. La clave argumentativa de esta fase reside en la asociación coherente de la propuesta de mejora (la solución a la brecha digital y la nueva gestión comercial) a los nueve bloques del Canvas. Esta asociación debe demostrar una sinergia completa, donde los hallazgos de los análisis (PESTEL, FODA, Porter) alimentan la definición de la Propuesta de Valor diferenciada, los nuevos Segmentos de Clientes, los Canales de Distribución digitales y los Recursos/Actividades Clave necesarios para el cambio. Por ejemplo, la debilidad en canales físicos (CPC) se resuelve con la incorporación de un nuevo bloque de Canales Digitales en el BMC propuesto.

Finalmente, para asegurar que la propuesta sea aplicable, se debe establecer el cronograma, recursos y tareas para la implementación del modelo de negocio rediseñado, proveyendo un Plan de Acción concreto. El capítulo concluye con la elaboración de la propuesta final, documentando el Lienzo del Modelo de Negocio (BMC) definitivo y la Memoria de Mejora, formalizando así el cumplimiento del objetivo general del proyecto de desarrollar un modelo de mejora de negocio.

3.3 Estrategias de Comercialización Moderna

Para el desarrollo de la propuesta, se utilizará el concepto de Omnicanalidad, definido como la integración total de los canales de venta. A diferencia de la multicanalidad, la omnicanalidad busca que el hincha de Santiago Wanderers tenga una transición fluida entre la compra física en el Mercado Puerto y la interacción digital (Instagram/Web), manteniendo una base de datos y stock unificado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA

La metodología adoptada para la ejecución del presente proyecto se caracteriza por un enfoque predictivo y secuencial, diseñado para asegurar la progresión lógica y ordenada hacia la elaboración del modelo conceptual propuesto. Este diseño metodológico se encuentra en estricta coherencia con la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT) previamente definida.

Este enfoque permite organizar el estudio en fases, lo que ayuda a seguir fácilmente la relación entre los objetivos, las actividades planificadas y los resultados obtenidos.

Consecuentemente, la construcción de cada entregable se realiza bajo un esquema de desarrollo incremental, asegurando un doble beneficio: en primer lugar, los resultados parciales obtenidos en cada etapa poseen valor intrínseco y pueden ser aplicados de manera autónoma por el emprendimiento; en segundo lugar, estos resultados se integran de forma coherente en un sistema más amplio que conforma el modelo conceptual final. Este enfoque garantiza la utilidad y la aplicabilidad de los procesos intermedios, mientras que fortalece la solidez y la coherencia del producto final de la investigación.

4.1 ANÁLISIS PESTEL

4.1.1 FACTORES POLÍTICOS

Estabilidad Política Local:

Valparaíso, como ciudad, puede tener cambios en sus políticas municipales (por ejemplo, permisos o manejo del Barrio Puerto). Si hay más apoyo municipal al turismo y al Mercado, es bueno. Si hay conflictos o cambios de reglas, podría afectar el horario o el acceso.

Regulaciones de Comercio:

Las normas sobre venta de *merchandising*, origen de los productos (si son artesanales, importados, etc.) e impuestos. Si suben los impuestos a las ventas o si hay muchas trabas para vender ciertos productos, podría ser más caro o difícil operar.

Políticas de Patrimonio:

El Mercado del Barrio Puerto es un lugar patrimonial. Las reglas para proteger el patrimonio pueden limitar las modificaciones del local o la publicidad exterior. Es una restricción, pero también atrae turistas.

4.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**Hinchada:**

Si bien tiene una clientela antigua y leal, la empresa proveedora de las camisetas oficiales del club deportivo, por tener un contrato de exclusividad, está impedida de suministrarle productos del año en curso a terceros.

Turismo:

El local depende considerablemente de los turistas (chilenos y extranjeros) que visitan Valparaíso y el Barrio Puerto. Si el turismo va bien, el negocio vende más. Si hay crisis, los turistas dejan de ir o gastan menos en recuerdos (que son productos no esenciales).

Poder Adquisitivo Local:

El dinero que tiene la gente de Valparaíso para gastar. Si la economía está mal, la gente local gastará menos en *merchandising* o regalos.

Tipo de Cambio:

Especialmente para el turismo extranjero. Si el dólar o el euro están caros, los turistas tienen más poder de compra.

4.1.3 FACTORES SOCIALES

Tendencias de Regalo/Recuerdo:

Si las modas cambian y ya no quieren souvenirs clásicos, el local debe cambiar su inventario. Necesita tener productos que representen bien la identidad porteña y su amor por el equipo caturro.

Seguridad del Barrio:

La percepción de seguridad en el Barrio Puerto afecta la cantidad de gente que va a visitarlo. Si el barrio se percibe inseguro, habrá menos visitantes (turistas y locales) y, por lo tanto, menos ventas.

Cultura de Compras en Mercado:

Si la gente prefiere comprar en centros comerciales grandes o en lugares más auténticos como el Mercado del Barrio Puerto, éste último atrae a quienes buscan una experiencia auténtica y local, que es una gran ventaja para "El Rincón de Rosita".

4.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Métodos de Pago:

El uso de tarjetas de crédito/débito y pagos con código QR. Si el local no acepta pagos modernos, puede perder ventas, especialmente de turistas extranjeros que no usan efectivo.

Marketing Digital:

El uso de redes sociales para mostrar los productos nuevos y atraer gente al mercado. Usar redes sociales puede traer más gente al local. No usarlas significa que solo depende de los que pasan por la calle.

