



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA NEAST INDUSTRIAL SPA, PARA POTENCIAR LA VENTA DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL Y MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**FELIPE AGUSTÍN DE LA VEGA JIMÉNEZ**

**PROFESOR GUÍA:**  
JUAN PABLO ROMERO GODOY

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
EDGARDO SANTIBAÑEZ VIANI  
LORETO MARTÍNEZ GIMENEZ

SANTIAGO DE CHILE

2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial  
**POR:** Felipe Agustín de la Vega Jiménez  
**FECHA:** 2023  
**PROFESOR GUÍA:** Juan Pablo Romero Godoy

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA NEAST INDUSTRIAL SPA, PARA POTENCIAR LA VENTA DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL Y MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA**

El actual desarrollo tecnológico crea nuevas oportunidades en el mercado para el desarrollo de productos en industrias emergentes en diversas partes del mundo. El mercado del ciclismo en Chile y Latinoamérica está en constante crecimiento, impulsado principalmente por la demanda de bicicletas eléctricas y la conciencia ambiental. La disciplina del enduro ha ganado mucha popularidad a nivel mundial y en Chile, lo que ha llevado al surgimiento de nuevas marcas y eventos deportivos. Durante la pandemia, la venta de bicicletas a nivel mundial aumentó en un 81% el 2020, y se espera que el mercado de bicicletas eléctricas crezca aún más rápidamente en el futuro cercano. Además, el mercado de accesorios para bicicletas pronostica expandirse a una tasa anual compuesta del 9,7% hasta el 2033 y actualmente tiene un valor de mercado de 8.000 millones de dólares.

Neast Industrial SpA es una empresa chilena formada el año 2020, enfocada en el diseño, creación, fabricación y venta de componentes y accesorios de bicicleta que brinden protección tanto al ciclista como a la bicicleta. En tan solo 18 meses de operación, la empresa ha logrado posicionar sus productos en más de 30 tiendas en Chile y 4 en México.

Sin embargo, debido a que en estos 18 meses no hubo personas dedicadas a tiempo completo en la empresa no se han logrado cumplir los objetivos esperados y se hace necesaria la elaboración de una estrategia de marketing para la empresa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas y posicionar la marca Neast en el mercado nacional.

La estrategia de marketing propuesta en el presente informe se enfoca en la segmentación de mercado, selección adecuada de los canales de distribución, mejora del customer journey e implementación de estrategias de marketing digital. Además, se propone una agenda estratégica enfocada en el desarrollo de nuevos productos, para disminuir la dependencia de los ingresos generados por los productos actuales, junto con la creación y diseño de una experiencia de compra grata para los clientes.

Se identificaron varias oportunidades de mejora en la distribución de los productos por el canal B2B y B2C, incluyendo la necesidad de establecer un sistema de seguimiento de clientes y mejorar los tiempos de entrega. Además, se presentan varias recomendaciones para el lanzamiento de nuevos productos considerando factores como la rentabilidad, demanda de mercado, capacidad de producción y costos asociados. Se sugiere realizar un lanzamiento de forma gradual de productos, en lugar de lanzar todos los productos de forma simultánea.

A través de los análisis realizados de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se realizó un plan de marketing para la generación de valor en la empresa, potenciando los puntos de contacto e interés de los potenciales clientes. Así también, se estructuró el tipo de contenido desde la forma, tono, canales y métricas a utilizar.

Gracias a la agenda estratégica y al impacto esperado de la campaña de marketing, se realizaron estimaciones de demanda e ingresos de la empresa para analizar así la rentabilidad en el largo plazo.

## AGRADECIMIENTOS

*Finalizando esta larga etapa de mi carrera universitaria, agradezco a todas las personas que durante este proceso formaron parte de mi vida. No hablo sólo de la parte académica, me refiero a todos los momentos de estudio, fiestas, risas y momentos tristes.*

*Profesores, ayudantes, auxiliares y amigos fueron parte de este proceso tan importante, donde me vieron crecer, madurar y convertirme en la persona que soy hoy.*

*Agradezco principalmente a mi familia por ser el apoyo incondicional que nunca me ha faltado. A mi mamá por ser un referente en mi vida, darme el ejemplo de la perseverancia, nunca darse por vencido, la importancia de la mejora continua y lo más importante, apoyarme siempre. A mi papá por enseñarme lo importante de los hábitos, ser disciplinado en la vida y estar cada vez que lo necesito.*

*Quiero agradecer también a mi socio Cristóbal, quien en este proceso ha sido un tremendo apoyo y gran amigo. Espero que resulte este proyecto y sigamos siendo socios por mucho tiempo.*

*A Gonzalo por apoyarme en el emprendimiento mientras yo estuve dedicado a la escritura de la memoria, tremenda persona y amigo.*

*Aprovecho de agradecer a Juan Romero y Edgardo Diaz por sus consejos y el tiempo dedicado a sus guías y correcciones.*

*Y para el final y no menos importante, me quiero agradecer a mí, por confiar en mí y nunca darme por vencido.*

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....              | 1  |
| 1. INTRODUCCIÓN: .....   | 1  |
| 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....   | 2  |
| 3. PROBLEMA .....  | 6  |
| 4. OPORTUNIDAD .....   | 6  |
| 5. MOTIVACIÓN PERSONAL Y OPORTUNIDADES DE MEJORA .....                                     | 7  |
| 6. OBJETIVOS.....  | 8  |
| 7. MARCO CONCEPTUAL.....   | 8  |
| 8. METODOLOGÍA .....   | 13 |
| II. ANÁLISIS DE MERCADO Y ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA .....                                  | 18 |
| 1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL .....                                | 18 |
| 2. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO.....  | 21 |
| 3. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA .....   | 23 |
| 4. OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y ACCIONES PROPUESTAS.....                                      | 28 |
| III. MODELO DE NEGOCIOS Y ESCRUTINIO INTERNO .....   | 30 |
| 1. DESARROLLO Y DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....                                    | 30 |
| 2. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS .....   | 37 |
| IV. AGENDA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....   | 40 |
| 1. ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA .....   | 40 |
| 2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....   | 42 |
| 3. PLAN ESTRATÉGICO, DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS POR OBJETIVO ..... | 45 |
| V. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....   | 49 |
| 1. ANÁLISIS DEL MARKETING .....  | 51 |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 2.    | <b>MARKETING MIX</b> .....   | <b>54</b>  |
| VI.   | <b>ESTRATEGIA DE CONTENIDO, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b> .....   | <b>58</b>  |
| 1.    | <b>ANÁLISIS DEL CONTENIDO ACTUAL</b> .....   | <b>58</b>  |
| 2.    | <b>ANÁLISIS DEL TRÁFICO WEB</b> .....  | <b>60</b>  |
| 3.    | <b>CUSTOMER JOURNEY Y DISEÑO DE EXPERIENCIAS</b> .....   | <b>64</b>  |
| 4.    | <b>FUNNEL PARA EL MARKETING DIGITAL 5ª</b> .....   | <b>73</b>  |
| 5.    | <b>PROPUESTA DE MARKETING DE CONTENIDOS</b> .....  | <b>79</b>  |
| 6.    | <b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR EL CANAL B2B</b> .....  | <b>87</b>  |
| VII.  | <b>ESTRATEGIA, PLAN DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO</b> .....   | <b>91</b>  |
| 1.    | <b>ESTRATEGIA PARA LA ZONA 0 Y 1. GENERAR NOTORIEDAD E INCREMENTAR EL NIVEL DE ATRACCIÓN (ETAPA 1 Y 2 DEL FUNNEL 5A)</b> ..... | <b>91</b>  |
| 2.    | <b>ESTRATEGIA PARA LA ZONA 2 PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CURIOSIDAD</b> .....   | <b>94</b>  |
| 3.    | <b>ESTRATEGIA PARA LA ZONA 3 Y 4 PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPROMISO Y AFINIDAD</b> .....                                  | <b>95</b>  |
| 4.    | <b>COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN, DEDICACIÓN DEL EQUIPO Y PRESUPUESTO</b> .....   | <b>96</b>  |
| 5.    | <b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN CHILE</b> .....   | <b>98</b>  |
| VIII. | <b>PLANES FUNCIONALES</b> .....  | <b>108</b> |
| 1.    | <b>PLAN DE MARKETING</b> .....   | <b>108</b> |
| 2.    | <b>PLAN DE VENTAS</b> .....  | <b>109</b> |
| 3.    | <b>PLAN DE OPERACIONES</b> .....   | <b>110</b> |
| 4.    | <b>PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO</b> .....   | <b>110</b> |
| 5.    | <b>PLAN DE FINANZAS</b> .....  | <b>111</b> |
| IX.   | <b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....  | <b>111</b> |
| X.    | <b>CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES</b> .....  | <b>115</b> |
| XI.   | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | <b>117</b> |
| XII.  | <b>ANEXO</b> .....   | <b>120</b> |

# **I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

## **1. Introducción:**

El presente capítulo detalla el proyecto de investigación realizado para lograr el posicionamiento a nivel nacional y el aumento de las ventas de la empresa Neast Industrial Spa, una empresa chilena, fundada el año 2020 por dos jóvenes universitarios, cuya principal motivación es potenciar el ciclismo a nivel nacional y emprender en una industria que los apasiona.

Neast está enfocada en la creación, diseño, desarrollo y venta de componentes, repuestos y accesorios de bicicleta. En los últimos años, el ciclismo en Chile ha experimentado un crecimiento significativo en términos recreativos y del ámbito profesional, que ha propiciado un aumento en la demanda de productos y servicios y además ha potenciado la innovación en la industria de este deporte.

Con respecto a la historia de la empresa, es importante mencionar que no hubo un estudio de mercado previo, el desarrollo de un plan de negocios en el largo plazo y mucho menos una estrategia de marketing para posicionar a la empresa a nivel nacional, sin embargo, debido al éxito nacional del primer producto desarrollado por la empresa, surge la necesidad y la motivación de estructurar un negocio que sea escalable, rentable y que se alinee con los objetivos profesionales de los fundadores de la empresa.

El propósito de este proyecto es analizar y desarrollar un plan estratégico de marketing para la empresa, en un intento por generar un posicionamiento más efectivo en el mercado del ciclismo y expandir la presencia de Neast a nivel nacional. Este proyecto se justifica en la necesidad creciente de estrategias de marketing más efectivas y eficientes, especialmente para empresas que operan en mercados emergentes y de rápido crecimiento, como lo es la industria del ciclismo en Chile. Dicha estrategia de marketing debe formar parte del dominio de la gestión comercial de la empresa y estar integrada dentro de la estrategia global de Neast. Por lo mismo, el desarrollo del plan estratégico, además de ser realizado en el área de marketing de la empresa se realiza junto a la gerencia general, que proporciona una visión macro y permite alinear los objetivos de marketing con los objetivos generales de la organización.

Para la realización de este trabajo, ha sido necesario entender el funcionamiento del área de marketing, ventas y operaciones de la empresa, con el fin de realizar una propuesta integral. Así también, es importante estudiar estrategias pasadas de marketing y ventas para descartar aquellas que no hayan tenido resultados positivos y potenciar las que sí hayan sido beneficiosas para la empresa. Además, dentro del marketing digital es primordial entender y examinar la manera en que se gestiona la experiencia del cliente al momento de comprar.

## 2. Caracterización de la empresa

Neast Industrial SpA es una empresa chilena emergente fundada el año 2020 por Felipe de la Vega y Santiago de la Puente. La empresa se dedica a la innovación, diseño, desarrollo y venta de componentes técnicos de bicicleta para el ciclismo de montaña.

El potencial de innovación de la empresa Neast radica principalmente en la creación o mejora de productos técnicos de bicicleta que brinden protección tanto a la integridad física del ciclista como a la bicicleta. Esto a través de la mejora en el diseño, los materiales o la funcionalidad de los productos y sus componentes.

Es por esto que la razón de ser de la empresa y la misión declarada es: “Crear soluciones que lleven a los ciclistas a superar sus límites”.

El modelo de negocios de la empresa parte desde la concepción de una idea, entendiendo las problemáticas y principales dolores de los ciclistas latinoamericanos. A partir de este estudio en profundidad, y junto a metodologías de co-creación con ciclistas, mecánicos y expertos en el mundo del ciclismo se diseñan y desarrollan soluciones en forma de productos que luego son comercializados por los diferentes canales de distribución.

Estos productos son diseñados y desarrollados basándose en los 3 pilares fundamentales de la empresa: la innovación, el diseño y la calidad, con el fin de otorgar al cliente un producto que cumpla con sus expectativas y resuelva las problemáticas.

Los productos son comercializados por canales propios de la empresa a través de su ecommerce [www.neastcomponents.com](http://www.neastcomponents.com) y de forma indirecta en tiendas físicas que distribuyen los productos de la marca a lo largo de todo Chile.

### 1. Productos y procesos productivos

Hasta el momento la empresa ha desarrollado:

- **Cubre puños:** considerado su producto principal, consiste en un protector de manos diseñado para proteger las manos y comandos del manubrio frente a posibles impactos que puedan ocasionar una lesión o caída al andar. Este producto se compone de un anclaje de aluminio y una parte plástica de policarbonato pensada en ser flexible y absorber los impactos.
- **Cubre caliper:** consiste en un protector del caliper delantero y trasero de la bicicleta, el cual protege la zona de frenado, manteniendo los componentes intactos.
- **Protector de cuadro:** protector diseñado en caucho de silicona, para absorber los impactos que reciben las bicicletas en su transporte.
- **Porta número:** producto solicitado por la copa nacional de enduro mountain bike para identificar a los corredores en las diferentes disciplinas y eliminar el impacto medio ambiental.

Todos los productos tienen la característica de poseer en su diseño o estructura un componente de innovación incremental, dado que son mejoras a productos ya existentes o innovación disruptiva por ser productos no existentes en el mercado anteriormente. Estos productos son desarrollados con tecnologías innovadoras como: la impresión 3D FDM o de resina, moldes de inyección plástica o corte en máquinas CNC de última generación.

Para el desarrollo de estos productos se utiliza una metodología de co-creación con corredores, ciclistas y expertos en el mundo del ciclismo, la cual consiste básicamente en los siguientes pasos:

- **Estado del arte y contexto:** al detectar una necesidad en el mundo del ciclismo y posible solución, es necesario investigar inicialmente el estado del arte y responder a la pregunta ¿Qué se está haciendo hoy en día? Para esto se estudia el mercado nacional e internacional, viendo que soluciones existen actualmente.
- **Criterios y consideraciones:** luego de realizar una breve investigación del estado del arte y de las soluciones actuales en el mercado, se evalúan los criterios y consideraciones más importantes a la hora de pensar en el desarrollo de una nueva propuesta. Si bien las consideraciones varían de acuerdo con el producto, algunos de los criterios más importantes a considerar son: costos de producción, demanda esperada, factibilidad de desarrollo con las capacidades internas, materiales a utilizar, precio al cual puede ser comercializado.
- **Validación externa/investigación de las necesidades u opiniones de los usuarios:** en esta etapa, una de las más importantes, se toma en consideración la opinión de terceros, con el fin entender las necesidades y preferencias de los futuros usuarios de la propuesta del producto. Para esto se realizan encuestas, entrevistas o focus group.<sup>1</sup>
- **Desarrollo del primer prototipo:** luego de entender las necesidades de los usuarios y saber cuáles son los criterios más importantes para el desarrollo de la solución se procede a realizar un primer prototipo del producto. Este debe ser una propuesta simple y rápida, que pueda ser desarrollada en poco tiempo para ser testeado y validado rápidamente por el equipo Neast.
- **Prototipos en etapa media:** una vez desarrollado el primer prototipo, se realiza una versión mejorada de este, el cual ya puede ser mostrada a personas seleccionadas que participaron de la primera encuesta, entrevista o del focus group. La idea es validar que el primer prototipo cumpla la función y rescatar

---

<sup>1</sup> Focus Group: Es un método de investigación cualitativa que reúne participantes de una entrevista, en la cual se exponen opiniones sobre productos o servicios. Es un tipo de investigación muy utilizado en marketing.



insights<sup>2</sup> y feedbacks<sup>3</sup> importantes para la mejora. Esta etapa puede ser iterativa y durar varios meses.

- **Prototipo final:** luego de desarrollar un prototipo casi definitivo, se desarrolla un prototipo final en la calidad esperada del producto final, con los criterios establecidos. Este prototipo ya se somete a pruebas de validación finales y se estudia el proceso óptimo para la producción posterior.

Después de todos estos procesos y teniendo el producto final, se determina si la producción será externa o interna, si será posible realizarla con los recursos propios de la empresa o habrá que adquirir deuda o conseguir inversionistas interesados en financiar el proyecto de un nuevo producto.

## **2. Segmento objetivo y mercado**

La empresa se ha enfocado principalmente en los subsegmentos de Enduro y Descenso dentro del ciclismo de montaña. Sin embargo, estos segmentos no son su único foco y su público objetivo son todos los usuarios entre 15 a 65 años que practican el ciclismo de montaña de forma amateur o profesional, considerando las diferentes disciplinas existentes del ciclismo de montaña, que son: Enduro, Descenso, Cross Mountain, Gravel y Freeride.

El mercado del ciclismo se caracteriza por que la cuota de países fabricantes y exportadores de bicicleta radica fuertemente en Asia y Europa, abarcando más del 96% de la industria (Observatorio de complejidad económica, 2022). Este mercado del ciclismo está avaluado en más de 65 billones de dólares anuales y la industria de los componentes de bicicleta en 16 billones de dólares al año (Fortune Business Insights, 2020). Dado que la empresa Neast se enfoca sólo en la fabricación y venta de componentes de bicicleta de montaña, el valor del mercado en el que se encuentra está avaluado en 3.232 millones de dólares anuales y específicamente en Chile, que abarca un 1,35% del mercado global, esto se traduce en 43 millones de dólares.