E-commerce/Ventas Online:

Vender productos a través de una página web o *MARKETPLACE*. Abrir una tienda online podría ser una gran oportunidad para vender recuerdos de Valparaíso a todo Chile o el mundo, aunque es más trabajo y costo.

4.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS**Conciencia Ecológica:**

A la gente le importa cada vez más que los productos sean ecológicos, reciclables o de materiales sostenibles. Si el *merchandising* del local es de plástico barato o genera mucha basura, la gente con conciencia ecológica no debiese comprar.

Regulaciones de Bolsas:

Las leyes sobre el uso de bolsas plásticas. El local debe usar bolsas reutilizables o de papel lo que implica un mayor costo para cumplir con la ley y para que el cliente quede contento.

Climático costero:

Por ser un lugar costero. Fenómenos como marejadas o lluvias muy fuertes podrían afectar la llegada de clientes al Mercado.

4.1.6 FACTORES LEGALES**Derechos de Autor/Marcas:**

Vender *merchandising* con imágenes, nombres o logos protegidos (por ejemplo, el escudo de un equipo de fútbol o un personaje famoso). Debe asegurarse de que las imágenes y diseños que vende no infrinjan derechos de autor, o podría enfrentar multas.

Leyes Laborales:

Normas sobre el contrato de los empleados, sueldos, vacaciones. Debe cumplir con la ley si tiene empleados. Si el local es solo de la propietaria, es menos complejo, pero igual debe tener todo en regla.

Permisos de Funcionamiento:

La patente comercial para operar en el Mercado del Barrio Puerto. Debe tener todos los permisos y patentes al día para evitar multas y el cierre del local.

Estos factores, identificados mediante el marco de Análisis PESTEL, representan las fuerzas macroambientales determinantes que inciden directamente en el desempeño, viabilidad y posicionamiento estratégico de "El Rincón de Rosita". La evaluación integral de estos elementos permite anticipar tanto las oportunidades de crecimiento (como nuevas tendencias sociales o avances tecnológicos) como las amenazas competitivas y regulatorias que podrían comprometer la rentabilidad del negocio. Con el objetivo de cuantificar y sintetizar la magnitud de su impacto (alto, medio o bajo) y su relevancia estratégica, todos los hallazgos detallados de esta segmentación se han consolidado sistemáticamente en la figura 20, sirviendo como fundamento imprescindible para la toma de decisiones futuras y la definición del plan de acción.

Figura 20: Matriz PESTEL de El Rincón de Rosita.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 ANÁLISIS FODA

A continuación, se presenta un análisis FODA para el emprendimiento "El Rincón de Rosita", Este análisis se basa en las características intrínsecas del negocio y el entorno competitivo y social de la ciudad.

4.2.1 FORTALEZAS:

Estas son las ventajas propias que tiene "El Rincón de Rosita". Son cosas que controlan y que los hacen fuertes:

Nicho de Mercado Específico y Leal

Tienen clientes muy fieles y una relación de amistad forjada por años (los "caturros") que siempre volverán.

Ubicación Estratégica

Estar en el Mercado Puerto significa que mucha gente pasa por ahí, tanto locales como turistas.

Doble Atractivo de Productos

Venden a dos tipos de clientes: principalmente los fans locales (wanderinos) y a los turistas que buscan algo auténtico.

Autenticidad y Conexión Cultural

No son una tienda genérica; están ligados a la cultura de Valparaíso (el club y el puerto).

Flexibilidad de Pequeño Emprendimiento

Los pequeños negocios pueden cambiar precios, horarios o productos rápidamente, sin depender de estructuras corporativas o autorizaciones externas.

Cartera de clientes propia y Productos exclusivos

Su ventaja competitiva se cimienta en dos pilares esenciales: la singularidad de sus activos o productos y un profundo conocimiento de la clientela. Esta fórmula estratégica es la fuente primordial de la creación de valor (Figura 21).

Figura 21: Productos exclusivos



Fuente: El Rincón de Rosita

Butacas originales del antiguo Estadio Valparaíso

Su aspecto particular las convierte en un atractivo inmediato, funcionando como una "pieza de museo" digna de retratar y compartir en redes sociales (Figura 22).

Figura 22: Antiguas butacas del estadio Valparaíso.



Fuente: El Rincón de Rosita

Este detalle invita a los visitantes a entrar, interactuar y generar contenido fotográfico, como se muestra en la Figura 23. Estos elementos visuales favorecen una mayor afluencia y amplifican la presencia de la marca en redes sociales.

Figura 23: Visitantes posando en el local



Fuente: El Rincón de Rosita

Experiencia en atención a clientes

El dominio en el trato interpersonal genera una experiencia positiva y memorable, lo que se traduce directamente en una alta tasa de fidelización y el retorno continuo de los clientes (Figura 24).

Figura 24: La propietaria y un cliente satisfecho



Fuente: El Rincón de Rosita

Sin deudas financieras y Libre de acreedores

No tienen que preocuparse por pagar préstamos, lo que les da mucha tranquilidad y la posibilidad de invertir dinero en otras fortalezas.

Alianzas Estratégicas con locales adyacentes

Se ha unido con un restaurante y un café dentro de El Mercado Puerto, creando un ambiente Caturro ideal para junta de amigos y celebraciones (Figura 25).

Figura 25: Ambiente caturro



Fuente: El Rincón de Rosita

Miembro de la cámara de comercio de Valparaíso.

Recientemente fue invitada a ser miembro de la Cámara de Comercio de Valparaíso. Esta membresía ayuda a formalizar el negocio, aporta contactos importantes para crecer y otorga una voz más fuerte para defenderse de las amenazas del entorno.