Actualmente la empresa vende principalmente en Chile, donde su segmento objetivo tiene una población aproximada de 580.000 personas, las cuales destinan aproximadamente 75 dólares anuales en la compra de componentes. Para un futuro próximo pretende la expansión a México y Brasil, para posteriormente expandirse a Canadá y Estados Unidos.

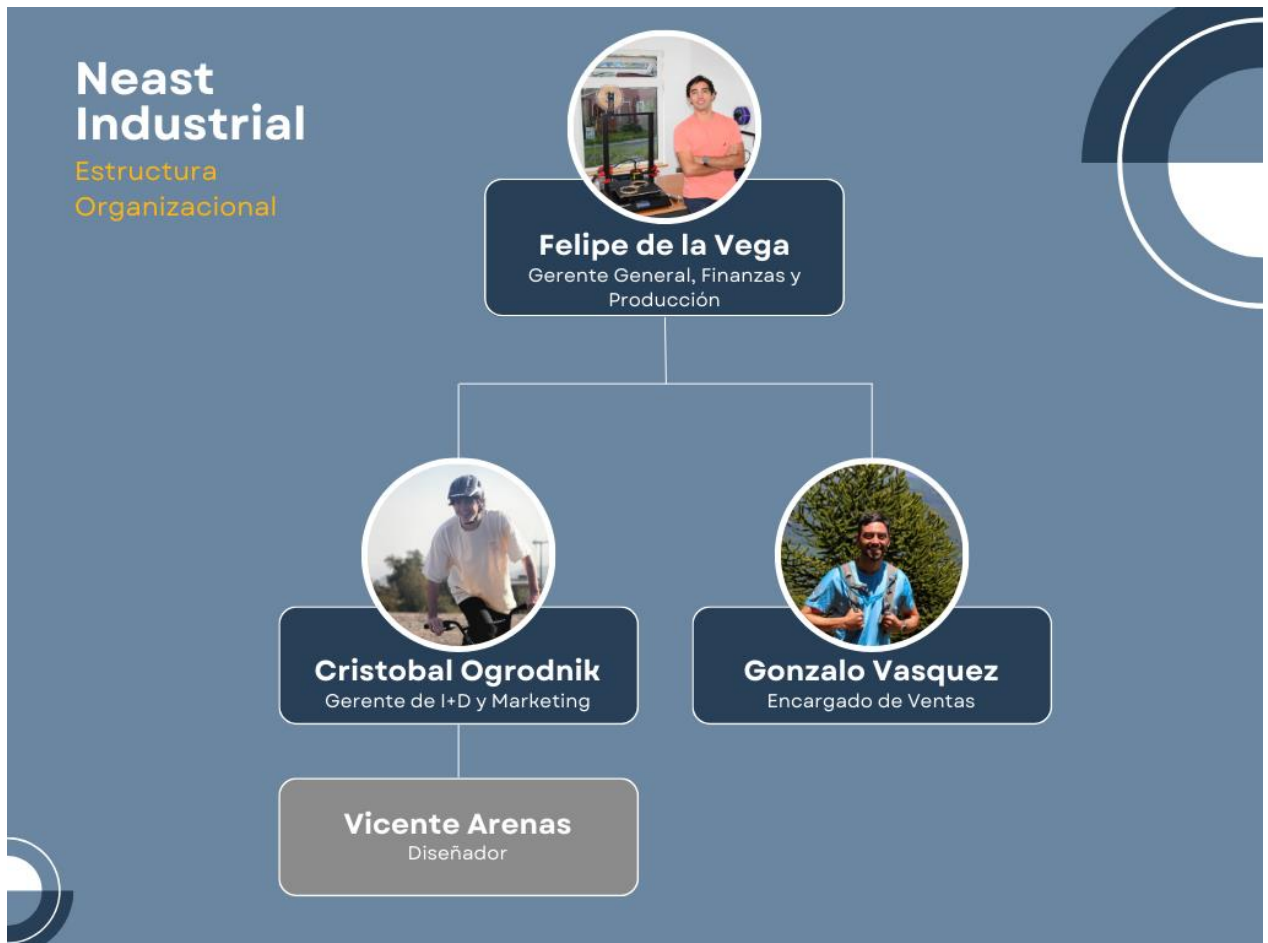
---

<sup>2</sup> Insight: Este término, muy utilizado en el mundo empresarial hace referencia a una percepción del consumidor. Es una opinión, un comportamiento o expectativa.

<sup>3</sup> Feedback: Término que hace referencia a la retroalimentación o respuesta proporcionada sobre el rendimiento, comportamiento o producto de una persona o equipo. Este proceso permite identificar áreas de mejora y fortalezas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño.

### 3. Estructura organizacional

Dado que la empresa fue creada hace poco tiempo, el equipo de trabajo actualmente se compone de 4 personas.



*Ilustración 1: Organigrama de la empresa*

Felipe, quien es el autor de este trabajo, es el gerente general de la empresa y cumple diversas tareas en la organización. Actualmente, se hace cargo del área de gestión operacional, gestionando el inventario, realizando las compras de insumos, evaluando la cadena de suministros con proveedores y encargándose de los despachos de los productos. Además, cumple el rol de llevar la contabilidad y proyecciones financieras de la empresa, se encarga de los pagos, cobros, remuneraciones y definir los presupuestos mensuales.

Cristóbal, quien tiene gran conocimiento en el diseño y ejecución de productos es la persona encargada de desarrollar, prototipar y darle forma a los nuevos componentes desarrollados por la empresa Neast. Adicionalmente, se hace cargo del diseño gráfico de la empresa, realizando las publicaciones en redes sociales, generando contenido y calendarizando eventos importantes. A su cargo esta Vicente, quien lo ayuda en el área

de diseño gráfico, desarrollando nuevas gráficas y mejorando la interfaz de la página web.

Gonzalo, se encarga del área de ventas de la empresa. Su función es visitar y contactar tiendas con el objetivo final de lograr vender los productos en varias tiendas físicas o canales ecommerce. Así también, es el responsable de llevar un buen seguimiento con las tiendas y mejorar y/o mantener las buenas relaciones existentes con los clientes.

### **3. Problema**

Dado que la empresa fue fundada en un momento donde los dueños se encontraban cursando su carrera universitaria, no hubo un equipo dedicado a la planificación de un plan de negocios, estrategias de marketing o agenda estratégica. Esto se tradujo finalmente en desordenes en la operación, falta de planificación estratégica y poca visión a futuro.

El objetivo final de una empresa privada como Neast Industrial SpA es la generación de ganancias para los propietarios o accionistas del negocio. Esto acompañado de un crecimiento sostenido de la empresa a lo largo de los años. Sin embargo, el año 2022 la venta de los productos comercializados por la marca Neast disminuyó en más de un 60% con respecto al año 2021, reportando pérdidas en la operación general de la empresa ese mismo año.

Esta baja significativa en las ventas estuvo acompañada de disminución importante en el tráfico de la página web y un crecimiento ínfimo en los seguidores de las redes sociales.

Adicionalmente, la empresa ha tenido varios problemas con la gestión del inventario, ya que no cuenta con las herramientas necesarias para hacer un análisis de la demanda, que permita anticipar los pedidos. Esto se traduce en costos más altos de producción, demanda insatisfecha y pérdida de clientes, lo que perjudica la imagen de la marca y genera pérdidas en oportunidades de venta y crecimiento.

### **4. Oportunidad**

El objetivo final de una empresa privada como Neast Industrial SpA es la generación de ganancias para los propietarios o accionistas del negocio. Esto acompañado de un crecimiento sostenido de la empresa a lo largo de los años. Sin embargo, el año 2022 la venta de los productos comercializados por la marca Neast disminuyó en más de un 60% con respecto al año 2021, reportando pérdidas en la operación general de la empresa ese mismo año.

Esta baja significativa en las ventas estuvo acompañada de disminución importante en el tráfico de la página web y un crecimiento ínfimo en los seguidores de las redes sociales.

Adicionalmente, la empresa ha tenido varios problemas con la gestión del inventario, ya que no cuenta con las herramientas necesarias para hacer un análisis de la demanda, que permita anticipar los pedidos. Esto se traduce en costos más altos de producción, demanda insatisfecha y pérdida de clientes, lo que perjudica la imagen de la marca y genera pérdidas en oportunidades de venta y crecimiento.

## 5. Motivación personal y oportunidades de mejora

El autor del presente trabajo posee una participación mayoritaria de la empresa Neast Industrial SpA. Este contexto implica una motivación y un interés personal intrínsecos para desarrollar estrategias que propicien el crecimiento de la empresa. Después de años de inversión de tiempo y dedicación a este proyecto, y a las puertas de su egreso universitario, el autor tiene la firme intención de dedicarse de manera completa a potenciar este proyecto.

Según lo mencionado anteriormente en las secciones de problema y oportunidad, existen oportunidades de mejora para potenciar y hacer crecer la empresa.

El desarrollo de un plan estratégico permitirá identificar nuevas oportunidades en el mercado y planificar los objetivos de la empresa en el futuro. Para esto, es fundamental conocer las capacidades y los recursos de la empresa y así administrar de forma efectiva las competencias centrales.

Algunas oportunidades internas de la empresa que se pretenden abarcar en este trabajo son:

1. **Diversificación del portafolio de productos:** aunque Neast Industrial ha tenido éxito con la venta de cubrepuños, existe una oportunidad de expandir su oferta y desarrollar nuevos componentes y accesorios técnicos de bicicleta. Si bien este trabajo no se enfoca en el desarrollo de los productos, mediante un estudio y entendimiento del mercado puede ayudar a guiar a la empresa hacia dónde realizar la expansión de los próximos productos.
2. **Mejora de la estrategia de marketing digital:** a pesar del uso actual de herramientas de comercio electrónico y redes sociales para llegar a sus clientes, queda en evidencia que existen oportunidades de mejora en la gestión de la experiencia del cliente. Una buena estrategia de marketing digital puede aumentar la visibilidad de la marca y generar una mayor lealtad por parte de los clientes.
3. **Mejora del servicio al cliente:** neast se enorgullece de su proximidad y comunicación de alta calidad con sus clientes, pero siempre hay un espacio de mejora en el servicio. Si bien una propuesta de la empresa es la cercanía con el cliente y la comunicación de calidad, siempre hay oportunidades de mejora en el servicio al cliente.
4. **Desarrollar alianzas estratégicas:** a pesar de que existen ciertas alianzas con marcas de bicicletas, aumentar y establecer nuevas alianzas con otras empresas

como fabricantes de bicicletas o tiendas especializadas, podría proporcionar oportunidades de crecimiento. Estas alianzas podrían ser acuerdos de distribución y colaboraciones en el desarrollo de productos.

## 6. Objetivos

### 1. Objetivo General:

Potenciar la venta de productos a nivel nacional y mejorar el posicionamiento de marca de la empresa Neast Industrial SpA mediante el desarrollo de un plan estratégico de marketing.

### 2. Objetivos Específicos:

- Analizar el mercado actual de ciclismo para entender la situación actual y determinar el atractivo de la industria.
- Plantear el modelo de negocios de la empresa.
- Definir agenda estratégica a partir de un análisis de fortalezas, debilidades y amenazas identificando oportunidades de crecimiento y áreas de mejora para Neast Industrial SpA en el contexto del mercado de ciclismo.
- Diseñar un plan estratégico de marketing identificando segmentos de mercado y definiendo el mix de marketing para cada segmento de mercado.
- Desarrollar las estrategias de producto, precios, promoción y canales incluyendo diversificación de productos, optimización de la estrategia de marketing digital, mejoramiento del servicio al cliente y el desarrollo de alianzas estratégicas junto con un plan de marketing de contenidos.
- Elaborar un plan de acción, presupuesto y proyección de ventas.
- Establecer un conjunto de indicadores clave de rendimiento, que permitan mejorar la efectividad de las estrategias propuestas en el tiempo.

## 7. Marco conceptual

Para el desarrollo de un plan estratégico de marketing es necesario contar con un marco conceptual que permita fundamentar las decisiones que se tomarán. El marco conceptual en el que se trabajará incluirá análisis del entorno, segmentación de mercado, posicionamiento de marca, marketing mix y evaluación de resultados.

El trabajo de título se abordará basándose principalmente en las siguientes disciplinas:

- **Marketing digital:** hoy en día el marketing digital se ha vuelto muy relevante en la estrategia de la empresa, debido a que el mundo está cada vez más conectado a través de internet y de aparatos tecnológicos. El marketing digital permite llegar a un público objetivo de manera más efectiva y rápida. Además, ofrece una gran cantidad de herramientas para medir el impacto y alcance de las diversas campañas. Para la realización de una adecuada estrategia de marketing

es fundamental considerar el diseño y ejecutar campañas más segmentadas y personalizadas, lo que aumenta las probabilidades de éxito de la promoción, posicionamiento y venta de los productos.

- **Gestión de operaciones y diseño de procesos:** es importante abordar el problema y oportunidad desde esta perspectiva para así entender de qué forma se están utilizando los recursos, cuáles son los costos reales operativos y así identificar las áreas de mejora y establecer acciones que permitan optimizar la producción y entrega de los productos. Esto es sumamente importante al momento de garantizar una buena experiencia de clientes.
- **Estrategia y negocio:** esta disciplina es central en la gestión estratégica de la empresa, ya que aborda la dirección y el posicionamiento de la empresa en el largo plazo. En este sentido, la estrategia es fundamental para definir el alcance del plan de marketing y para identificar las oportunidades de crecimiento y nuevos negocios. La estrategia elegida ayudará a plantear un modelo de negocio y plan a seguir, lo que permitirá entender la cadena de valor, recursos, capacidades y competencias centrales. De esta forma se generará valor en la empresa con el fin de obtener ingresos superiores al promedio.

En particular, se utilizarán los siguientes modelos conceptuales:

### 1. Design Thinking:

Metodología utilizada para identificar problemas y buscar soluciones, yendo de lo más general a lo más particular. Ayuda a descubrir insights necesarios para realizar con éxito el proyecto abordado. Con esta herramienta, se generarán iteraciones para diseñar y crear procesos y estrategias para potenciar la empresa.

El Design Thinking se desarrolla siguiendo un proceso centrado en 5 características diferenciales, que se explican a continuación

1. **Empatizar:** entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que se quiere evaluar. El trabajo es realizado de forma iterativa con un grupo de personas.
2. **Definir:** es la fase de conectar la información levantada durante la fase de empatía. Se filtra lo más relevante, con el fin de entender lo que realmente genera valor y ayuda a alcanzar nuevas perspectivas interesantes
3. **Idear:** esta etapa tiene como objetivo la generación de prototipos de soluciones innovadores para los usuarios. Se trata de idear un sinfín de opciones, para así evaluar cada una de ellas eliminando los juicios de valor.
4. **Prototipado:** es la generación de soluciones a partir de las ideas generadas en la etapa anterior. Construir prototipos ayuda a visualizar las posibles soluciones. Es importante que los prototipos sean rápidos y baratos de implementar.
5. **Testear:** es la etapa en la cual se ponen a prueba los prototipos con los usuarios. Esta etapa permite afinar y mejorar la solución propuesta.

## 2. Business Model Canvas:

Esta herramienta es esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos del negocio para el correcto funcionamiento. Es un modelo centrado en la creación de valor a través de 9 bloques mencionados a continuación:

1. **Segmento de clientes:** representa la segmentación de mercado, es decir al grupo de personas u organizaciones a los que se quiere ofrecer el producto o servicio. Para esto se puede segmentar el mercado en diferentes grupos según las necesidades que se quiere satisfacer.
2. **Propuesta de Valor:** es el conjunto de características y beneficios que asignan valor a un segmento específico. Explica el servicio o producto que se le ofrece a los clientes.
3. **Canales:** son los diversos canales utilizados para comunicar, alcanzar y entregar la propuesta de valor a la audiencia objetivo. Los canales centran su actividad en 5 fases: notoriedad, evaluación, compra, entrega y postventa.
4. **Relación con los clientes:** en este bloque se especifica los tipos de relaciones que se establecen con segmentos específicos de clientes. Puede ser atención automatizada o asistencia personal.
5. **Fuentes de ingreso:** representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada segmento de cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente. Los ejemplos más típicos de generación de ingresos son por venta, pago por uso o suscripción.
6. **Recursos clave:** en este bloque se describe los recursos necesarios para hacer que el modelo de negocio funcione. Pueden ser recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros.
7. **Actividades clave:** en toda organización existen procesos que serán más importantes para el desempeño de sus actividades. Son necesarias para entregar la propuesta de valor al cliente.
8. **Socios clave:** en este bloque se describe los socios necesarios para que el modelo funcione. Es necesario conocer la red de proveedores y distribuidores necesarios para que todo funcione correctamente.
9. **Estructura de costos:** se describen todos los costos en los que se incurre para que el modelo de negocio funcione. Es necesario categorizar los costos según una metodología clara para entender cuáles son costos, variables, periódicos o de una única vez.