4.2.2 OPORTUNIDADES

Corresponden a los elementos del macroentorno que, si bien son incontrolables por la organización, deben ser analizados para establecer estrategias proactivas que impulsen la expansión y el desarrollo del emprendimiento.

Auge del Turismo Patrimonial

Más turistas están visitando Valparaíso por su historia. El local puede ligarse a esa identidad.

Redes Sociales (Instagram y Facebook)

Puede usar estas herramientas para mostrar sus productos exclusivos y las butacas a miles de personas.

Eventos Deportivos y Culturales

Cada vez que haya un evento grande en Valparaíso, pueden aprovechar para vender más y promocionarse.

Desarrollo de Nuevos Productos

Gracias a sus proveedores artesanales exclusivos, le permite ofrecer productos novedosos relativos al club de deportes sin ninguna posibilidad de que los encuentren en otros locales comerciales (figura 26).

Figura 26: Nuevos Productos



Fuente: El Rincón de Rosita

4.2.3 DEBILIDADES

Constituyen las variables internas que, al ser analizadas, revelan deficiencias funcionales o de recursos. Estos elementos internos son los principales responsables de la vulnerabilidad del negocio y deben atenderse cuanto antes.

No posee página web ni tienda virtual

Pierden la oportunidad de vender a gente de otras ciudades o países. Mucha gente prefiere la seguridad que le brinda la compra online, más que arriesgarse a comprar directamente en el mercado de manera presencial.

Dependencia del Flujo Peatonal

Si el mercado está vacío o cierran la calle, las ventas caen mucho porque en parte depende de la gente que pasa.

Visibilidad y Marketing Limitados

Si no hace publicidad (en internet o fuera del local), solo los conoce la gente que ya sabe dónde están.

Ventas Estacionales

Se vende más en verano o cuando hay un partido.

Vulnerabilidad a Resultados Deportivos

Si el equipo pierde o le va mal, los fans se desaniman y compran menos productos.

Dependencia de Persona Clave

Si esta persona no existe, pone en peligro la continuidad de las operaciones del negocio ante cualquier imprevisto de salud o personal de la propietaria.

No tiene un sistema Computarizado

Esto afecta directamente al inventario y *stock* de productos al generar inexactitud en los registros y pérdida de control sobre las existencias, lo que puede provocar quiebres de stock o exceso de productos.

4.2.4 AMENAZAS

Son riesgos externos que "El Rincón de Rosita" no controla y que debe anticipar o protegerse de ellos:

Competencia Directa e Informal

Otras tiendas o vendedores en la calle que venden productos similares o más baratos.

Crisis Económica y Fluctuaciones del Turismo

Si la economía anda mal o el turismo baja (por una pandemia, por ejemplo), la gente deja de comprar souvenirs.

Inseguridad y Deterioro del Entorno

Si el Mercado Puerto se vuelve inseguro o está sucio, menos gente querrá visitarlo.

Cambios en las Regulaciones Comerciales

Si la Municipalidad cambia las reglas sobre dónde y cómo vender, les podría afectar.

Tienda oficial de Santiago Wanderers

Es el competidor más fuerte. Si la tienda oficial abre un local más grande o más moderno, les podría quitar clientes.

La síntesis del diagnóstico estratégico, que relaciona los factores internos y externos, se presenta en la figura 27.

Figura 27: Matriz FODA de El Rincón de Rosita.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para analizar a "El Rincón de Rosita" usando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se debe considerar su nicho específico: souvenirs que combinan la pasión por el club de fútbol Santiago Wanderers con la identidad cultural de Valparaíso. Aquí está el análisis desglosado.

4.3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes de "El Rincón de Rosita" se considera bajo a medio. Aunque los clientes tienen la opción de comprar productos de otros proveedores, el negocio ha creado una oferta única que genera un sentimiento de pertenencia y exclusividad. La lealtad de los hinchas de Santiago Wanderers y el valor de los productos como souvenirs distintivos de Valparaíso limitan el poder de los compradores individuales para negociar precios o exigir cambios significativos en los productos.

Sin embargo, este poder puede aumentar si surgen más competidores con ofertas similares o si los clientes pueden encontrar alternativas de menor precio en otros lugares, como vendedores ambulantes o grandes tiendas de artículos deportivos.

4.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de los proveedores de "El Rincón de Rosita" se considera bajo debido a que trabaja con múltiples proveedores de insumos (tallados en madera, grabados, llaveros, etc.) que ofrecen productos genéricos. Esto reduce la dependencia de un solo proveedor y facilita la búsqueda de alternativas si los precios suben o la calidad no es la esperada. La disponibilidad de estos insumos en el mercado local y la posibilidad de comprarlos a granel también minimizan el poder de los proveedores.

4.3.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores es media. Abrir un negocio de souvenirs no requiere una inversión inicial extremadamente alta y las barreras de entrada no son tan elevadas. Un nuevo competidor podría surgir con una inversión relativamente pequeña, especialmente si se enfoca en ventas en línea o a través de redes sociales, lo que evita los costos de una tienda física.

Sin embargo, "El Rincón de Rosita" tiene una ventaja significativa: ha construido una identidad y conexión emocional con la comunidad de Valparaíso y los hinchas de Santiago Wanderers. Esta lealtad de marca, aunque intangible, es difícil de replicar para un nuevo competidor.