## 3. Cinco Fuerzas de Porter:

Esta herramienta creada por Porter permite el análisis de las fuerzas competitivas de una organización (Porter, 1979). En el marketing, este modelo proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Este potencial está determinado por cinco fuerzas:

- 1 **Poder de negociación de los clientes:** este punto considera que cuando más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la

- relación de precios, calidad o servicios. Al tener conocimiento de esto, la organización puede recurrir a diversas estrategias para mejorar su propuesta de valor.
- 2 **El poder de negociación de los proveedores:** cuando los proveedores cuentan con un nivel de organización importante dentro de su sector, recursos claves y condiciones para negociar precios, cantidad y plazos, es cuando se considera que tienen un poder de negociación alto.
  - 3 **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** en este punto se analiza qué tan atractivo es un mercado o industria. Si la barrera de entrada es muy alta y poco accesible, se considera que el mercado no es atractivo. La amenaza está en que nuevas empresas puedan vender los mismos productos o sustitutos y así tengan mayor participación de mercado. Algunas de las barreras más importantes a considerar es: economías de escala, diferenciación de productos, inversiones de capital, entre otros.
  - 4 **La amenaza de nuevos productos sustitutos:** hay que tener en consideración la posibilidad de entrada de productos sustitutos que sean atractivos para el mercado y que utilicen tecnologías con la posibilidad de llegar al mercado a precios más accesibles.
  - 5 **La rivalidad entre los competidores:** este factor es el resultado del análisis de los 4 puntos señalados anteriormente. Este factor proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de estrategias para potenciar el posicionamiento en el mercado.

#### **4. Análisis FODA**

El análisis FODA es una técnica utilizada para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio o de un proyecto en específico. Este método fue desarrollado por M.Dosher, O.Benepe, A.Humphrey, Birger Lie y R.Stewart en el Instituto de Investigaciones de Standford, Estados Unidos , entre 1960 y 1970. Su objetivo en aquella época era descubrir porque fallaban algunas empresas a nivel gerencial. (Hubspot, s.f.)

Esta herramienta está diseñada para comprender la situación de un negocio a través de sus fortaleces, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras pues da la pauta para conocer a lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

- **Fortalezas:** son los atributos internos de la empresa que pueden ser considerados como ventajas competitivas con relación a empresas del mismo sector.
- **Debilidades:** son los atributos internos de la empresa que pueden poner en desventaja frente a sus competidores.



- **Oportunidades:** son los factores externos en el entorno que la empresa podría explotar para su ventaja. Identificar y aprovechar las oportunidades puede ayudar a la empresa a crecer y expandirse.
- **Amenazas:** son los factores externos en el entorno que podrían causar problemas para la empresa. Es importante para las empresas identificar y prepararse para las posibles amenazas para minimizar su impacto.

## 5. Experiencia de Clientes y Customer Journey

El Customer Journey o viaje del cliente es el conjunto de pasos o etapas por la que atraviesa un usuario hasta la acción final de realizar la compra. Esta herramienta documenta la experiencia de cliente de manera completa. Documentar este proceso será muy importante para las acciones de Marketing Digital, ya que permite entender el proceso de compra, saber si se están satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Para conocer y realizar el Customer Journey se deben adecuar las estrategias, basadas en 5 etapas mencionadas a continuación:

1. **Descubrimiento:** en esta etapa se identifica al usuario que tiene problema o necesidad. La intención es encontrar toda la información respecto al segmento objetivo.
2. **Consideración:** luego de conocer al cliente y saber cuál es el problema, ya se consideran cuáles serán las soluciones propuestas. Esta etapa es el momento para captar la atención de los usuarios.
3. **Decisión:** es la etapa en la cual el cliente potencial ya conoce las opciones que tiene para solucionar sus problemas, por lo que es el momento para mostrar la propuesta de valor con el fin de que escoja a la organización para satisfacer sus necesidades.
4. **Retención:** en esta etapa se busca fortalecer y profundizar en la lealtad que tiene el cliente hacia la marca. Esto se realiza ofreciendo contenido que enriquezca su experiencia de compra.
5. **Recomendación:** es la forma final del proceso, en la cual se fideliza al cliente y éste estará dispuesto a recomendar y dar opiniones positivas sobre la marca en las redes sociales.

## 6. Funnel 5A

Más conocido como el embudo de ventas o conversión, es una herramienta para referirse a las fases de la venta. Es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales. Este modelo fue propuesto inicialmente por Elmo Lewis en 1898, sin embargo, el enfoque original ha sido modificado por muchos autores, quienes han incorporado nuevos eslabones.

Esta herramienta es utilizada para entender y optimizar la experiencia del consumidor a lo largo de su viaje de compra. Está diseñado para abordar las cinco etapas críticas por

las que pasan los consumidores, desde que se enteran de un producto o servicio hasta que se convierten en promotores de la marca.

Estas etapas son las siguientes:

- **Aware (Conciencia):** Es la primera etapa del embudo de ventas. En esta etapa los consumidores se enteran de la existencia de una empresa o producto. Esto puede suceder a través de diferentes formas de publicidad, marketing de contenidos y otros esfuerzos de divulgación.
- **Appeal (Atractivo):** una vez que los consumidores son conscientes de la existencia de un producto o marca, hay que lograr que este sea atractivo para ellos. En esta etapa se suelen destacar las características o beneficios de los productos o servicios para atraer a los consumidores.
- **Ask (Pregunta):** a medida que los consumidores muestran interés y busquen información relacionada al producto o servicio. El objetivo de esta etapa es brindar información convincente que motive a los consumidores a tomar acción.
- **Act (Acción):** luego de haber investigado, si los consumidores están satisfechos pueden tomar la decisión de comprar el producto. La compra o contratación es la acción dentro del embudo.
- **Advocate (Promotor):** luego de que el cliente haya realizado la compra, los consumidores pueden convertirse en promotores de la marca si se sienten satisfechos y se cumplieron sus expectativas del producto o servicio. Se vuelven promotores una vez que están dispuestos a recomendar la marca a otras personas.

## **7. Modelo de descuentos de dividendos**

El modelo de descuento de dividendos es una herramienta muy utilizada en la valorización de empresas. Se basa en la idea de que el valor de una inversión es el valor presente de sus flujos futuros, siendo

## **8. Metodología**

Para cumplir con los objetivos de trabajo y así realizar el plan estratégico de marketing desde la perspectiva estratégica, operaciones, evaluación de proyectos y factibilidad económica es necesario utilizar las metodologías correctas.

### **1. Investigación del negocio y mercado**

En primer lugar, es necesario realizar un estudio del negocio completo, caracterizando a la empresa, los clientes, estudiando los productos, canales de distribución y realizando un análisis del entorno interno y externo. Para esto, se detalla la situación actual de la empresa y su entorno de mercado, competidores, consumidores, proveedores, socios y factores macroeconómicos que puedan afectar a la empresa. Se utilizan herramientas como las 5 fuerzas de Porter y un análisis FODA. Esto es fundamental para para

conocer la situación de la empresa y así determinar las áreas en las que se debe centrar los esfuerzos para el correcto funcionamiento del plan de marketing.

Para el análisis del mercado del ciclismo y evaluación del atractivo de la industria a la que pertenece Neast, se realizó un análisis exhaustivo del mercado del ciclismo y se evaluó la atracción de la industria para la empresa.

Para lograr esto, se identificaron las tendencias globales que están impulsando el mercado del ciclismo, luego se calificó y detalló la industria, resaltando sus diversas disciplinas y categorías.

Para comprender mejor el mercado, se realizó una investigación mediante la recopilación de datos sobre su tamaño y crecimiento tanto a nivel global como local, utilizando diferentes fuentes de información. A través de este estudio, se obtuvo quienes son los principales exponentes en el mundo del ciclismo, competidores y marcas relevantes en la industria.

Luego, con el fin de conocer el atractivo de la industria se segmentaron los clientes de Neast, tanto directos como indirectos, identificando sus características y preferencias.

Se examinó la competencia, incluyendo la posición de Neast en relación con otros actores y se describieron las competencias centrales de la empresa, así también como la red de distribuidores, proveedores y colaboradores de la empresa.

Por último, se identificaron a través de un análisis FODA una serie de oportunidades estratégicas para la empresa, incluyendo el crecimiento del mercado, innovación y diferenciación de nuevos productos, expansión geográfica y contexto político y financiero. Además, se evaluaron las amenazas que enfrenta la empresa, como la competencia internacional, amenaza de productos sustitutos y las inestabilidades económicas.

A partir de este estudio se identificaron acciones que pueden ayudar al crecimiento de la empresa para el posicionamiento de marca y aumento de las ventas a nivel nacional.

## **2. Desarrollo y definición del modelo de negocios**

El modelo de negocios es una herramienta integral que permite explicar el funcionamiento y propuesta de valor de la empresa. La metodología utilizada para proponer el modelo de negocios de la empresa Neast se basa en el enfoque de Business Model Canvas, que proporciona un marco visual claro para analizar y definir los aspectos claves del negocio. A continuación, se describe la metodología utilizada paso a paso:

### **Desarrollo y definición del modelo de negocios:**

A través de entrevistas exhaustivas con el equipo completo de Neast realizadas en cuatro reuniones de 90 minutos se obtuvo información detallada sobre cada aspecto del negocio.

Se aplicó un proceso iterativo continuo en las diferentes reuniones utilizando metodologías de Design Thinking para estructurar y definir el modelo de negocios de la empresa.

### **Selección y utilización del Business Model Canvas:**

Se optó por esta herramienta debido a su capacidad para evaluar y mejorar estrategias de marketing existentes en un negocio ya establecido. Esta metodología se enfoca en componentes estratégicos más relacionados con el crecimiento del negocio en comparación con el Lean Canvas, que es más utilizada para proyectos o empresas en etapas tempranas.

Luego, se analizaron y definieron los siguientes componentes del negocio: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave y actividades clave. Cabe destacar que, al analizar cada componente del modelo de negocio actual, se identifican nuevas oportunidades de mejora, por lo cual el modelo de negocio que se presente será una propuesta mejorada de lo que existe actualmente.

### **Análisis FODA del modelo de negocios:**

Luego de haber realizado y definido las componentes del modelo de negocios, se realizó un análisis FODA para identificar los elementos más importantes que pueden influir en el éxito del negocio, como la innovación, diversificación de productos y la mejora de la experiencia del cliente.

### **Oportunidades de mejora en la estrategia de marketing:**

A partir de lo señalado anteriormente, se identifican áreas de mejora en las estrategias de marketing, basadas en las conclusiones del análisis FODA.

En resumen, la metodología aplicada combina la aplicación del Business Model Canvas con un análisis FODA para desarrollar y mejorar el modelo de negocios. Además, se proponen estrategias de marketing específicas para aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa.

## **3. Agenda estratégica de la empresa**

La metodología utilizada para desarrollar la agenda estratégica sigue un orden lógico y secuencial que se resume de la siguiente manera:

Definición de los componentes estratégicos: el proceso comienza estableciendo la misión de la empresa, junto con la visión de convertirse en la marca líder en el mercado

latinoamericano de componentes de bicicleta. Además, se estudian y definen los valores fundamentales de la empresa para lograr los objetivos propuestos.

A continuación, se realiza un análisis FODA para evaluar tanto el entorno interno como externo de la empresa. Esto implica identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta Neast en su mercado.

Luego, a partir de la matriz de Ansoff, se definen los objetivos estratégicos para cada área o función de la empresa. Lo que incluye áreas como la innovación y desarrollo, logística y producción, marketing y ventas, y administración y finanzas.

Con los objetivos establecidos, comienza el plan para la implementación de las estrategias en diferentes fases según la importancia de estas. La primera se enfoca en el desarrollo de nuevos productos y la segunda fase se centra en el posicionamiento de la marca a nivel nacional. Además, se detallan las acciones necesarias para lograr a cabo los objetivos propuestos.

En resumen, se utiliza esta metodología y estudio para alinear los objetivos estratégicos de la empresa con su misión, visión y valores, teniendo en cuenta el análisis del entorno y las estrategias de crecimiento.

#### **4. Estrategia de Marketing y Posicionamiento**

A partir de un análisis interno de la empresa sobre los objetivos propuestos, estrategias y líneas de acción, es necesario definir la estrategia de marketing y el marketing mix para la empresa Neast Industrial. En conjunto con lo estipulado en el modelo de negocio y el estudio estratégico de las fortalezas y oportunidades de Neast, se propone una estrategia global alineada con los principales objetivos y metas de la organización.

A través de un análisis de la situación actual en los diferentes canales de ventas, se establece una base para las estrategias futuras. Además, se enfatiza especialmente en comprender las necesidades y comportamiento de los ciclistas de montaña, destacando la importancia de una experiencia de usuario bien diseñada.

Se realizaron entrevistas a profundidad con personas y usuarios del segmento objetivo así describir al cliente, realizar un mapa del viaje del cliente y describir las necesidades y expectativas de los usuarios.

A través de encuestas a clientes y usuarios de los productos se obtiene información para luego ser analizada y poder diseñar una estrategia omnicanal para la gestión de experiencias memorables y vinculantes con la organización.

Idear iniciativas basándose en los insights de los clientes. Para esto se utilizaron la herramienta de Design Thinking y de experiencia de cliente siguiendo los siguientes pasos a continuación:

- Descripción del cliente
- Realizar un mapa de viaje del cliente

- Identificación de los momentos de verdad en el viaje del cliente
- Descripción de las necesidades y expectativas de los momentos de verdad
- Diseño de la experiencia de clientes “deseada”
- Estrategia omnicanal para la gestión de experiencias memorables y vinculantes
- Definición de protocolos de atención y “paso a paso” de cada momento de verdad
- Análisis de factibilidad de implementación

En complemento a la experiencia de clientes, se realizó un estudio de la data antigua para entender el comportamiento de los usuarios y los clientes a través de las redes sociales y sitio web. Con el estudio de la data y la experiencia del cliente se diseñó el embudo de ventas acorde y se definieron las etapas primordiales para lograr los objetivos propuestos del actual trabajo.

Adicionalmente mediante el enfoque de marketing mix se diseñaron las estrategias de producto y precio, en las que se describen las estrategias de fijación de precios, tipos de productos, incluyendo el mantenimiento de precios competitivos y descuentos por volumen.

También, se detallan la estrategia y uso de diversos canales de ventas, que incluyen la venta en línea por la página web y la colaboración con tiendas de bicicletas especializadas.

Para finalizar con la estrategia del marketing mix se discuten estrategias de promoción, que incluyen marketing de contenidos, presencia en redes sociales, participación en eventos y patrocinios.

En resumen, el plan de marketing aborda cada aspecto de manera clara y ordenada para abordar los desafíos empresariales y así lograr los objetivos comerciales. Se basa en un profundo análisis de la situación actual y se enfoca en la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales de la estrategia.

## **5. Proyección de ventas, presupuesto y evaluación económica**

A partir de los objetivos propuestos en la agenda estratégica y las acciones definidas en el plan de marketing, se detalla un presupuesto completo para lograr los objetivos comerciales de la empresa y así obtener el crecimiento esperado en el nivel de ventas.

Para lograr esto, se identificaron los costos asociados a cada área de la empresa, incluyendo los costos fijos, costos variables y las obligaciones legales con el fin de comprender de forma completa los gastos operativos y financieros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Luego a partir del plan de marketing e información historia del nivel de ventas de los productos actuales se llevaron a cabo distintos escenarios de ventas para calcular el nivel de ingresos de la empresa.

A partir del nivel de ventas esperado, se realizó una simulación de flujos, tomando en cuenta los ingresos proyectados en la estimación de ventas y restando los costos fijos y variables.

Luego, a través de un flujo de caja proyectado se calcula el valor presente neto de la empresa para evaluar su rentabilidad en el largo plazo.

## II. ANÁLISIS DE MERCADO Y ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

### 1. Identificación y descripción del sector industrial

El mercado del ciclismo mundial está creciendo a escalas significativas, impulsado por varios factores. Los consumidores son cada vez más conscientes de los beneficios de la bicicleta para la salud, la creciente preocupación ambiental y el cambio climático está llevando a mucha gente a considerar la bicicleta como medio de transporte más respetuoso con el medio ambiente y también hay un creciente interés por las actividades deportivas y recreativas, como el ciclismo de montaña y de carretera, lo que ha impulsado aún más la demanda de bicicletas.

La industria del ciclismo se caracteriza por tener múltiples disciplinas y categorías, así también como diferentes tipos de usuarios y deportistas. Dentro de los segmentos más populares esta la bicicleta de montaña, de carretera, urbanas y eléctricas.

Dado que Neast se enfoca en la fabricación de componentes y accesorios de bicicleta para el mercado del ciclismo de montaña, es necesario definir ciertos conceptos:

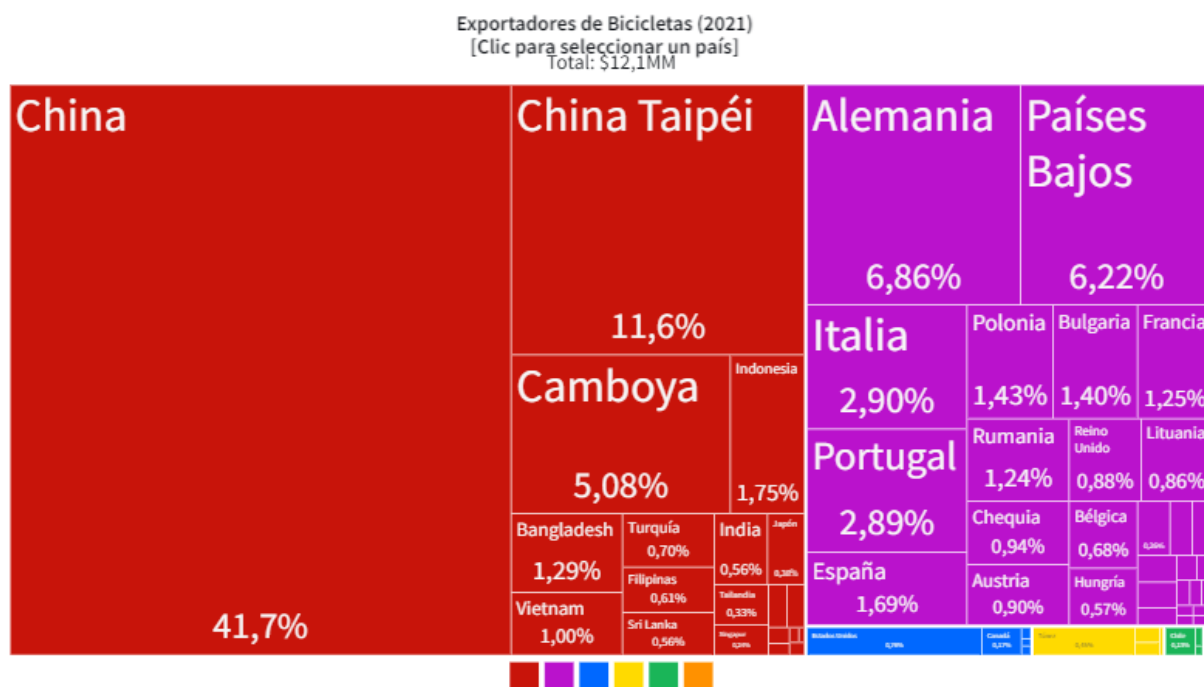
- **MTB (Mountain Bike):** se refiere a todas las bicicletas especializadas en el ciclismo de montaña. Dentro de esta categoría hay subcategorías: bicicletas de Gravel, Enduro, Cross Country y Downhill.
- **E-MTB (Electric Mountain Bike):** este se refiere a todas las bicicletas de montaña que cuentan con un motor de asistencia eléctrica al pedaleo. También como en la categoría anterior existen subcategorías de las E-MTB como las bicicletas Gravel, Enduro, Cross Country y Downhill.
- **Accesorios:** se refiere a todos los implementos necesarios para poder desarrollar el deporte de manera correcta. Protecciones, indumentaria y componentes adicionales que se puedan adosar a la bicicleta caen dentro de esta categoría.