4.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es alta. Los clientes tienen muchas opciones para conseguir recuerdos de su visita a Valparaíso o artículos del club Santiago Wanderers. Los sustitutos incluyen:

- Productos genéricos de Valparaíso: imanes, postales, poleras y otros souvenirs que no están relacionados con el club de fútbol.
- Tiendas de souvenirs y artesanías en la ciudad: que ofrecen una amplia variedad de productos.
- Vendedores ambulantes: que ofrecen productos a menor precio.
- Plataformas en línea: donde se pueden encontrar productos similares.

Para mitigar esta amenaza, "El Rincón de Rosita" debe seguir enfocándose en la calidad, autenticidad y el valor emocional de sus productos, diferenciándose de las opciones más genéricas.

4.3.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre los competidores existentes es media. No parece haber una gran cantidad de negocios idénticos a "El Rincón de Rosita" que se especialicen en suvenires de Santiago Wanderers con el mismo enfoque artesanal. La competencia principal probablemente proviene de los sustitutos mencionados anteriormente, más que de rivales directos.

Si bien la competencia existe, el negocio se diferencia por su conexión emocional y de nicho, lo que le permite mantener una posición relativamente fuerte en el mercado local.

El principal desafío para "El Rincón de Rosita" es la alta amenaza de productos sustitutos. Para fortalecer el negocio, es crucial centrarse en la diferenciación a través de la autenticidad, la calidad y el fortalecimiento de la conexión emocional con sus clientes. Las soluciones para mejorar el negocio deberían apuntar a ciertas áreas como potenciar la presencia en línea, ofrecer productos personalizados o crear experiencias únicas para los clientes.

La Figura 28 sintetiza las Cinco Fuerzas de Porter, ofreciendo una representación gráfica de las conclusiones obtenidas en este apartado.

Figura 28: Las 5 fuerzas de Porter de El Rincón de Rosita



Fuente: Elaboración propia.

4.4 EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

Este análisis completa la visión competitiva del emprendimiento, confirmando que el principal desafío radica en la Alta Amenaza de Productos Sustitutos, lo que exige una estrategia clara de diferenciación, autenticidad, y capitalización de la conexión emocional.

A continuación, se estructura el Modelo de Negocio Canvas actual de “El Rincón de Rosita”. Para ello, se emplea la metodología BMC con el fin de describir cómo el emprendimiento crea, entrega y captura valor en su estado actual, apoyándose en los análisis PESTEL y FODA previamente realizados.

4.4.1 Segmento de Clientes

Se identifica un Doble Segmento de Cliente claro: Los Caturros Fieles: Clientes de nicho leales, con una relación de amistad forjada por años (Fidelización alta). Buscan autenticidad y productos específicos relacionados con el club Santiago Wanderers. Turistas (Nacionales y Extranjeros): Personas que visitan Valparaíso y el Barrio Puerto. Buscan souvenirs auténticos y recuerdos de la cultura porteña, atraídos por la ubicación estratégica y el ambiente del Mercado.

4.4.2 Propuesta de Valor

Conexión Cultural y Autenticidad Porteña: No es solo venta de productos, sino una experiencia ligada a la identidad de Valparaíso (cultura, puerto, equipo).

Productos Exclusivos Artesanales: Suministro de artículos novedosos relativos al club, no disponibles en otros locales.

Valor Emocional/Experiencial: El local funciona como un punto de encuentro y un ambiente "caturro" (reforzado mediante alianzas estratégicas con locales adyacentes).

Diferenciador Clave: Butacas originales del antiguo Estadio Municipal de Valparaíso (pieza de museo, con un gran atractivo visual y digno de compartir en redes sociales).

4.4.3 Canales

Canal físico único: Venta directa en el local ubicado en el Mercado Puerto (zona de ubicación estratégica que presenta una alta dependencia del flujo peatonal).

Canal de voz a voz: Recomendaciones directas provenientes de la propia cartera de clientes.

En este bloque se observa una dependencia crítica del punto de venta físico, así como una desconexión entre la atención presencial y las consultas recibidas a través de redes sociales. La ausencia de una estrategia de omnicanalidad limita la capacidad de respuesta hacia aquellos socios y seguidores que no residen cerca del puerto, lo que genera una pérdida de oportunidades de venta constatada.

Se propone la implementación de un enfoque omnicanal. Esto implica sincronizar el sistema de gestión de ventas del local "El Rincón de Rosita" con una pasarela de pago en línea. De este modo, los clientes podrán reservar productos mediante *Social Commerce* (Instagram) para retirarlos en el Mercado Puerto (o viceversa), asegurando que la propuesta de valor se mantenga coherente en todos los puntos de contacto.

4.4.4 Relación con Clientes

Relación personal e intensa: Basada en la experiencia en atención al cliente y en el dominio del trato interpersonal, lo que genera una fuerte fidelidad y se constituye como una ventaja competitiva clave.

Relación basada en la confianza: Sustentada en vínculos de cercanía y amistad forjados a lo largo de los años con los clientes más fieles.

4.4.5 Fuente de Ingresos

Ventas únicas: Ingresos generados por la venta minorista de *merchandising* del club, recuerdos y artesanías de Valparaíso.

Ventas estacionales: Ingresos que varían en función de los resultados deportivos del equipo y de las fluctuaciones del flujo turístico.

4.4.6 Recursos Clave

Físicos: Local comercial ubicado en el Mercado Puerto.

Humanos: Fuerte dependencia de una persona clave (la dueña y su amplia experiencia en atención al cliente).

Activos únicos: Butacas originales del antiguo estadio, las cuales funcionan tanto como un activo físico patrimonial como una valiosa herramienta de marketing.

Financieros: Solidez interna caracterizada por la ausencia de deudas financieras y la condición de estar libre de acreedores.