El tamaño del mercado mundial de bicicletas se valoró en USD 64.625 millones el año 2022 y se espera que se expanda a una tasa anual compuesta (CAGR) del 9,7% de 2023 a 2030. Se prevé este aumento impulsado por la preferencia del uso de la bicicleta como una forma conveniente de ejercicio para garantizar una vida saludable, libre de obesidad y otros trastornos. (Grand View Reserarch, 2023)

La principal cuota de países fabricantes y exportadores de bicicleta radica fuertemente en Asia y Europa, abarcando más del 97% en valor económico de las exportaciones generadas.

Sólo desde el continente asiático se realiza el 66% de las exportaciones de bicicletas a nivel mundial y Europa realiza cerca del 32% de las exportaciones. (OEC World, 2022)

Esto se puede ver en la siguiente ilustración:



[oc.world/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/show/all/7401150/2021/](https://oc.world/es/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/7401150/2021/)

Ilustración 2: Países exportadores de bicicletas.

Esta situación genera ciertas problemáticas a nivel latinoamericano y chileno, ya que no hay empresas latinoamericanas enfocadas en el desarrollo e innovación de componentes y accesorios de ciclismo, lo que se traduce muchas veces en precios elevados, desabastecimiento y poca diferenciación entre las marcas que llegan al continente. (Sondeo LR, 2020)

A continuación, se presenta una imagen que resume el panorama del ciclismo a nivel mundial, mostrando los principales competidores y marcas pioneras en el mundo del ciclismo.



## INCREMENTO DE LA VENTA DE BICICLETAS DURANTE LA PANDEMIA

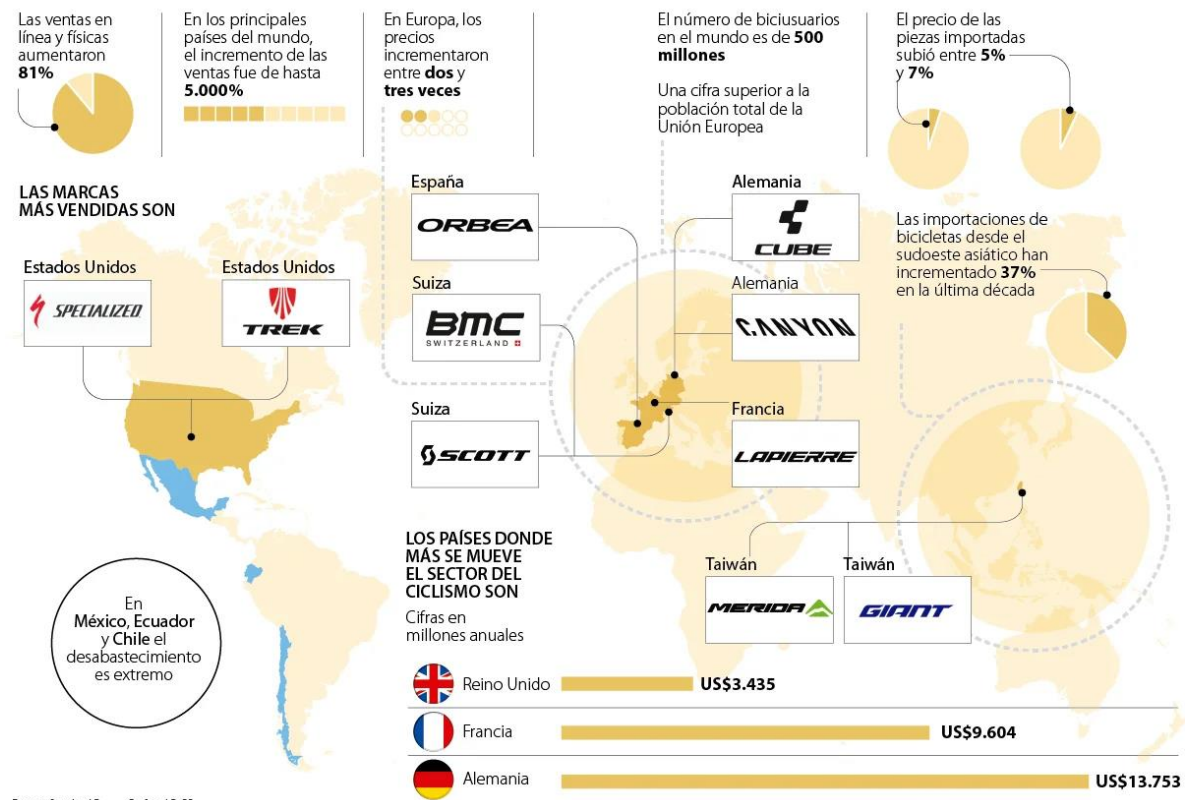


Ilustración 3: Incremento de la venta de bicicletas a nivel mundial

La pandemia ocasionada por el COVID-19 también fue un impulsor del mercado del ciclismo. Sólo el año 2020 la venta de bicicletas aumentó en un 81% en todo el mundo, llegando incluso en algunos países hasta un aumento del 5.000%. Con respecto a Chile en el índice de ciclismo mundial realizado por Eco-Counter y Newcities, nuestro país aparece junto a Polonia, Suecia, República Checa y Luxemburgo como países con un crecimiento “fuerte”, con una tasa de crecimiento que supera el 10 % anual. (EcoCounter, 2021)

Si bien el segmento convencional de bicicletas representó la mayor participación de ingresos en este mercado el año 2022, con un 83,4%, el mercado de las bicicletas eléctricas también está creciendo de forma significativa, con un valor de mercado global de 5,13 billones de dólares y se espera una tasa continua de crecimiento del 12,56% hasta el 2028. (Mordor Intelligence, 2022)

Profundizando más aún en el nicho al cual se dedica la empresa Neast, que son los componentes y accesorios de bicicleta, es importante mencionar que según Persistence Market Research los ingresos de mercado de accesorios de bicicleta sumaron un total de US\$16.162 millones para el 2022 y se espera que este mercado siga creciendo a una tasa compuesta anual del 6,9% hasta el 2033. (Persistence Market Research, 2022)

La seguridad y protección del ciclista, así como el aumento de las ventas y la demanda de bicicletas, son los principales factores que conducen a una mayor adopción de accesorios para bicicletas.

Según el observatorio de complejidad económica, Chile representa aproximadamente el 1,32% del valor de la importación mercado mundial de ciclismo y los países latinoamericanos y caribeños suman un total de 5,56% del tamaño total del ciclismo. (Observatorio de complejidad económica, 2022)

## 2. Tamaño del mercado objetivo

Con los segmentos definidos anteriormente y en función de un análisis del mercado, se logró dimensionar el valor del tamaño de mercado a nivel mundial latinoamericano y chileno.

| Mercado                                   | Mundo    | LATAM   | Chile   |
|---|----------|---------|---------|
| Ciclismo general (MUSD)                   | \$64.620 | \$3.593 | \$872,4 |
| Componentes de ciclismo (MUSD)            | \$16.161 | \$898,6 | \$218,2 |
| Componentes de ciclismo de montaña (MUSD) | \$3.232  | \$179,7 | \$43,6  |

A partir de esta tabla se obtiene que el tamaño del mercado global objetivo de Neast, también conocido como TAM, es de aproximadamente 16.161 millones de dólares anuales.

Cabe señalar que según los objetivos de la empresa Neast, su mercado objetivo para los próximos años radica principalmente en Chile y la futura expansión a México y Brasil. (Este punto se aclarará en profundidad en la sección de “Agenda Estratégica”)

Con respecto al público objetivo actual y al segmento específico al que apunta la marca Neast, para poder cuantificar el tamaño del público estimado a nivel nacional se procedió a utilizar la herramienta de Facebook Business Manager para crear un público que cumple con las características específicas a las que apunta la marca. Es decir, se hizo una segmentación del público detallado en función de comportamientos, intereses, ingresos y páginas a las que sigue. Con esto se definió que el tamaño del público objetivo es de aproximadamente 580.000 personas.

| Filtro | Características |
|--------|-----------------|
| Lugar  | Chile           |

|                   |  |
|-------------------|--|
| Edad              | 18-60  |
| Idioma            | Español  |
| Intereses         | Mountain Bike, Enduro, Bicicletas, Specialized, Bicicletas de montaña, carrera de bicicleta de montaña, ciclismo, downhill mountain biking |
| Comportamientos   | Personas que prefieren bienes de un alto valor en Chile, personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en Chile.                  |
| Alcance potencial | 580.000 personas   |

Dado que el valor del mercado completo de componentes y accesorios de bicicleta está avaluado en Chile en 212 millones de dólares aproximadamente y en Chile hay aproximadamente 2.800.000 usuarios de ciclismo (dato obtenido de forma análoga al segmento objetivo al que apunta la marca Neast), se obtiene que cada persona en promedio gasta USD 75,2 dólares al año en componentes y accesorios de bicicleta.

| Características             | Valor            |
|-----------------------------|------------------|
| Mercado potencial           | 580.000 personas |
| Promedio ventas por persona | USD \$75,1       |
| Valor mercado potencial     | USD \$43.600.000 |

A partir de los datos obtenidos se obtiene que el tamaño del mercado SOM (Share of market) es de aproximadamente 43 millones de dólares. Si consideramos que el primer año, la empresa logró vender aproximadamente 50.000 dólares, cubrió el 0,12% del mercado nacional con la venta de un sólo producto. Es viable pensar, y según las metas de la empresa, declarar que para el 2026 con un portafolio de productos más grande se pretende abarcar el 1,2% del mercado nacional, con ingresos anuales aproximadamente de 525.000 dólares.

### 3. Atractivo de la industria

#### 1. Atractivo estratégico

##### **Clientes:**

Los clientes de Neast se pueden diferenciar según el canal por el cual interactúan por la marca, que pueden ser canales directos o indirectos y según esta diferenciación se aplican diferentes estrategias para captar la atención.

Los clientes directos son todos aquellos ciclistas que practican el deporte de ciclismo de montaña en un rango etario entre los 15 a 55 años. Estos pueden ser profesionales o amateurs, que buscan componentes y accesorios técnicos de bicicleta, los cuales brinden protección. Son personas que aprecian la calidad, innovación y personalización de los productos.

Más específicamente, dentro de los usuarios del canal B2C, se pueden diferenciar en dos segmentos:

- **Matías:** joven entre los 15 a 25 años, con gran participación en las RR.SS. Se caracteriza por ser una persona activa, con intereses deportivos y de realizar actividades al aire libre. Practica el ciclismo de montaña de forma semi competitiva y pertenece al 15% de mejores ingresos de la población.
- **Enrique:** adulto joven entre los 26 y 55 años, practicante del deporte de forma más amateur por lo que busca mayor seguridad al realizar el deporte. Se enfoca en tener componentes de alta calidad y pertenece al 5% más rico de la población.

Los clientes del canal indirecto son las tiendas físicas, marketplace<sup>4</sup> o diferentes ecommerce<sup>5</sup> que distribuyen productos de ciclismo y atienden al segmento objetivo al que apunta Neast.

##### **Competidores:**

Si bien el mercado del ciclismo se considera un mercado competitivo y con grandes exponentes en el ciclismo de montaña, a nivel latinoamericano no hay marcas especializadas en el tipo de componentes y accesorios a los que se enfoca la marca Neast. Cabe destacar que el principal referente de este tipo de accesorios es una marca

---

<sup>4</sup> Marketplace: es una plataforma en línea donde múltiples proveedores, tiendas o empresas pueden ofrecer sus productos o servicios para la venta.

<sup>5</sup> Ecommerce: Se refiere a la práctica de comprar y vender bienes y servicios a través de internet, donde los consumidores pueden adquirir productos directamente desde una tienda en línea.

francesa llamada “AVS Racing”, especializada en cubrepuños, tapabarros y protectores de cuadro de bicicleta, la cual tiene un gran reconocimiento a nivel mundial. Sin embargo, al no tener competencia directa, sus precios son elevados y no ha tenido incentivos para mejorar el diseño y calidad de sus productos en los últimos años.

En este mercado particular y la industria en la que se encuentra Neast surge el fenómeno de que las principales marcas no innovan en nuevos productos o componentes. Sin embargo, hay muchas marcas emergentes dedicadas a la fabricación de diversos componentes plásticos o metálicos. En Europa existe “Ochain Components” dedicada a la fabricación de estabilizadores para reducir el movimiento de las bielas en el pedaleo. “Branchy Components” dedicada a la fabricación de protectores de patas de cambio. “Unleazhed” dedicada a la fabricación de tapabarros rígidos.

El propósito de Neast es poder a través de una sola empresa desarrollar componentes del mismo estilo y así tener un portafolio de productos superior a la de las marcas mencionadas.

### **Compañía**

Tal como se describió anteriormente, la organización ya cuenta con experiencia en ventas y tiene una red de distribución importante en diversas tiendas físicas en Chile que distribuyen sus productos. La empresa está actualmente constituida en Chile y su foco es el desarrollo de nuevos componentes y accesorios de bicicleta. Es por eso la importancia de mejorar las estrategias de marketing y posicionamiento para llegar a la mayor cantidad de clientes posibles y masificar así los productos desarrollados por la marca.

### **Colaboradores**

Los proveedores de la marca se encuentran principalmente en Shangai hasta el momento. Esto debido a que en dicha ciudad existe la mayor cantidad de fábricas de desarrollo de productos con molde de inyección plástica, fábricas de impresión 3D con maquinaria industrial y empresas enfocadas en el corte de aluminio mediante CNC.

Además, en Chile se cuenta con empresas colaboradoras como “Pop Graphics” quien hace las gráficas de los productos, “Colorpack” empresa enfocada en el desarrollo de las cajas y empaques de todos los productos desarrollados por Neast.

Por último, a nivel nacional también se cuenta con la colaboración de programas de incubación como lo son “Startups Openbeauchef”, programa Startup de Santander-X y “Incubación de empresas para la expansión internacional de Santiago Innova by Corfo”.

### **Contexto**

Con respecto al entorno político y dado que los principales proveedores de los insumos necesarios por Neast provienen de China, Chile tiene un tratado de libre comercio vigente hace varios años con China, lo cual facilita el intercambio comercial entre

ambos países. Por otro lado, el Gobierno de Chile ha impulsado varios programas como Start-up Chile, con el cual se pretende potenciar el emprendimiento innovador internacional desde nuestro país. A la fecha han beneficiado a más de 2.000 proyectos, logrando la generación de más de 2 billones de dólares en ventas.

## **2. Competitividad de la industria**

Hay que tener en consideración que la industria del ciclismo es una industria que está creciendo a grandes escalas. Específicamente la industria de componentes y accesorios técnicos de bicicleta es altamente competitiva en términos de precios, calidad, variedad y servicio al cliente. Dado que el principal producto de Neast es el cubre puño, es ideal evaluar a las marcas que tienen este producto en su catálogo o productos similares.

Hoy en día cada vez se habla más de los cubrepuños de diferentes marcas que han salido recientemente al mercado, algunas de estas marcas son “Sendhit”, “AVS” y “Redgrips”. Estas marcas mencionadas anteriormente son todas de origen europeo y tienen sólo 1 diseño que ofrecen al mercado.

### **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Si bien existen muchas marcas de bicicletas reconocidas a nivel internacional, como lo son Giant, Scoot, Specialized y Trek, estas se enfocan en otros tipos de compuestos, accesorios y productos a los ofrecidos por Neast.

En el mundo del ciclismo de montaña, influye mucho el prestigio, historia y respaldo que tenga una marca, esto genera una barrera de entrada para nuevos actores que no cuenten con un gran reconocimiento de marca.

Si bien, existe un auge en las empresas emergentes en el mundo del ciclismo de montaña como lo son “Ochain Components”, “Branchy Components”, “Sendhit”, “AVS” y “Redgrips”, todas estas marcas se han enfocado en el desarrollo y venta de un único producto por lo cual la estrategia de crecimiento y potenciación de la marca es difícil. Sobre todo en mercados alejados como lo son Chile y Latinoamérica para las marcas mencionadas.