Intelectuales: Cartera de clientes propia y un conocimiento profundo del nicho de mercado.

4.4.7 Actividades Clave

Gestión de inventario y stock: Control y registro de existencias de productos (proceso actualmente limitado por la falta de un sistema computarizado).

Atención al cliente superior: Mantenimiento de una experiencia de compra positiva, cercana y memorable.

Gestión de proveedores: Conservación de relaciones cercanas y estables con proveedores artesanales exclusivos.

Cumplimiento legal: Gestión oportuna de patentes comerciales, así como el resguardo de los derechos de autor y marcas asociados.

4.4.8 Alianzas Clave

Proveedores artesanales exclusivos: Fuente principal de productos novedosos y diferenciados, libres de competencia directa en otros locales.

Alianzas estratégicas locales: Acuerdos de colaboración con restaurantes y cafés adyacentes ubicados en el Mercado Puerto.

Cámara de Comercio de Valparaíso: Entidad de apoyo clave para la formalización del negocio, el establecimiento de redes de contacto y el respaldo institucional frente a amenazas del entorno.

4.4.9 Estructura de Costos

Costos de suministro: Adquisición de *merchandising* y recuerdos (afectado además por los costos asociados a las bolsas ecológicas).

Costos fijos operacionales: Pago de arriendo del local y servicios básicos.

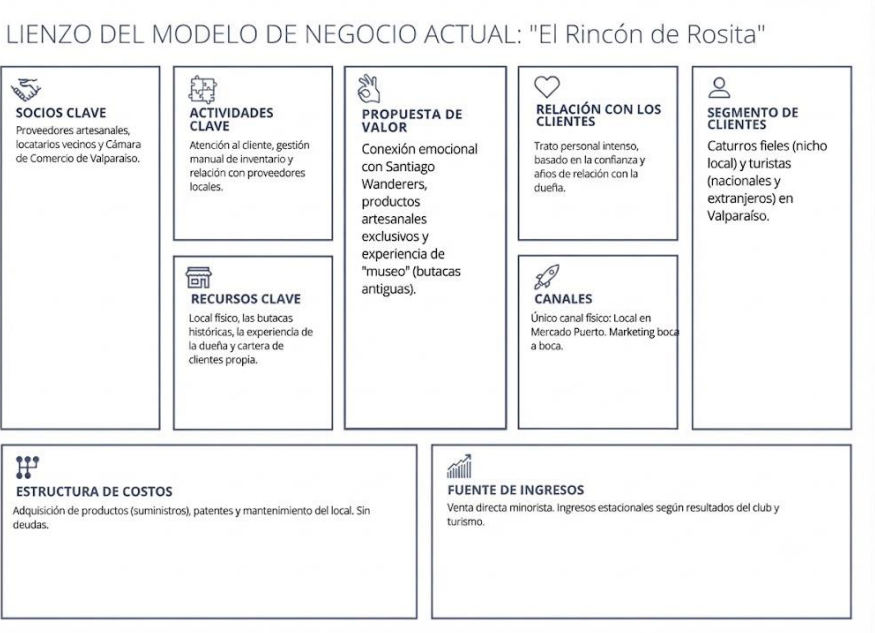
Costos de cumplimiento: Obligaciones derivadas de la legislación laboral (en caso de contar con personal) y de los requerimientos legales (patentes y licencias).

Costo de oportunidad: Costo derivado de la no implementación de tecnología, lo que se traduce en una pérdida de ventas en línea y de eficiencia en la gestión de stock.

Para una comprensión integral de esta estructura, en la Figura 29 se presenta de forma gráfica el lienzo del modelo de negocio actual. Este esquema visual permite identificar

cómo interactúan los nueve bloques fundamentales (desde la propuesta de valor centrada en la identidad porteña hasta la estructura de costos operativa), facilitando la detección de los puntos críticos que se analizan detalladamente a continuación.

Figura 29: Modelo de Canvas actual (ANEXO 3)



Fuente: Elaboración propia.

4.5 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO SUGERIDO

Con el modelo de negocios Canvas actual ya estructurado y el contexto competitivo definido, se procede a aplicar la metodología BMC para la Propuesta de Mejora y la consecución del Objetivo General del proyecto.

4.5.1 Propuesta de Valor (Mejorada)

Mantener la esencia emocional, pero añadiendo "**Omnicanalidad**" (comodidad de compra online con recogida en tienda o envío a todo Chile).

4.5.2 Canales (Recomendado)

Implementación de una **Tienda Online (E-commerce)** y uso estratégico de Redes Sociales (Instagram/TikTok) para captar al público joven y a "wanderinos" fuera de la región.

4.5.3 Segmentos de Clientes (Ampliados)

Hinchas de Santiago Wanderers residentes en otras regiones de Chile y en el extranjero.

4.5.4 Actividades Clave (Nuevas)

Gestión de contenido digital, administración de plataforma de ventas online y logística de envíos.

4.5.5 Recursos Clave (Nuevos)

Dominio web, plataforma de pagos electrónicos (Webpay o similar) y base de datos digital de clientes.

4.5.6 Relaciones con Clientes (Digitalizadas)

Atención vía WhatsApp Business y fidelización a través de una comunidad digital activa.