Para las marcas de ciclismo ya posicionadas a nivel internacional, las barreras de entrada son bajas debido a que no se requiere una gran inversión para el desarrollo de los componentes y accesorios que compiten directamente con los desarrollados por la marca Neast, junto con esto, al ser empresas grandes, éstas pueden alcanzar economías de escala, ya que muchos de los costos fijos ya los tienen cubiertos. Además, al ser marcas reconocidas ya tienen una red de distribución importante y no deben destinar muchos recursos al posicionamiento de los productos.

Sin embargo, la competencia se compone principalmente de marcas europeas, las cuales ofrecen sus productos a un precio superior al ofrecido por la empresa en Chile. Además, Neast ya ha logrado establecer una presencia importante en el mercado

chileno y ganar lealtad con sus clientes, lo que dificulta el posicionamiento de nuevas marcas en este mercado.

Debido a lo mencionado anteriormente, se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, ya que si bien existen varias marcas importantes que controlan el mercado del ciclismo en Chile, éstas están orientadas a otros mercados objetivos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que resuelven el problema actual o uno muy similar. Específicamente para la empresa Neast, cuyo principal valor es la creación de componentes técnicos de bicicleta, la amenaza de productos sustitutos es alta, debido a la gran capacidad de innovación de las grandes marcas de ciclismo a nivel mundial.

Hay que tener en consideración que la mayoría de los productos ofrecidos por la marca Neast son un complemento para la protección, y los ciclistas pueden optar por no comprarlos. Cabe mencionar que este mercado se caracteriza por estar en constante desarrollo y la búsqueda de mejoras en la bicicleta y sus componentes, por lo que siempre existe la posibilidad del desarrollo de componentes que no requieran un complemento para ser protegidos.

La amenaza de productos sustitutos es un factor muy relevante y de aquí nace la necesidad de estructurar un plan para el desarrollo continuo de nuevos componentes innovadores que permitan a Neast diferenciarse de la competencia.

Por esto es sumamente importante no sólo diferenciarse en los componentes y accesorios como tal, también en la calidad, los diseños y la experiencia brindada al cliente, creando una comunidad en torno a la marca Neast, con la cual los clientes se sientan identificados.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La relación con los proveedores depende específicamente del tipo de producto que se desarrolla. Para ciertos productos se utiliza producción interna, mediante el uso de maquinaria propia de la empresa, y para otros productos, los que necesitan un desarrollo en masa o especificaciones fuera del alcance técnico de la empresa, se contratan empresas externas que prestan el servicio.

Si bien existe una gran cantidad de proveedores para el desarrollo y fabricación de productos plásticos o metales, los proveedores con los que trabaja la empresa se encuentran físicamente en China. Por lo general las empresas que trabajan con desarrollo de productos en diversos polímeros plásticos tienen más poder de negociación, ya que la mayoría de las veces se requiere un molde, el cual implica una inversión inicial cara y un contrato a largo plazo, lo que mantiene las relaciones con la misma empresa. Además, una vez realizado el molde es difícil trasladarlo y muchas veces es complejo encontrar otra empresa que trabaje con las mismas especificaciones

o máquinas con las cuales trabajar el molde inicial. Esto le entrega a la empresa desarrolladora del molde un gran poder de negociación y puede pasar que las empresas cambien las condiciones de los próximos pedidos, ya sea en cantidad, valor económico o especificaciones.

Los proveedores que trabajan con componentes metálicos tienen menor poder de negociación, debido a que es fácil sustituirlos por otra fábrica. Lo mismo ocurre con los proveedores de indumentaria.

Si bien para el desarrollo de ciertos productos el poder de negociación de los proveedores es baja, hay otros para los que se vuelve indispensable un único proveedor, por ejemplo, en el caso del protector plástico del cubrepuños. Es por esto que se considera que el poder de negociación es neutro, debido a que con una buena negociación previa se puede evitar que los proveedores únicos tengan demasiado poder.

### **Poder de negociación de los compradores**

Hoy en día, en Chile los compradores cuentan con una oferta limitada de componentes similares a los que ofrece la marca Neast, lo que hace que el poder de negociación de los compradores sea débil. Además, la empresa tiene la ventaja de que al ser de origen nacional ofrece un servicio de postventa y garantía de gran calidad, esto mismo es más difícil para las marcas europeas que no tienen presencia directa en el país, sino que solo distribuyen sus productos en Retail y/o tiendas físicas.

A pesar de existir múltiples marcas y de que los clientes tienen acceso a una gran cantidad de productos con diferentes precios, calidades y diseños, Neast tiene una propuesta de valor única mediante la innovación, personalización exclusiva, cercanía con el cliente y la calidad de los productos.

Además, al ser productos físicos por los cuales no se genera una relación de servicio, se considera en este caso que el poder de negociación de los compradores es bajo.

### **Rivalidad entre competidores**

A nivel global, la rivalidad de la industria es alta debido a la cantidad de competidores en la industria del ciclismo y la poca diferenciación que existe entre los productos. En el caso de Neast Industrial, la rivalidad entre competidores puede ser considerada baja o moderada, ya que la empresa se enfoca en el desarrollo de componentes específicos para bicicletas de enduro que aún no han sido desarrollados por otras marcas como los cubrepuños mencionados. Al tener una posición dominante en el mercado chileno de cubrepuños, Neast tiene una venta competitiva sobre sus competidores y esto podría disminuir la intensidad de la rivalidad. Sin embargo, si otras marcas comienzan a desarrollar y ofrecer productos similares en el mercado, la rivalidad podría aumentar. Además, es importante tener en cuenta que la rivalidad entre competidores no se limita solo a productos específicos, sino que también puede haber competencia en precio, calidad, servicio y otros factores.



#### 4. Oportunidades, amenazas y acciones propuestas

A partir del análisis de la industria del ciclismo y la caracterización del mercado proporcionada, se han identificado diferentes oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa Neast. A continuación, se presentan dichas oportunidades, amenazas y acciones propuestas.

##### 1. Oportunidades

- **Crecimiento del mercado:** como se vio en la sección “Identificación y caracterización del sector industrial”, el mercado del ciclismo está creciendo a grandes escalas. Cada vez es más común el uso de la bicicleta como medio de transporte y como elección para hacer deporte, debido a los beneficios de la bicicleta para la salud y el aumento de la preocupación ambiental. Esta tendencia se convierte en una oportunidad para Neast, especialmente en el mercado latinoamericano, donde existe una falta de marcas especializadas en componentes técnicos de bicicleta. Todos estos factores permiten predecir un aumento en la demanda en este tipo de componentes.
- **Innovación y diferenciación:** también resulta muy atractiva la capacidad de Neast para innovar y desarrollar nuevos productos para diferenciarse en el mercado y atraer clientes que buscan soluciones innovadoras y de calidad, mediante el aprovechamiento de tecnologías emergentes para la creación y desarrollo de nuevos productos, tales como las máquinas de impresión 3D en múltiples compuestos como resina, aluminio y acero.
- **Expansión Geográfica:** la empresa tiene como objetivo expandirse a México y Brasil. Estos mercados emergentes ofrecen una gran oportunidad para el negocio, ya que también están experimentando un crecimiento en la demanda de ciclismo y actividades relacionadas. Neast puede aprovechar su conocimiento en exportación y buscar tiendas asociadas que quieran distribuir los productos en dichos países, aumentando el flujo de ingresos, lo que potenciará aún más la innovación y el desarrollo de nuevos componentes.
- **Contexto político nacional:** una oportunidad muy importante para la empresa es el auge de fondos públicos y fondos de capital privado con respecto a Startup en Chile. Esto es una oportunidad única en el mercado para el levantamiento de capital y contar con los recursos financieros apropiados para un crecimiento acelerado.

##### 2. Amenazas

- **Competencia internacional:** aunque Neast ha logrado posicionarse en el mercado chileno y tiene gran reconocimiento en los productos desarrollados, existe la posibilidad de la entrada de nuevos competidores o marcas internacionales con más reconocimiento y recursos, especialmente si deciden ingresar al mercado latinoamericano con recursos similares.

- **Productos sustitutos:** la amenaza de productos sustitutos es alta en la industria del ciclismo, ya que constantemente se están desarrollando nuevos componentes y tecnologías. En este contexto, Neast debe mantenerse a la vanguardia de la innovación y calidad para evitar que los clientes opten por otras marcas.
- **Inestabilidad económica:** una amenaza también son los cambios económicos que se están viviendo a nivel nacional, donde cada día aumenta más el desempleo y hay una inflación importante. Estas fluctuaciones en el poder adquisitivo de los consumidores pueden afectar la demanda de productos no esenciales en el ciclismo, como los que ofrece Neast.

### 3. Acciones propuestas

- **Estrategia de marketing y posicionamiento:** Neast debe enfocar sus esfuerzos de marketing en resaltar su propuesta de valor única, con un enfoque en la innovación y diseño y así también en la capacidad para personalizar productos en función de las necesidades de los ciclistas. La empresa debe enfocarse en generar una comunidad de ciclistas que se sienta identificada y promover la lealtad del cliente.
- **Alianzas estratégicas:** en sintonía con un plan estratégico de marketing, Neast puede considerar establecer alianzas estratégicas con otras empresas o eventos del ciclismo para aumentar la visibilidad de la marca y expandir la red de distribución. Además, la empresa puede buscar asociaciones con instituciones deportivas o ciclistas destacados para promover los productos.
- **Diferenciación y desarrollo de productos:** Si bien Neast destaca en el desarrollo de cubrepuños y otros productos de protección, la empresa debe considerar diversificar su línea de productos para atender otras necesidades de los ciclistas. Esto puede incluir accesorios, indumentaria o componentes específicos para otras disciplinas del ciclismo.
- **Expansión del mercado objetivo:** dado que la empresa busca expandirse a México y Brasil, debe aprovechar las oportunidades de crecimiento de estos mercados para aumentar el flujo de dinero y las ventas generadas por la empresa.

Si bien existen muchas oportunidades y posibles acciones propuestas que beneficiarían mucho al negocio, es sumamente importante enfocarse primero en el plan de marketing y posicionamiento de la marca Neast, debido a que el éxito de una empresa en un mercado competitivo como lo es el ciclismo de montaña radica en su capacidad para diferenciarse y destacarse frente a la competencia.

El plan de marketing es esencial para lograr este objetivo, ya que abarca todas las estrategias y acciones destinadas a posicionar la marca, aumentar la visibilidad de sus productos, identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y establecer relaciones

sólidas y duraderas con los consumidores. A través del plan de marketing, se diseñan y ejecutan estrategias que permiten alcanzar los objetivos comerciales y de crecimiento de la empresa.

Debido a esto, es necesario desarrollar un plan estratégico de marketing sólido y efectivo para la marca Neast. Mediante este enfoque, la empresa podrá destacar en un mercado competitivo, fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos consumidores interesados en los productos de la marca. Asimismo, un plan de marketing bien definido respalda la tesis "Plan Estratégico de Marketing para el Posicionamiento de la Marca Neast y el Aumento de Ventas de sus Productos", ya que se justifica la necesidad de implementar estrategias de marketing específicas para alcanzar los objetivos comerciales y de crecimiento planteados por la empresa.

### **III. MODELO DE NEGOCIOS Y ESCRUTINIO INTERNO**

#### **1. Desarrollo y definición del modelo de negocios**

En el actual contexto en que se encuentra la empresa, es crucial contar con un enfoque claro y estructurado para comprender e identificar las oportunidades de crecimiento dentro de su mercado objetivo.

Para lograr esto se desarrolla un modelo de negocios utilizando el modelo Business Model Canvas, ya que es una herramienta que proporciona un marco visual claro, el cual permite a la empresa y a sus colaboradores analizar y definir los diferentes aspectos claves del negocio. Esto permite evaluar la propuesta de valor, identificar los segmentos de clientes más importantes, diseñar canales de distribución y establecer las actividades necesarias para lograr el éxito empresarial.

El desarrollo del actual Business Model Canvas se desarrolló a través de entrevistas exhaustivas al equipo completo de Neast, mediante 4 reuniones de aproximadamente 90 minutos, donde se analizó cada una de las dimensiones en las que se enfoca este modelo para visualizar el negocio completo. A través de un proceso iterativo continuo aplicando metodologías de Design Thinking se logró estructurar la estructura y modelo de negocio de la empresa. Si bien Neast cuenta con un modelo de negocios, éste nunca se había documentado. De aquí la necesidad de estructurar un modelo claro y detallado de la situación deseada o ideal.

El modelo Canvas permite entender de forma rápida el patrón de negocios y los equipos involucrados en el proyecto. También ayuda a identificar lo esencial y segmentar las actividades más importantes que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cabe destacar que para el desarrollo de este plan estratégico de marketing se prefiere el modelo Business Model Canvas sobre el Lean Canvas debido a que la primera herramienta mencionada sirve para evaluar y mejorar una estrategia de marketing existente en un negocio ya establecido. Además, este lienzo entrega componentes

estratégicos más enfocados en el crecimiento del negocio, a diferencia del Lean Canvas que está más pensado en el desarrollo y definición de nuevos proyectos o empresas en etapas tempranas.

A continuación, se analizan los siguientes componentes del negocio: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

Además, se muestra una foto resumen del lienzo Business Model Canvas de la situación deseada para luego explicar de forma detallada cada componente y su relevancia en el negocio.

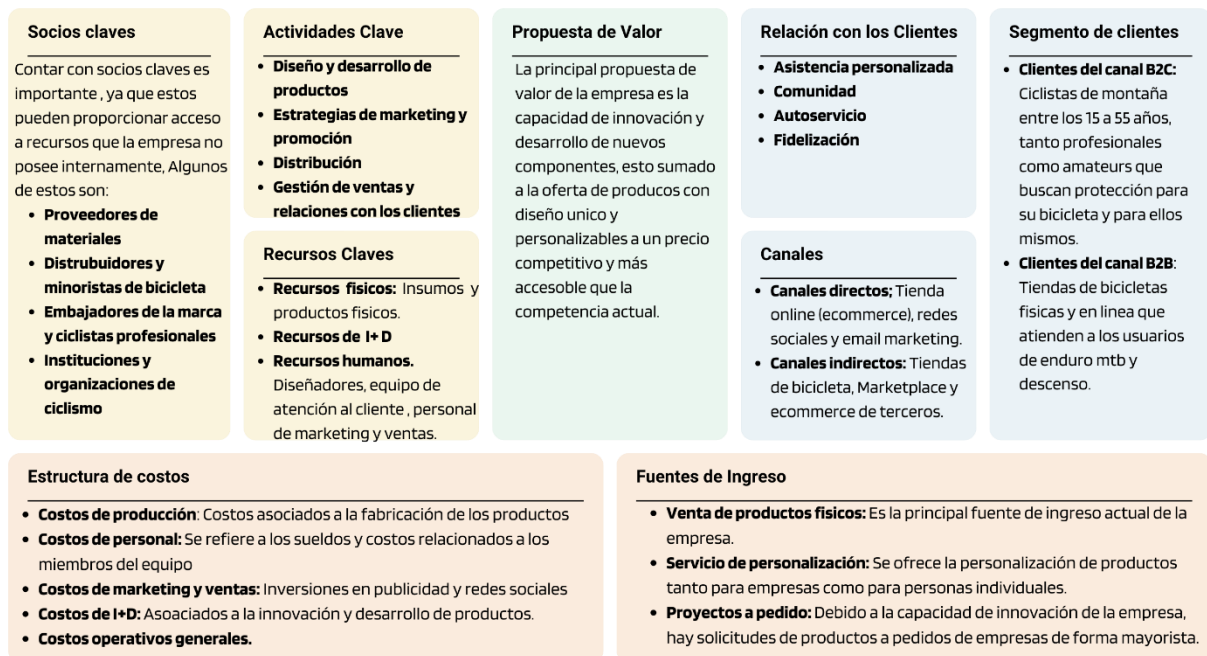


Ilustración 4: Business Model Canvas

## 1. Segmento de clientes

El segmento de clientes de Neast abarca dos categorías principales: los usuarios y por lo general clientes finales del canal B2C y los clientes del canal B2B. Los clientes del canal B2C corresponden a personas que practican el ciclismo de montaña en un rango etario entre los 15 y 55 años. Estos pueden ser profesionales o amateurs, que buscan componentes y accesorios técnicos que brinden protección a su bicicleta o a su integridad y mejoren su rendimiento. Son personas que aprecian la calidad, innovación y personalización de los productos.

Por otro lado, en el canal B2B, la empresa apunta a las tiendas físicas y marketplace enfocadas en el ciclismo de montaña, que venden y atienden a los usuarios del segmento objetivo. Estas tiendas representan un importante porcentaje de los ingresos de la empresa, por lo que Neast busca establecer relaciones sólidas con las tiendas asociadas, ofreciendo soporte técnico, capacitaciones y seguimiento constante.

En resumen, los segmentos de clientes a los que apunta la marca son:

- **Clientes del canal B2C:** ciclistas de montaña entre 15 y 55 años, tanto profesionales como amateurs que buscan protección para su bicicleta y para ellos mismos.
- **Clientes del canal B2B:** tiendas de bicicletas físicas y en línea que atienden a los usuarios de Enduro MTB y descenso.

## 2. Propuesta de valor

Cabe destacar que la principal propuesta de valor de la empresa Neast es la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos componentes. Esto debido que existe un compromiso continuo con la innovación para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Otras características que suman valor a la empresa son:

**Diseño único y personalizable:** con respecto a los cubrepuños, que corresponde al producto principal, Neast ofrece una gran variedad de diseños y colores, lo que permite a los usuarios tener un producto personalizado, acorde a sus gustos y preferencias. Esto, es un factor diferenciador de otras marcas y permite mayor cercanía con los clientes y diseño único.

**Precio competitivo:** uno de los focos principales de la empresa es poder brindar productos accesibles al consumidor, por lo que existe un compromiso con la asequibilidad de los productos sin sacrificar la calidad. Esto hace que los productos fabricados y diseñados por la empresa sean una opción atractiva para los clientes que buscan valor y economía.