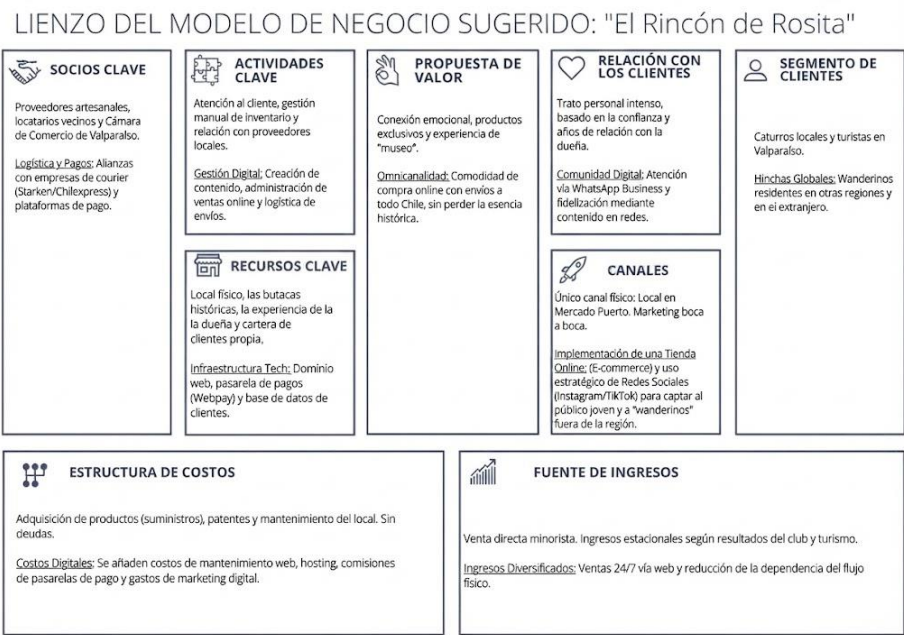
4.5.7 Estructura de Costos (Ajustada)

Se añaden costos de mantenimiento web, hosting, comisiones de pasarelas de pago y gastos de marketing digital.

En la Figura 30 se presenta de manera esquemática el lienzo del modelo de negocio sugerido. Este gráfico ilustra la transición hacia una estrategia de omnicanalidad y la incorporación de nuevos recursos y actividades clave que permitirán a "El Rincón de Rosita" escalar su propuesta de valor, manteniendo su esencia identitaria, pero optimizando la captura de valor a través de canales digitales y sistemas de gestión eficientes.

La estrategia propuesta no busca reemplazar el modelo tradicional, sino potenciarlo. El local físico en el Mercado Puerto sigue siendo el "corazón" de la marca (el recurso clave), mientras que la capa digital actúa como el "motor de crecimiento" para alcanzar a los miles de hinchas que no pueden visitar Valparaíso frecuentemente.

Figura 30: Modelo de Canvas sugerido (ver ANEXO 4)



Fuente: Elaboración propia.

4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Validación del Modelo de Negocio: Se concluye que el éxito actual de "El Rincón de Rosita" se sustenta en una Propuesta de Valor emocional y auténtica, apalancada por la identidad "wanderina" y la ubicación estratégica en el Mercado Puerto. No obstante, la dependencia de la venta física y el flujo peatonal representa un riesgo crítico de sostenibilidad.
- Brecha Digital Detectada: El diagnóstico identificó que la principal debilidad es la ausencia de una plataforma de e-commerce y presencia digital estructurada. Esto limita el alcance del negocio a un público local o turista presencial, desperdiciando el potencial de mercado de hinchas residentes en otras regiones o el extranjero.
- Efectividad de la Propuesta de Mejora: La aplicación del BMC Recomendado permite transformar un negocio tradicional en un modelo omnicanal. Al fortalecer los canales digitales, se mitiga la amenaza de productos sustitutos mediante una diferenciación basada en la exclusividad y la cercanía digital con la comunidad "caturra".
- Factibilidad de Implementación: El proyecto es altamente factible dado que el emprendimiento posee solidez financiera (sin deudas) y alianzas locales fuertes, lo que permite reasignar recursos hacia la digitalización y el marketing sin comprometer la estabilidad operativa.

Recomendaciones:

1. Transformación Digital Gradual (Priorizando el Social Commerce)

- Enfoque: En lugar de lanzar una tienda web compleja desde cero, iniciar con herramientas de gestión inmediata.
- Acción: Implementar WhatsApp Business e Instagram Shopping como primer paso. Esto permite formalizar los pedidos sin la complejidad técnica de una web completa, aprovechando la comunidad digital existente.

Debilidad mitigada: Visibilidad y Marketing Limitados.

2. Digitalización de la Gestión (Sistematización)

- Enfoque: Reducir la dependencia operativa de la propietaria mediante la automatización básica.
- Acción: Implementar un software básico de Punto de Venta (POS) o una plantilla digital de control de inventario. Esto permitirá tener registros precisos de existencias, evitando el quiebre de stock y facilitando una gestión más profesional.

Debilidad mitigada: No tiene un sistema computarizado y Dependencia de Persona Clave.

3. Fortalecimiento de la Propuesta de Valor (Omnicanalidad)

- Enfoque: Aprovechar la autenticidad cultural para competir contra productos sustitutos.
- Acción: Formalizar alianzas con artesanos locales para garantizar que los productos digitales tengan la misma exclusividad que los físicos. Crear contenido que narre la historia detrás de cada producto, convirtiendo la venta en una "experiencia" incluso a distancia.

Amenaza mitigada: Competencia Directa e Informal y Ventas Estacionales.

Fig. 31: Resumen de impacto según la nueva consideración:

Recomendación	Objetivo	Impacto Operativo
Social Commerce	Llegar a hinchas fuera de Valparaíso.	Mitiga la dependencia del flujo peatonal.
POS / Inventario	Automatizar la gestión	Reduce la carga y dependencia de la propietaria
Alianzas Estratégicas	Diferenciación del producto.	Crea una barrera frente a la competencia informal

Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura permite a "El Rincón de Rosita" modernizarse sin perder su esencia artesanal ni arriesgar su estabilidad actual al realizar cambios demasiado drásticos de golpe.