**Innovación en el proceso de desarrollo de productos:** una de las propuestas de valor fundamentales de Neast es la forma en que se desarrollan los productos, haciendo partícipes a ciclistas, mecánicos y expertos en el mundo del ciclismo en los procesos de iteración, prototipado y lluvia de ideas. Esto mediante metodologías de co-creación basadas principalmente en Design Thinking.

## 3. Canales

Es fundamental para una empresa definir los canales a través de los cuales se comunica y relaciona con los respectivos segmentos de clientes para entregar la propuesta de valor.

Los canales pueden dividirse en dos categorías principales: canales directos y canales indirectos.

**Canales directos:** Son los canales por los cuales Neast se comunica directamente con el cliente final. Esto puede incluir:

- **Tienda online:** es la página web [www.neastcomponents.com](http://www.neastcomponents.com), que corresponde al principal canal B2C de la empresa. A través de este ecommerce los clientes

pueden explorar la cultura de la marca, la historia, alianzas y comprar los productos directamente. Una de las ventajas de este canal es el análisis que se puede obtener de los usuarios en relación a la geolocalización, tipo de dispositivos, productos más vistos, etc. Además, es un canal que está disponible 24/7 y puede alcanzar a clientes tanto nacionales como internacionales.

- **Redes sociales:** en el caso particular de Neast, se utilizan plataformas como Instagram y Facebook. Sin embargo, se recomienda ampliar las redes utilizadas con TikTok y LinkedIn, debido a que son plataformas que apuntan a diferentes segmentos de la población. Estas redes sociales se utilizan para compartir noticias, lanzamiento de productos y promociones; permiten interactuar directamente con los clientes y construir una comunidad en relación con la marca.
- **Email marketing:** herramienta no muy utilizada actualmente por la empresa pero que con una buena estrategia permitirá mantener a los clientes informados sobre nuevos productos y ofertas especiales. Además, es una forma efectiva de recuperar clientes potenciales o “Leads” que visitaron la página, pero no finalizaron la compra.

**Canales indirectos:** Estos son los canales por los que la empresa llega a los clientes a través de terceros. Alguno de estos canales son:

- **Tiendas de bicicleta:** las tiendas físicas que distribuyen y venden los productos de la marca son un canal importante. En estos espacios los clientes pueden ver y testear los productos antes de realizar la compra, además permite aumentar la visibilidad de la marca y llegar a clientes o segmentos que no compran usualmente de forma online. Un factor importante de la apertura de canales de venta en tienda física es la capacitación a los vendedores de la tienda para que puedan transmitir de manera correcta el mensaje que quiere entregar la empresa Neast.
- **E-commerce de terceros y/o Marketplace:** tener los productos disponibles en varias plataformas de comercio electrónico ayuda a Neast para llegar a más clientes y darse a conocer a nivel nacional. Por otro lado, es fundamental tener una buena gestión de este canal, ayudando a los terceros con material audiovisual, campañas y asistencia continua.

Es sumamente importante ser cuidadoso al momento de la elección de las canales de distribución para el éxito de Neast. Hay que tener en consideración factores tanto cuantitativos como cualitativos, es decir, conocer los costos, eficiencia para alcanzar los clientes objetivos, experiencia de clientes, calidad de atención y ubicación.

#### **4. Relación con los clientes**

En esta sección se evalúa la interacción y cómo se relaciona la empresa con los clientes a lo largo del ciclo de vida de los ellos. Se define como se atrae, retiene y el aumenta la base de clientes.

Alguna de las formas que debe desarrollar Neast para tener una buena relación con los clientes son:

**Asistencia personalizada:** dado que una de las propuestas de valor de Neast es ofrecer un producto personalizable, es importante proporcionar asistencia a los clientes, sobre todo a aquellos que deseen un diseño particular en los cubrepuños. Esta interacción puede darse por correo electrónico, chat en vivo por la página web o por llamada telefónica.

**Comunidad:** crear comunidad con aquellas personas que tienen afinidad con la marca Neast es crucial para el crecimiento de la empresa y para convertir a estas personas en clientes. Esta forma de relacionarse es una estrategia muy efectiva para fomentar las relaciones, generar cercanía y brindar confianza. Para lograr la creación de una comunidad leal se pueden incluir organizaciones de eventos de ciclismo, creación de blog a través de la página web y generar contenido útil para los ciclistas compartiendo experiencias y consejos.

**Autoservicio:** para brindar una experiencia más cómoda al cliente se implementará una sección de preguntas frecuentes o tutoriales en video para ayudar con la instalación de productos y cuidado. Esto permite a los clientes resolver las dudas rápidamente, mejorando su satisfacción y reduciendo la carga de trabajo del servicio de atención al cliente.

**Fidelización:** hoy en día es fundamental llegar al nivel de apología según el embudo de ventas 5A. Esto se refiere a que el objetivo principal de la relación y gestión de clientes no es sólo realizar la venta, sino mantener a los clientes satisfechos y que se vuelvan embajadores que recomienden la marca o productos.

Para lograr este objetivo se puede implementar un programa de lealtad o recompensas, donde los clientes ganen puntos por cada compra que puedan canjear por descuentos o productos en el futuro.

Para conseguir una buena experiencia de clientes y poder fidelizarlos hay que tener canales de retroalimentación, a través de los cuales los clientes puedan realizar comentarios y calificar su experiencia con los productos de la marca. Esto se puede lograr con una mejora continua del proceso, que puede incluir encuestas de satisfacción de clientes, revisiones de productos en el sitio web o una sección de comentarios también en el sitio web.

## **5. Fuentes de ingreso**

Esta sección presenta los mecanismos por los cuales Neast genera ingresos, asociados a las siguientes actividades:

**Ventas de productos físicos:** la principal fuente de ingresos para Neast es la venta de los productos físicos, los cuales incluyen cubrepuños, cubre caliper e indumentaria deportiva. El producto estrella y con el que más se identifica la marca es el cubrepuños, que representa el 95% de los ingresos de la compañía y destaca por la variedad de diseños y colores.

**Servicio de personalización:** además de la venta de productos físicos, Neast ofrece la personalización de cubrepuños, lo que permite a los clientes añadir nombre o logotipos de marcas. Este servicio se cobra adicionalmente y representa una fuente adicional de ingresos para la empresa.

**Proyectos a pedido:** otra fuente de ingresos que actualmente no representa un porcentaje importante, son los proyectos a pedido. Neast se caracteriza por la capacidad de innovación y desarrollo de productos plásticos y metálicos, lo que llama mucho el interés de otras empresas que necesitan desarrollar o prototipar un producto o componente. Si bien actualmente no representa gran ingreso para la compañía, ya se han realizado algunos proyectos para empresas externas y se considera una nueva línea de negocio potencial si se gestiona de manera correcta.

## **6. Recursos claves**

Los recursos clave corresponde a los activos necesarios y valiosos que Neast necesita para hacer funcionar su modelo de negocios.

Para Neast, estos recursos claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

**Recursos físicos:** al ser una empresa que produce y vende productos físicos, la operación depende en gran medida de los insumos, el inventario de los productos y las herramientas necesarias para el diseño y producción de productos.

**Recursos de producción e innovación:** es sumamente importante considerar que el principal propósito de Neast es la creación e innovación de componentes técnicos de bicicleta. Es por esto que para mantenerse a la vanguardia del mercado es necesario contar con la tecnología y herramientas que permitan y promuevan la innovación. Dentro de esta sección es importante considerar nuevas inversiones en tecnología que puedan mejorar la capacidad de innovación y producción.

**Recursos humanos:** como en la mayoría de las empresas, el equipo humano es un recurso clave para la empresa. Cada miembro del equipo cumple un rol específico y aporta con habilidades esenciales para el funcionamiento de la empresa. Dentro de las competencias más valiosas y necesarias para la empresa podrían señalarse: diseño y desarrollo de productos, conocimiento del sector del ciclismo, gestión operativa y logística, marketing, ventas y gestión de negocios.

**Recursos intelectuales:** al ser una marca enfocada en el desarrollo de nuevos productos o componentes inexistentes anteriormente en el mercado, es sumamente importante proteger la marca y si es necesario patentar el desarrollo o diseño de ciertos productos.

## **7. Actividades claves**

Para Neast, las actividades clave están directamente ligadas al desarrollo, producción y distribución de sus productos. Estas actividades son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa y para el cumplimiento de la propuesta de valor.



**Desarrollo de productos:** Neast está enfocada en la creación e innovación constante de componentes y accesorios técnicos de ciclismo. Esto requiere procesos de investigación y desarrollo, lo que incluye una identificación de las necesidades de mercado, generación de ideas, diseño y prototipado, elección de material idóneo y realización de pruebas y ajustes antes de la producción final.

**Producción:** otra actividad clave es mantener un stock constante y óptimo para poder garantizar la entrega de los productos a los clientes. Esto implica gestionar la producción, asegurando la disponibilidad de materiales, controlar los procesos de fabricación y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

**Distribución:** muy relacionado también con la atención brindada a los clientes es la distribución eficiente de los productos a los puntos de venta y clientes finales. Esto hace referencia a la gestión logística de la cadena de suministro, coordinación con empresas de despacho y los distribuidores.

**Marketing y ventas:** el desarrollo de estrategias de marketing efectivas para posicionar la marca, generar atracción y retención de clientes es fundamental para el funcionamiento de la empresa. Esto incluye la gestión de relación con los clientes y la identificación de nuevas oportunidades de mercado.

## **8. Asociaciones claves**

En la etapa temprana que se encuentra la empresa Neast es muy importante contar con el apoyo de socios clave, ya que estos pueden proporcionar acceso a recursos y habilidades que la empresa no posee internamente. En general las asociaciones con marcas, empresas, ciclistas y eventos ayudan a mejorar la propuesta de valor de Neast, a alcanzar a su público objetivo y mantener la competitividad en el mercado. Algunas asociaciones clave importantes para Neast son las siguientes:

**Proveedores de materiales:** dado que el propósito principal de la empresa es el desarrollo y fabricación de componentes, es importante mantener relaciones con los proveedores de materiales necesarios para la fabricación de los productos.

**Distribuidores y minoristas de bicicletas:** al establecer relaciones con diferentes tiendas de bicicleta, ya sean tiendas físicas u online, Neast logra llegar a una audiencia más amplia y garantizar que los productos estén disponibles donde los clientes lo necesitan.

**Embajadores de la marca y ciclistas profesionales:** para llegar al segmento objetivo y generar comunidad en torno a la marca, Neast tiene asociaciones estratégicas con más de 20 ciclistas profesionales y embajadores que promocionan los productos a través de redes sociales. Estas relaciones ayudan a mejorar la propuesta de valor de Neast al aumentar la credibilidad y visibilidad de los productos.

**Instituciones y organizaciones de ciclismo:** Neast se puede beneficiar al establecer relaciones con organizaciones, organizadores de carreras, eventos y equipos de ciclismo. Esto puede ofrecer oportunidades de marketing y promoción, así también como una retroalimentación continua del mercado del ciclismo.

## 9. Estructura de costos

La estructura de costos es crucial para entender la rentabilidad de la empresa en el largo plazo. Se trata de entender los gastos y desembolsos recurrentes en la operación diaria de la empresa. En el caso de Neast los componentes en la estructura de costos son:

**Costos de producción:** costos asociados a la fabricación de los diferentes productos de la marca Neast. Incluye los costos de materiales, costos de manufactura, uso de maquinaria y otros gastos similares. Se consideran como costos variables, ya que dependen según el número de unidades producidas mensualmente.

**Costos de personal:** incluye salarios y costos relacionados a los miembros del equipo. Son costos fijos, ya que deben pagarse de forma mensual independientemente de la situación o escenario.

**Costos de marketing y ventas:** estos costos se relacionan con las inversiones en publicidad, promoción, gestión de redes sociales y embajadores. Algunos de estos costos pueden ser fijos y otros variables según la estrategia de marketing de la empresa.

**Costos de investigación y desarrollo:** son los costos asociados a la innovación y desarrollo de nuevos productos. Pueden ser costos de diseño, prueba de materiales, prototipado, adquisición y mantención de maquinaria y nueva tecnología.

**Costos operativos generales:** estos costos incluyen los gastos generales de la empresa, desde el arriendo de oficina, impuestos, servicios externos de profesionales como contabilidad y asesoría legal. Al igual que los costos de marketing y ventas, algunos pueden considerarse costos fijos y otros variables dependiendo del mes.

## 2. **Análisis del modelo de negocios**

A partir del Business Model Canvas y del objetivo general declarado, se realizó un análisis FODA de los principales componentes del modelo de negocios atinentes a la estrategia de marketing: la propuesta de valor y la forma en que se comunica este mensaje a los usuarios, los canales utilizados para la difusión del mensaje, la relación con los clientes y las asociaciones clave.

Cabe señalar que el análisis FODA sobre el escrutinio interno de la empresa, está realizado sobre la situación ideal, contemplando tanto las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la actualidad como en la situación deseada.

### 1. Fortalezas

- **Innovación y desarrollo de nuevos componentes:** al ser esta la principal propuesta de valor de la empresa, Neast puede diferenciarse en el mercado destacando el mensaje en su capacidad de innovación y desarrollo de nuevos componentes técnicos para los ciclistas de montaña. Esto le permite atraer a clientes que buscan soluciones únicas y de alta calidad.

- **Precio competitivo:** esta característica en su estrategia de precios permite atraer a un segmento amplio de clientes que buscan componentes de gran calidad, pero a un precio accesible.
- **Comunidad y embajadores de marca:** las asociaciones que tiene la marca con un variado grupo de ciclistas y embajadores de marca contribuyen a la visibilidad y credibilidad de Neast. Estas relaciones fortalecen la imagen de la empresa y generan comunidad en torno a la marca, lo que ayuda a aumentar la fidelidad de los clientes y nuevos seguidores.
- **Relaciones sólidas con tiendas de bicicletas:** la relación con las tiendas es fundamental, ya que a través de estas se puede masificar y aumentar la visibilidad de los productos Neast en vitrina. Además, mediante capacitaciones con los vendedores se puede aportar para educar a los clientes que no conocen la marca.
- **Diversificación de los canales de distribución:** algo importante a destacar es la implementación de canales indirectos y directos, lo que facilita el acceso a diferentes segmentos de clientes y mejora la visibilidad de los productos. Al estar en tiendas físicas en diferentes regiones se tiene mayor cobertura del público objetivo. Mediante los canales directos como el ecommerce y redes sociales se puede acceder a un público más joven y a la vez segmentado.

## 2. Oportunidades

- **Ampliar los canales de comunicación:** al ser uno de los objetivos principales de marketing el posicionamiento de la empresa a nivel nacional es sumamente importante poder masificar la presencia de la marca Neast en múltiples canales. Para esto es necesario utilizar nuevos canales y plataformas como TikTok y LinkedIn, que permiten llegar a nuevos segmentos de clientes,
- **Mejorar la experiencia del cliente:** una oportunidad muy importante dentro de la relación con los clientes es enfocarse en brindar una experiencia excepcional a través de servicios personalizados, creación de comunidad e implementación de programas de fidelización. Es sumamente importante brindar una experiencia memorable para mejorar el boca a boca entre los clientes y usuarios de la marca.
- **Estrategias de marketing digital:** hoy en día el uso de las tecnologías y las correctas herramientas permiten entregar un mensaje más segmentado y con un relato más acorde a los diferentes grupos de clientes. Neast podría enfocarse en fortalecer su presencia en redes sociales, ampliar la estrategia de email marketing y considerar nuevas plataformas para llegar a audiencias más diversas y potenciar la comunidad en línea.

## 3. Debilidades

- **Baja utilización del email marketing:** si bien se menciona como canal en el apartado de canales, la empresa no ha aprovechado el potencial del email

marketing para informar a los clientes sobre nuevos productos y ofertas especiales. Es importante desarrollar estrategias para aprovechar este canal de comunicación, considerado muy importante en las actuales estrategias de marketing digital en el mundo del ecommerce.

- **Actual dependencia de los cubrepuños como producto estrella:** aunque los cubrepuños han sido un producto muy requerido por los clientes de la marca y representan la mayor parte de los ingresos de Neast, la dependencia de un solo producto puede implicar un riesgo. La empresa debe diversificar su línea de productos para así reducir la vulnerabilidad frente a cambios importantes en la demanda o entrada de nuevos competidores.
- **Limitada diversificación de canales de distribución:** si bien Neast cuenta con su propio ecommerce y asociaciones con tiendas físicas y plataformas de comercio electrónico de terceros, aun así, al ser un mercado específico los puntos de venta asociados están limitados y se hace necesario buscar nuevas oportunidades de negocios en nuevos canales de distribución. Exportar acuerdos con distribuidores especializados y realizar una expansión a nuevos mercados geográficos puede aumentar la visibilidad y las ventas.

#### 4. Amenazas

- **Competencia en el mercado:** al ser la industria del ciclismo muy competitiva y con grandes exponentes a nivel internacional, surge la amenaza de que marcas ya establecidas y con gran prestigio amplíen su portafolio de productos ofrecidos y compitan directamente con los productos desarrollados por Neast. Es por esto sumamente importante mantenerse innovador y tener estrategias de diferenciación para mantener la posición en el mercado.
- **Riesgos logísticos y de suministro:** la dependencia de proveedores externos puede representar riesgos para la gestión logística de la empresa. Interrupciones en la cadena de suministro pueden afectar la disponibilidad de los productos y generar insatisfacción en los clientes.

#### 5. Oportunidades de mejora en la estrategia de marketing

Al ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se puede definir que una estrategia de marketing debería estar centrada en:

- **Diferenciación basada en la innovación:** Neast debe resaltar en su mensaje comunicativo la capacidad de innovación y desarrollo de productos únicos en la industria del ciclismo. Esto a través de una comunicación constante sobre los avances en diseño y desarrollo de nuevos componentes. (Esto se ve en profundidad en el capítulo "Marketing de contenidos")
- **Mejora en la experiencia del cliente y personalización:** la personalización es claramente una fortaleza y diferencia de Neast, lo que debe reflejarse en la

experiencia del cliente. Ofrecer una asistencia personalizada de los productos puede mejorar la satisfacción y la fidelidad.

- **Aplicación de canales de comunicación:** Para aumentar la presencia de la marca y generar atracción en nuevos usuarios es fundamental expandir la presencia en redes sociales, aprovechando plataformas adicionales como TikTok y LinkedIn. Además, se debe complementar con una estrategia efectiva de email marketing para mantener a los clientes informados sobre novedades y promociones.
- **Generar colaboraciones estratégicas:** Una estrategia para aumentar la visibilidad y generar confianza en el usuario es buscar nuevas asociaciones con ciclistas profesionales, aumentar la participación en eventos deportivos y organizaciones del sector. Esto ayuda a fortalecer la credibilidad de la marca y aumentar la visibilidad de los productos.

En resumen, a partir del análisis FODA del modelo de negocios resalta la importancia del plan estratégico de marketing para abordar las oportunidades y enfrentar las amenazas identificadas. Neast debe destacar su capacidad de innovación, ofreciendo lo que claramente es una ventaja competitiva, pero debe diversificar su línea de productos y ampliar su presencia en el mercado. Esto se puede lograr con una experiencia personalizada, ampliando los canales de distribución y buscando nuevas colaboraciones estratégicas. Al mismo tiempo, la empresa debe monitorear a la competencia y estudiar los cambios en el mercado para mantener su competitividad.

#### **IV. AGENDA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

##### **1. Aspectos generales de la estrategia**

Esta agenda estratégica tiene como finalidad alinear los objetivos globales de la organización, en conjunto con su visión del negocio en el largo plazo. Este análisis incorpora todo lo mencionado anteriormente en los capítulos del atractivo del mercado y del modelo de negocios. Considera los problemas y necesidades de los clientes y usuarios latinoamericanos, para proponer, a partir de las fortalezas y oportunidades identificadas, un crecimiento de la empresa en el mercado latinoamericano del ciclismo. Para lograr esto, hay que tener en consideración la misión, visión y valores de Neast.

##### **Misión:**

*“Crear soluciones que lleven a los ciclistas a superar sus límites”*

Este objetivo se alcanza mediante el ofrecimiento de productos técnicos de alta calidad e innovadores para ciclistas de montaña, que los hagan sentir seguros, mejoren su experiencia de conducción y protejan sus bicicletas.

##### **Visión:**

*“Ser la marca líder en el mercado latinoamericano en el desarrollo de componentes técnicos de bicicleta mediante la innovación y cercanía con el cliente, reflejando la identidad de cada corredor”*

Para lograr cumplir con la visión declarada, Neast debe convertirse en la marca preferida en componentes de ciclismo de montaña, destacando por la calidad, diseño único y servicio personalizado.

#### **Valores:**

- **Innovación:** mediante la constante búsqueda del desarrollo de nuevos componentes que satisfagan las necesidades cambiantes de los ciclistas.
- **Calidad:** Neast se compromete a una excelencia en la fabricación y diseño de los productos.
- **Personalización:** se valora la individualidad de los clientes y se ofrecen opciones de personalización en ciertos productos, para adaptarse a las necesidades y gustos específicos del usuario.
- **Comunidad:** se fomenta la creación de una comunidad en torno a Neast, involucrando a ciclistas y embajadores en actividades y eventos.

También, para el desarrollo de una agenda estratégica, hay que tener en cuenta la principal propuesta de valor de Neast, que es la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos componentes. Esto debido a que existe un compromiso continuo con la innovación para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Se hace necesario entender y promover la forma en que Neast hace parte a ciclistas, mecánicos y expertos en el mundo del ciclismo, en el desarrollo de nuevos componentes a través de diversas estrategias: validando, probando y desarrollando en conjunto nuevos productos, considerando las necesidades de los usuarios y proponiendo así innovación incremental y/o disruptiva a través de la mejora de productos existentes, ya sea en diseño, materiales, funcionalidad o calidad.

Con esta metodología de co-creación, Neast pretende cambiar el paradigma y la forma en que las tiendas a nivel latinoamericano realizan sus compras. Normalmente, estas tiendas estudian las tendencias externas, investigando los nuevos productos e intentan predecir qué productos serían un éxito de ventas en Chile. La empresa propone, a través de la innovación y estudio de las necesidades de los ciclistas locales, innovar en productos que se ajusten a los requerimientos específicos de sus clientes.

A partir de los capítulos anteriores y los análisis realizados, tanto del entorno externo como interno, se definen objetivos para consolidar las fortalezas y corregir las debilidades identificadas. Adicionalmente, se declaran objetivos para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas.

Este análisis interno y externo se resume en la siguiente ilustración:



*Ilustración 5: Análisis FODA*

## 2. Estrategia de crecimiento

Dado que Neast es una empresa emergente en el mundo del ciclismo y muy dependiente del cubrepuños, denominado como su producto estrella, es necesario definir los posibles caminos para el desarrollo de la empresa.

Para la planificación estratégica es fundamental entender hacia dónde se dirige Neast, establecer metas y elaborar planes específicos. La matriz de Ansoff es una herramienta que facilita este trabajo y mediante el correcto análisis se comprende el potencial de crecimiento de una empresa.

Esta metodología fue propuesta por Igor Ansoff, un profesor de ingeniería y matemáticas a quien se le conoce como el padre de la gestión estratégica, razón por la que la matriz lleva su nombre. Él tenía una visión diferente a los pioneros de la administración de su época, en donde el enfoque estaba centrado en problemas internos de la empresa. Según Ansoff las organizaciones deben mirar su contexto externo para mejorar sus prácticas y crecer.

De este modo, se elaboró una matriz capaz de diseñar caminos para el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, su macro realidad. La matriz de Ansoff tiene un diseño simple y consiste básicamente en dos ejes: mercados y productos. (Rockcontent, 2023)

A partir de esto, se desarrolló la matriz de Ansoff para la empresa Neast, definiendo cuáles son los posibles caminos para el crecimiento de la empresa.

|          |          | Productos  |  |
|----------|----------|--|--|
|          |          | Actuales   | Nuevos   |
| Mercados | Actuales | <b>Penetración de mercado</b><br>Cubrepuños de bicicleta | <b>Desarrollo de productos</b><br>Protector de cuadro<br>Soporte para airtag<br>Protector de motor |
|          | Nuevos   | <b>Desarrollo de mercados</b><br>Protector cuadro ruta   | <b>Diversificación</b><br>Ropa de ciclismo<br>Neast Safe   |

Ilustración 6: Matriz de Ansoff

### 1. Penetración de mercado (mercados y productos tradicionales)

A través de los productos actuales, Neast busca mantenerse en la preferencia de los consumidores, específicamente de los usuarios de cubrepuños. Para lograr este propósito es sumamente importante tener buenas estrategias de marketing para el posicionamiento y generar una experiencia de venta y atención memorable al cliente.

Además, Neast debe seguir innovando en sus productos actuales, ofreciendo nuevos diseños, mejora en materiales y variadas opciones personalización. Esta estrategia permitirá atraer a clientes existentes para que adquieran versiones mejoradas de los cubrepuños y otros componentes, así como atraer a nuevos clientes que busquen productos de calidad y buen rendimiento.

Otro factor importante de la estrategia de penetración es que, al estar posicionada como marca, con una reputación adecuada, se facilita la entrada de nuevos componentes.

### 2. Desarrollo de productos (productos nuevos en los mercados actuales)

Este es el foco principal de la empresa. Como se vio en otros capítulos, la dependencia del cubrepuños es un factor de riesgo, sumado a que la propuesta de valor de Neast es el desarrollo de nuevos componentes. Por lo mismo, se vuelve fundamental mostrar una constante evolución en nuevos productos. Esto último constituye un desafío estratégico, ya que posiciona a Neast como una marca potente de componentes y aumenta el flujo de ingresos mensuales.



Para el lanzamiento de nuevos productos, es esencial desarrollar una estrategia de marketing sólida. Neast debe comunicar claramente los beneficios y características de los nuevos componentes, resaltando su calidad y rendimiento.

### **3. Desarrollo de mercados (productos actuales en mercados nuevos)**

Si bien no es el foco principal en la estrategia de posicionamiento, la ampliación de canales de distribución en nuevos mercados es una posibilidad importante de crecimiento y está dentro de los objetivos de la empresa para el 2025 y 2026, a través de la implementación de estrategias de crecimiento y búsqueda de asociaciones con distribuidores en México y Brasil.

Para lograr un ingreso exitoso en nuevos mercados y mitigar el riesgo, Neast puede establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales o marcas reconocidas en la industria del ciclismo. Estas alianzas ayudan a aumentar la visibilidad de marca y obtener un reconocimiento de manera rápida y profunda en el mercado objetivo.

### **4. Diversificación (productos nuevos en mercados nuevos)**

A través de la creación de nuevos productos, Neast busca posicionarse como una marca innovadora en Latinoamérica, de manera que nuevos productos que se vayan desarrollando se introduzcan de manera simultánea en todos y cada uno de los canales de distribución.

Antes de lanzar otros productos en nuevos mercados, es fundamental realizar estudios que incluyan análisis de la competencia, demanda, preferencias del cliente y oportunidades de crecimiento. Estos datos ayudaran a Neast a desarrollar productos que realmente satisfagan las necesidades de los ciclistas en esos mercados.

### **5. Conclusión de la estrategia de crecimiento**

En conclusión, la matriz de Ansoff proporciona una guía importante para el crecimiento y fortalecimiento de la marca. Mediante la combinación de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación, Neast puede asegurar un crecimiento sostenible y así mantenerse a la vanguardia de la innovación en la industria.

Considerando el contexto actual de Neast en el mercado del ciclismo, empresa emergente muy dependiente de la venta del cubrepuños para la generación de ingresos. Es necesario potenciar inicialmente el desarrollo de nuevos productos para aumentar el portafolio existente, potenciando la venta de productos e ingresos de la empresa, sin necesidad de incrementar significativamente los costos fijos de la organización. Así también y con el mismo grado de importancia se debe implementar una fuerte estrategia de penetración en el mercado a través de prácticas eficientes de marketing y posicionamiento.

Para lograrlo, Neast debe tener claro hacia dónde dirigirse inicialmente y definir una ruta de acción alineada con los objetivos principales de la empresa, los cuales deben tener un orden lógico y conversar con los lineamientos estratégicos definidos como la misión, visión y valores de la organización.

### 3. Plan estratégico, definición de objetivos estratégicos y estrategias por objetivo

A partir del análisis interno y externo realizado en los capítulos anteriores, se clasificaron las acciones determinadas a seguir por las diferentes áreas y funciones de la empresa.

| Ámbito o función          | Acciones a seguir a partir del FODA  |
|---------------------------|--|
| Corporativo               | Definir lineamientos estratégicos y buscar nuevas oportunidades de negocios  |
| Innovación y desarrollo   | Ampliar el portafolio de productos ofrecidos para disminuir la dependencia del cubrepuños  |
| Logística y producción    | Implementar sistema de inventario eficiente, optimizando los costos y procesos productivos y de despacho   |
| Marketing y ventas        | Realizar estrategias de posicionamiento y reconocimiento para aumentar la cuota de mercado y potenciar los canales de venta y distribución   |
| Administración y finanzas | A través de un análisis continuo de las finanzas de Neast, realizar presupuesto por área alineada a los objetivos principales y realizar búsqueda continua de inyección de capital a través de fondos públicos o capital privado |

Para el crecimiento de la empresa, se propone una estrategia separada en diferentes fases, las cuales se pueden desarrollar de forma simultánea. La duración de cada fase dependerá del cumplimiento de los objetivos propuestos y de la capacidad interna de la empresa para el cumplimiento de cada una de éstas.

Dado que el foco de la presente memoria es el desarrollo de un plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la empresa Neast, en la agenda estratégica se le ha dado énfasis al posicionamiento de la marca a nivel nacional tomando en consideración únicamente los objetivos estratégicos de las áreas de marketing y ventas e innovación y desarrollo.

## 1. Fase 1: Desarrollo de nuevos productos

| Ámbito o función               | Objetivos estratégicos                                | Estrategias por objetivos  | Acciones estratégicas  |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Innovación y desarrollo</b> | Desarrollo de 3 nuevos productos anuales              | Investigación de mercado, buscando tendencias y necesidades de los consumidores<br><br>Estrategia de colaboración con expertos, talleres de bicicleta o ciclistas mediante metodologías de co-creación                                   | Contratación de una persona extra en el equipo de innovación y desarrollo<br><br>Realizar metodología de apoyo continuo con expertos en el mundo del ciclismo  |
|                                | Mejora continua de los productos actuales             | Estudio de nuevas tecnologías, materiales y técnicas de diseño y fabricación   | Incentivar el estudio de cursos sobre nuevas tecnologías y técnicas de diseño y fabricación  |
| <b>Marketing y ventas</b>      | Posicionamiento de los nuevos productos en el mercado | Diseñar estrategias de posicionamiento efectivo a través de análisis del mercado y competencia<br><br>Definir segmentos de mercado específicos para cada producto y diseñar mensajes de marketing para cada segmento                     | Desarrollar mensajes claros de posicionamiento que resalten las características y propuesta de valor de los productos  |
|                                | Crear conciencia y generar demanda                    | Implementar estrategias de marketing de contenidos que incluya blogs, videos y materiales educativos<br><br>Ejecutar campañas publicitarias en línea para aumentar visibilidad y generar interés en los productos en el público objetivo | Creación de calendario de contenidos para la creación y distribución de contenido a través de múltiples canales<br><br>Diseñar anuncios atractivos y creativos para promocionar nuevos productos, maximizando el retorno de la inversión |

En primer lugar, los esfuerzos de la empresa deberán ir enfocados en potenciar el desarrollo de nuevos productos.

En esta fase es sumamente importante diversificar la línea de productos de Neast, para reducir la dependencia de los cubrepuños y satisfacer las necesidades cambiantes de los ciclistas de montaña.

Para lograr esto, es importante destinar gran parte de los recursos de la empresa en el área de innovación y desarrollo, con el fin de contar con los medios para crear y diseñar nuevos componentes técnicos de bicicleta. Es sintonía con lo anterior, se debe propiciar un ambiente de cultura de innovación continua en toda la empresa, fomentando a los integrantes a presentar ideas y mejoras en los procesos de desarrollo y producción.

## **2. Fase 2: Posicionamiento de la marca a nivel nacional**

De manera simultánea a esta fase y en sintonía con el foco de la memoria, se le dará énfasis al posicionamiento de la marca. En esta etapa el objetivo estratégico es la consolidación de la marca Neast en la industria del ciclismo en Chile y expandir su presencia a nivel nacional con focos en la mejora en las campañas de marketing y la experiencia de clientes y fidelización.

| <b>Área de marketing y ventas</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Objetivos estratégicos</b>  | <b>Estrategias por objetivo</b>   | <b>Acciones por estrategia</b>  |
| Plan de marketing a través de campañas y plan de comunicación para aumentar la visibilidad de la marca y resaltar la propuesta de valor de Neast | <p>Diseñar estrategias de marketing y posicionamiento para aumentar el conocimiento de marca</p> <p>Crear plan de contenidos comunicando los valores de marca, promocionado productos y educando a los usuarios</p> | <p>Analizar el comportamiento del usuario y tráfico por el sitio web</p> <p>Implementar campañas publicitarias en redes sociales, buscadores y medios digitales</p> <p>Realizar plan de contenidos alineados a los pilares de la marca</p> <p>Participar en eventos y ferias de ciclismo para exhibir productos y establecer relaciones con clientes potenciales y distribuidores</p> |
| Ampliar las alianzas estratégicas y de distribución  | Fortalecer relaciones comerciales con los clientes del segmento B2B   | <p>Realizar encuestas y análisis de satisfacción para identificar áreas de mejora</p> <p>Implementar programa de seguimiento con el fin de aumentar la fidelidad</p> <p>Capacitación y apoyo continuo a las tiendas distribuidoras</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Mejorar la experiencia de cliente y fidelización</p> | <p>Implementar estrategias de mejora en los puntos de contacto del cliente con la marca. Asegurando experiencia positiva y satisfactoria</p> | <p>Entender la experiencia actual y el mapa del viaje del cliente para proponer mejoras en los procesos de compra</p> <p>Solicitar retroalimentación continua a los clientes, mediante formularios o acercamientos con focus group, utilizando la información para la mejora continua de los productos y servicios</p> <p>Crear contenido útil y relevante en línea, como blogs y videos, para educar a los ciclistas y fortalecer la relación con la comunidad de la marca</p> |
|---|--|---|

Para lograr el correcto cumplimiento de esta fase se establecieron 3 objetivos específicos que corresponden a la realización de campañas de marketing y comunicación, alianzas estratégicas y de distribución y mejorar la experiencia de clientes y fidelización.

### **Campañas de marketing y comunicación:**

Es sumamente importante implementar campañas de marketing integrales que aumenten la visibilidad de la marca y resalten la propuesta de valor única de la empresa Neast.

#### **Plan de acción:**

- Desarrollar estrategia de marketing digital que incluya publicidad en redes sociales y motores de búsqueda y marketing por correo electrónico.
- Colaborar con influencers y ciclistas reconocidos para promocionar la marca y los productos en plataformas digitales.
- Crear plan de contenidos comunicando los valores de marca, promocionando productos y educando a los usuarios.
- Participar en eventos y ferias de ciclismo para exhibir productos y establecer relaciones con clientes potenciales y distribuidores.