ANEXOS

ANEXO 1

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010).** *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto. (Fuente principal para la metodología Canvas).
- **Santiago Wanderers (Sitio Oficial).** Información histórica sobre la fundación del club y datos de identidad institucional.
- **Ilustre Municipalidad de Valparaíso.** Datos sobre el Mercado Puerto y normativas locales de comercio.
- **Edit.org.** (2024). *Plantillas y recursos para Matrices FODA y Business Model Canvas*. Recuperado de: <https://edit.org/>.
- **Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.** (2021). *Boletín Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile*. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/>
- **Revista Sucesos.** (1909). *Archivo Histórico de Santiago Wanderers*. [Imagen consultada vía repositorio digital]⁶.
- **IPOM 2019, Informe de Política Monetaria diciembre 2019.** Recuperado de <https://www.bcentral.cl/>
- **Gobierno de Chile.** *Fin de alerta sanitaria por covid-19 y virus respiratorios*. Recuperado de <https://www.gob.cl/>
- **ASIFUCH.** *Una pequeña historia de Santiago Wanderers*. Recuperado de <https://asifuch.cl/>
- **Apuntes en clase** (Asignaturas de Logística y Operaciones - Planificación Estratégica)
- **Facebook, Fan Page** “El Rincón de Rosita 100% Wanderina”
- **AI Google Gemini**
- **AI ChatGPT**

ANEXO 2

GLOSARIO

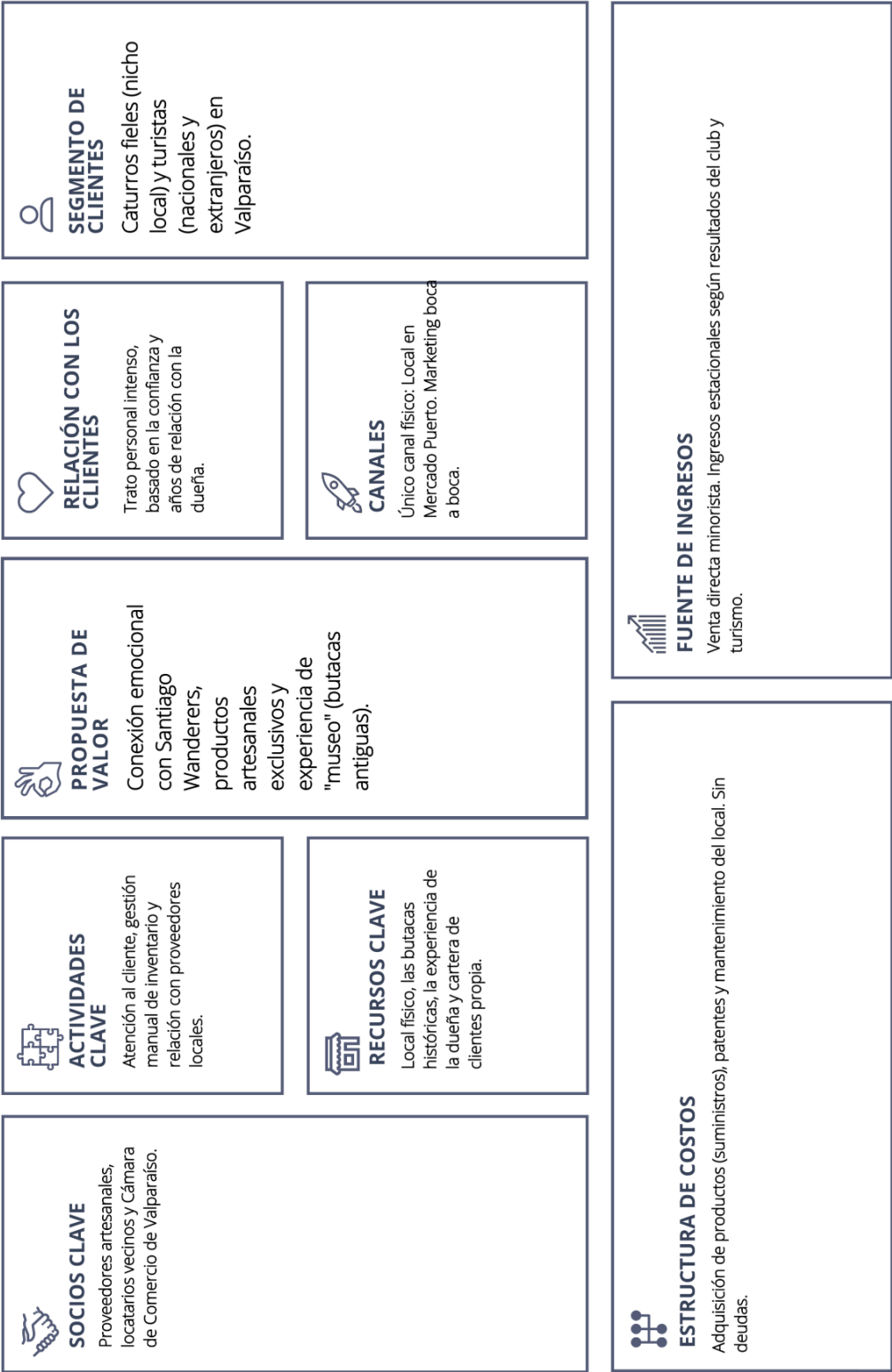
- **Análisis FODA:** Matriz de diagnóstico estratégico que permite identificar las Fortalezas y Debilidades (factores internos), así como las Oportunidades y Amenazas (factores externos) de una organización.
- **Análisis PESTEL:** Herramienta de planificación estratégica que se utiliza para analizar los factores macroambientales externos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- **Business Model Canvas (BMC):** Metodología de gestión estratégica que permite describir, diseñar y pivotar modelos de negocio a través de nueve bloques fundamentales.
- **Caturro:** Apodo histórico y popular con el que se conoce a los hinchas y jugadores del Club de Deportes Santiago Wanderers, asociado a los colores verde y blanco del equipo.
- **E-commerce:** Sistema de compra y venta de productos o servicios que utiliza internet como medio principal de intercambio.
- **Escalabilidad:** Capacidad de un negocio para crecer en ingresos de manera significativa sin necesidad de aumentar sus costos operativos en la misma proporción.
- **FFCH:** Federación de Fútbol de Chile.
- **Hincha:** Partidario entusiasta de alguien o algo, especialmente de un equipo deportivo.
- **Hosting:** Servicio de alojamiento en servidores que permite que un sitio web o tienda online esté disponible y sea accesible en internet.
- **Marketplace:** Gran plataforma digital que funciona como un escaparate virtual donde diferentes vendedores ofrecen sus productos (ej. Facebook Marketplace).
- **Merchandising:** Conjunto de técnicas de *marketing* aplicadas en el punto de venta para motivar la compra, así como la creación de productos promocionales con la identidad de una marca.
- **MVP:** Siglas en inglés de *Minimum Viable Product* (Producto Mínimo Viable); versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado con el menor esfuerzo.
- **Omnicanalidad:** Estrategia de comunicación y venta que busca ofrecer una experiencia unificada y coherente al cliente a través de canales físicos y digitales.
- **Panzers:** Apodo emblemático del equipo de Santiago Wanderers, que resalta la fortaleza, resistencia y espíritu aguerrido de sus jugadores e hinchas.

- **Pasarela de Pago:** Servicio que procesa transacciones electrónicas de forma segura, permitiendo el uso de tarjetas de crédito o transferencias en una tienda online.
- **Propuesta de Valor:** Factor que hace que un cliente se incline por una empresa u otra; es el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado.
- **Poder de Negociación:** Capacidad de influencia que tienen los proveedores o los clientes para modificar las condiciones (precios, plazos, calidad) de una transacción.
- **Social Commerce:** Rama del comercio electrónico que utiliza las redes sociales como canales directos de interacción y venta.
- **Wanderino, Wanderina:** Hinch, seguidor o miembro del Club de Deportes Santiago Wanderers; gentilicio que representa la identidad porteña y el vínculo emocional con el puerto de Valparaíso.
- **POS:** Son las siglas en inglés de *Point of Sale*, que en español traducimos como Punto de Venta. Es un sistema informático o software que permite gestionar y registrar las transacciones de venta de forma automatizada (similar a una caja registradora moderna integrada con medios de pago digitales). Su objetivo es agilizar la atención al cliente y registrar de manera inmediata cada producto vendido.
- **PYME:** Sigla de "Pequeña y Mediana Empresa", categoría en la que se clasifica "El Rincón de Rosita" debido a su estructura y escala de operación¹⁰.
- **Ventaja Competitiva:** Característica única que posee una empresa (como la conexión emocional con la hinchada en este caso) que le permite diferenciarse y superar a sus competidores¹¹¹¹¹¹¹¹.
- **Canales de Distribución:** Medios a través de los cuales una empresa hace llegar su propuesta de valor al cliente final.
- **Marea Verde:** Nombre de la hinchada del Club de Deportes Santiago Wanderers. El término describe cómo los habitantes de los cerros de Valparaíso bajan al plan de la ciudad vestidos de verde, formando una marea humana durante partidos importantes.
- **Orgullo Caturro:** Identidad sociocultural y sentimiento de pertenencia de la hinchada de Santiago Wanderers. Se fundamenta en el arraigo histórico a Valparaíso, la lealtad incondicional ante la adversidad y el prestigio de ser el club "Decano" del fútbol chileno.

ANEXO 3

Lienzo de modelo de negocio Actual.

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL: "El Rincón de Rosita"



ANEXO 4

Lienzo de modelo de negocio sugerido

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO SUGERIDO: "El Rincón de Rosita"

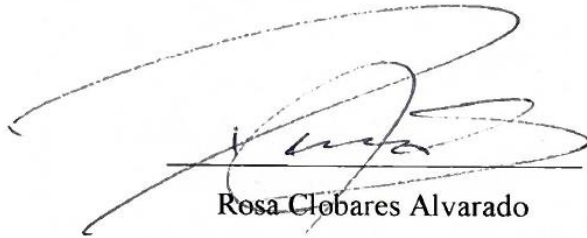


VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA

Por medio de la presente, yo, Rosa Clobares Alvarado, en mi calidad de propietaria de "El Rincón de Rosita", declaro haber recibido, revisado y validado el "Modelo de Negocio Sugerido (BMC)" presentado por Hugo Eric Calisto Araya en el marco de su trabajo de título.

Estoy en conocimiento de las recomendaciones de mejora presentadas y manifiesto mi conformidad con el enfoque propuesto para el desarrollo del emprendimiento.

Fecha: Valparaíso, 21 de marzo de 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosa Clobares', is written over a horizontal line.

Rosa Clobares Alvarado
Propietaria de "El Rincón de Rosita"