### **Experiencia de cliente y fidelización**

Neast se centrará en brindar una experiencia excepcional a los clientes para aumentar la fidelización y el boca a boca positivo de la marca.

#### **Plan de acción:**

- Entender la experiencia actual y el mapa del viaje del cliente para proponer mejoras en los procesos de compra.

- Solicitar retroalimentación continua a los clientes, mediante formularios o acercamientos con focus group, utilizando la información para la mejora continua de los productos y servicios.
- Crear contenido útil y relevante en línea, como blogs y videos, para educar a los ciclistas y fortalecer la relación con la comunidad de la marca.

### **Alianzas estratégicas y de distribución**

Neast buscará establecer alianzas con tiendas líderes en el ciclismo de montaña y diferentes distribuidores a lo largo de Chile, para ampliar la red de distribución y aumentar el acceso de los clientes a los productos de la marca.

#### **Plan de acción:**

- Identificar tiendas de bicicleta y distribuidores importantes en las diferentes ciudades de Chile.
- Realizar un plan de seguimiento a las tiendas, con el fin de aumentar la fidelidad y mejorar las relaciones brindando un servicio de calidad.
- Proporcionar soporte técnico, capacitaciones y materiales promocionales para ayudar a los distribuidores a vender los productos de manera efectiva.

La implementación de las estrategias descritas permite a la empresa Neast Industrial SpA consolidar la posición en el mercado y fortalecer la marca a nivel nacional. Al centrarse en el desarrollo de nuevos productos y la innovación continua, Neast logra mantenerse a la vanguardia en la industria y diversifica su línea de productos para reducir la dependencia actual del cubrepuños. Simultáneamente, mediante campañas de marketing, alianzas estratégicas y enfoque en la experiencia del cliente, la marca se convertirá en la preferida por los ciclistas chilenos. Una vez logrados los objetivos, Neast podrá expandirse internacionalmente y aumentar su presencia a través de una red de distribución más amplia.

## **V. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

La realización de un plan de marketing estratégico surge como una necesidad imperativa para la empresa Neast Industrial, dada la evidente baja en las ventas en el canal directo [www.neastcomponents.com](http://www.neastcomponents.com) durante el año 2022 comparado con el año 2021, y el estancamiento en el crecimiento de seguidores en las redes sociales. Esto afecta directamente el funcionamiento de la empresa, ya que los recursos para el cumplimiento de los objetivos se ven reducidos.

En este contexto, la estratégica de marketing digital y posicionamiento emerge como un componente fundamental. Proporciona un marco y un sentido de dirección para todas las acciones de marketing, estableciendo un propósito definido que garantiza la coherencia y alineación con los objetivos generales de la empresa. Además, durante el 2021, se realizaron esfuerzos significativos para incluir nuevas tiendas distribuidoras al canal B2B, sin embargo, estas acciones no estuvieron acompañadas de una estrategia de seguimiento postventa, lo que resultó en bajos niveles de recompra, comunicación deficiente y falta de retroalimentación.

El propósito de la sección siguiente del plan es presentar y justificar las estrategias de marketing detalladas para mejorar la posición de Neast Industrial en los canales B2C y B2B. Iniciará con un diagnóstico detallado de la situación actual en ambos canales, estableciendo una base sólida para las futuras estrategias y acciones de marketing.

El análisis y descripción del cliente permite entender las necesidades, comportamientos y resalta la importancia de una experiencia bien diseñada para mantener, fidelizar y expandir la base de clientes que atiende la marca Neast.

Además, el plan de marketing se enfoca en formular estrategias para el lanzamiento y posicionamiento de nuevos y actuales productos de la marca. Debido a que la propuesta de valor de la marca radica en la creación y desarrollo de componentes técnicos de bicicleta, la innovación es una de las características que distingue a Neast. Se busca crear productos novedosos que resuelvan problemáticas de los ciclistas, previamente ignoradas por otras marcas.

Por lo mismo, se reconoce la necesidad de implementar estrategias de lanzamiento robustas y educar a los clientes sobre los nuevos productos que se lanzarán al mercado en 2024 y 2025. Durante esta fase, la estrategia de marketing se convierte en una herramienta esencial para medir y evaluar el éxito de cada una de las actividades realizadas. Se establecen indicadores clave de rendimiento y objetivos que la empresa utilizará para medir y evaluar las diferentes acciones.

El análisis y descripción del cliente permite entender mejor sus necesidades y comportamientos y destacar la importancia de una experiencia bien diseñada con el objetivo de guiar y personalizar los esfuerzos de marketing, teniendo en consideración el viaje del cliente desde su primer contacto hasta su decisión de compra, ya sea por el canal B2B o B2C.

Luego, se discuten las estrategias de producto y precio, diseñadas para maximizar la percepción de valor y atractivo para los clientes. Estas estrategias forman la base para las acciones promocionales, incluyendo las relaciones públicas, las ventas y promociones, y las campañas de marketing digital y marketing de contenidos.

Finalmente, se detallan las estrategias de implementación específicas para el lanzamiento de nuevos productos y el posicionamiento de la marca Neast a nivel nacional. Cada uno de estos elementos está diseñado para trabajar juntos y construir una marca fuerte y rentable.

El análisis y propuesta de plan de marketing se desarrolla junto al área de marketing, ventas y operaciones de la empresa, con el fin de estudiar la raíz del problema y así proponer una solución adecuada.

Es necesario estudiar el área de ventas para saber cuáles han sido las estrategias anteriores que han fracasado y cuáles han sido exitosas, de esta forma se logrará entender y diagramar cómo se está gestionando la experiencia al momento de la compra.

El área operacional también es fundamental, ya que es necesario saber cómo interactúa el área de ventas con el área operacional y en base a esto hacer propuesta de mejoras para que los procesos entre ambas áreas y la comunicación sea clara. Es relevante conocer la forma en que son enviados y empaquetados los productos, conocer las métricas y tiempos de despacho y también tener un control de calidad del armado de los productos. Se evalúan métricas y KPI's para saber si se está cumpliendo con lo esperado.

Dentro esta área se estudian los procesos de compra, despacho y entrega de los productos para poder detectar cuales son los momentos de verdad involucrados en dichos procesos. Los segmentos abordados en este trabajo son los mencionados previamente en clientes objetivo B2C y B2B.

## **1. Análisis del marketing**

### **1. Objetivo del negocio**

- Lograr el desarrollo de 3 nuevos productos comercializables por año empezando el año 2024.
- Generar ventas superiores a los 150.000 dólares para el año 2024 (0,34% del mercado chileno).
- Expandir la empresa a México para el año 2025.
- Abarcar el 1,2% del mercado objetivo nacional para el año 2026.
- Mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la marca Neast como sinónimo de calidad, innovación y pasión por el ciclismo de montaña.

### **2. Misión**

“Crear soluciones que lleven a los ciclistas a superar sus límites”.

### **3. Visión**

“Ser la marca líder en Latinoamérica en desarrollo de componentes de bicicleta enfocada en la innovación y cercanía con el cliente, reflejando la identidad de cada corredor”.

### **4. Segmento de mercado**

#### **Ciclistas de montaña por el canal B2C:**

Este segmento se compone por ciclistas de montaña, tanto profesionales como amateurs en un rango etario entre los 15 y 55 años. Estos clientes buscan componentes y accesorios técnicos para su bicicleta que brinden protección y mejoren su rendimiento. Valoran la calidad, innovación y personalización de los productos. Este segmento son los usuarios finales, los cuales les dan uso a los productos desarrollados por la marca Neast.



Las principales necesidades y preferencias de los ciclistas de montaña en este segmento incluyen:

- Accesorios de alta calidad y durabilidad para proteger sus bicicletas y asegurar su seguridad durante las rutas.
- Componentes que mejoren el rendimiento y experiencia de conducción.
- Proceso de compra conveniente y experiencia satisfactoria.

### **Tiendas de bicicleta por el canal B2B:**

Este segmento corresponde a tiendas físicas y en línea que se especializan en la venta de productos relacionados con el ciclismo de montaña. Estas tiendas venden a los clientes del segmento B2C identificados anteriormente y la relación con ellas es crucial para la expansión y visibilidad de la marca. La satisfacción de los establecimientos comerciales con los productos y servicios puede llevar a una mayor presencia en el mercado y aumento de las ventas.

Las principales necesidades y preferencias de las tiendas de bicicleta en el segmento B2B incluyen:

- Ofertas de productos innovadores y únicos que les permitan diferenciarse de la competencia.
- Calidad y confiabilidad en productos y servicios ofrecidos por Neast.
- Asistencia técnica y soporte en la comercialización de los productos para brindar una experiencia positiva a sus clientes.
- Condiciones comerciales competitivas y flexibles que se adapten a las necesidades y demandas del mercado.

## **5. Posicionamiento de marca**

El posicionamiento de marca para Neast industrial se basa en su propuesta de valor única y en su capacidad de innovación en el desarrollo de componentes técnicos para el ciclismo de montaña.

Neast destaca su compromiso con la innovación y personalización de productos. Su enfoque en el diseño único y la amplia variedad de opciones para los usuarios permite a los ciclistas encontrar productos que se ajusten a sus necesidades y preferencias.

### **Atributos clave en el posicionamiento de marca**

Para posicionar de manera efectiva la marca Neast Industrial en la mente de los consumidores, es fundamental identificar los atributos clave que la distinguen. Estos atributos deben reflejar la calidad, la innovación, la confiabilidad y la pasión por el ciclismo de montaña. Algunos de los atributos clave de la marca son:

- **Calidad y durabilidad:** Neast Industrial se compromete a ofrecer productos de la más alta calidad y durabilidad, que brinden a los ciclistas de montaña la seguridad y protección que necesitan.
- **Innovación y tecnología:** la marca se caracteriza por su enfoque en la innovación y la aplicación de tecnología avanzada en el diseño y fabricación de sus componentes, lo que les proporciona un rendimiento superior.
- **Personalización:** Neast Industrial ofrece opciones de personalización para sus productos, permitiendo a los clientes expresar su estilo y preferencias en sus bicicletas.
- **Pasión por el ciclismo de montaña:** la marca comparte la pasión por el ciclismo de montaña con sus clientes, lo que se refleja en el diseño y desarrollo de productos que satisfacen las necesidades específicas de los ciclistas.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor se basa en la combinación de atributos claves mencionados anteriormente, que distinguen a Neast de la competencia y generan beneficios significativos para los compradores. La propuesta de valor radica en:

Ofrecer componentes de ciclismo de alta calidad y tecnología, diseñados para brindar protección, mejorar el rendimiento y satisfacer las necesidades individuales de los ciclistas. La pasión por el ciclismo impulsa la constante innovación y compromiso con la excelencia, ofreciendo una experiencia única para los clientes.

### **Narrativa de la marca**

La narrativa de marca es la historia que se comunica al público para transmitir la identidad y personalidad de Neast Industrial. Esta historia debe resonar con los valores y aspiraciones de los clientes, estableciendo una conexión emocional con la marca. La narrativa de marca de Neast Industrial se enfoca en los siguientes elementos:

- La pasión compartida por el ciclismo de montaña y la búsqueda de aventuras en la naturaleza.
- La dedicación a la innovación y la tecnología para desarrollar productos de la más alta calidad y rendimiento.
- El compromiso con la seguridad y protección de los ciclistas, brindándoles la confianza para enfrentar cualquier desafío.

### **6. Objetivos de la estrategia de marketing**

- Desarrollar plan de marketing a través de campañas y plan de comunicación para aumentar visibilidad de la marca y resaltar propuesta de valor de Neast.
- Ampliar alianzas estratégicas y de distribución a través del fortalecimiento de las relaciones comerciales con las tiendas distribuidoras.
- Mejorar la experiencia del cliente y fidelización a través de estrategia de mejora en los puntos de contacto.

## 2. Marketing mix

### 1. Producto

Neast se enfoca en el desarrollo e innovación de componentes técnicos de bicicleta y la principal propuesta de valor es la innovación y mejora de nuevos componentes y accesorios de bicicleta. La propuesta de valor de los productos va en la innovación, ya sea en la creación o mejora de productos mediante cambios en diseño, funcionalidad o materialidad.

Si bien el producto estrella de la marca es el cubrepuños de bicicleta, es necesario explorar nuevas oportunidades de negocio. Para lograr esto es necesario entender las necesidades específicas de los usuarios latinoamericanos para así proponer soluciones que se adapten a sus requerimientos específicos en diseño, calidad y precios.

Hasta el momento la empresa ha desarrollado 5 componentes de bicicleta de los cuales sólo dos han sido comercializados. Uno se encuentra en etapa de desarrollo y dos en etapa de prototipado y validación.

| Producto            | Precio Publico | Costo    | Inversión inicial | Estado actual            |
|---------------------|----------------|----------|-------------------|--------------------------|
| Cubrepuños          | \$42.990       | \$15.540 | \$4.800.000       | En venta                 |
| Cubrecajetera       | \$16.990       | \$9.200  | N/A               | Agotado                  |
| Protector de cuadro | \$22.990       | \$2.754  | \$2.059.950       | En desarrollo            |
| Porta número        | \$29.990       | \$2.718  | \$4.936.000       | Prototipado y validación |
| Soporte Airtag      | N/A            | N/A      | N/A               | Prototipado y validación |

El foco de los productos desarrollados por la empresa es que se diferencien de lo existente a través de una innovación ya sea incremental por la mejora de materiales, diseño y/o función o a través de una mejora disruptiva a través de la creación de nuevos componentes que se desarrollen en conjunto a ciclistas, mecánicos y expertos en el mundo del ciclismo a través de las metodologías de co-creación.

Para lograr el desarrollo de nuevos productos hay que tener en consideración que la empresa siempre busca productos que brinden protección tanto al ciclista como a la bicicleta. Esta protección puede ser también en mejoras técnicas como aumentar la

estabilidad en la bicicleta, disminuir posibilidades de impacto o protección de zonas específicas.

Como se mencionó anteriormente hay que buscar e investigar lo que está haciendo la competencia, que no tiene por qué ser competencia directa en cuestión del tipo de productos. Pueden ser marcas emergentes que desarrollan un nuevo producto como lo hacen “Branchy Components” y “Ochain Components” que, si bien no distribuyen los mismos productos de Neast, tienen una visión similar.

Algunos de los productos potenciales para el desarrollo futuro son:

- Tapabarros
- Linternas
- Cubrecaliper 2.0
- Protector de motor
- Soporte para Airtag
- Protector de pata
- Cubre carter
- Guía cadena

## **2. Precios**

Los precios dependen claramente de cada producto, funcionalidad y material utilizado para su desarrollo. La estrategia de precios depende también del tipo de producto, si son nuevos, ya establecidos en el mercado, pero con una mejora incremental o si este producto posee una verdadera innovación (posee patente por diseño o utilidad).

### **Precios competitivos para productos ya establecidos:**

Para los productos ya establecidos y que se comercializan, la estrategia de precios debe ser mantener precios competitivos que reflejen el interés de la marca por hacer los artículos accesibles, pero reflejando aún así la calidad e innovación. Esto ayuda a mantener la cuota de mercado y seguir siendo atractivos para los clientes actuales y potenciales. Los precios deben establecerse para que al momento de la venta por canales directos, los productos retornen un 50% del margen sobre el precio de venta y para la venta por canales indirectos, mantener la promesa con las tiendas y marketplaces de siempre tener un 30% de margen sobre el precio de venta.

### **Precio de lanzamiento de productos:**

Para los productos que se encuentran en etapa de desarrollo o prototipado, como el protector de cuadro y el porta número, se pueden utilizar estrategias de precios de lanzamiento. Esto implica ofrecer precios inicialmente más bajos para captar la atención de los clientes y generar interés en la compra. Una vez que los productos estén establecidos en el mercado y hayan ganado reconocimiento, los precios pueden ajustarse a un valor superior.

### **Descuentos por volumen:**

Para los clientes pertenecientes al canal B2B o a aquellos que realicen compras al por mayor como lo pueden hacer escuelas de ciclismo, teams u otro cliente en particular, Neast puede ofrecer descuentos por volumen en los precios. Esto incentiva a realizar compras más grandes y mantener relaciones comerciales en el largo plazo.

Es importante que Neast realice un análisis detallado de costos y márgenes para cada producto antes de definir las estrategias de precios. Además, la empresa debe monitorear constantemente la competencia y las tendencias del mercado para ajustar los valores según sea necesario y mantenerse competitivos en el mercado de componentes para bicicletas. Al adoptar estrategias de precios coherentes con su propuesta de valor y en línea con las expectativas de los clientes, Neast podrá maximizar sus ingresos y ganancias a medida que se expande en el mercado y lanza nuevos productos.

### **3. Canales**

**Venta online:** Neast vende sus productos a través de su propio ecommerce [www.neastcomponents.com](http://www.neastcomponents.com), donde los clientes pueden realizar compras de forma directa. Además, es importante considerar también la presencia online en todas las plataformas reconocidas especializadas en el comercio de componentes y accesorios de ciclismo. La venta online permite llegar tanto al segmento B2C como al segmento B2B. Si bien la plataforma en línea está optimizada para la compra de los usuarios finales, una estrategia a implementar es facilitar las compras al por mayor por parte de los distribuidores interesados en comercializar los productos.

**Tiendas de bicicleta especializadas:** al vender al segmento específico del canal B2B, los productos desarrollados por la marca Neast son exhibidos y vendidos en diferentes tiendas de bicicletas especializadas ubicadas en diferentes regiones a lo largo de Chile. Estos puntos de venta son clave para llegar al mercado objetivo, ya que los ciclistas suelen acudir a las tiendas en busca de componentes y accesorios de alta calidad y rendimiento. Además, estos locales suelen contar con personal capacitado que brindan asesoramiento técnico de los productos.

Hay diversas estrategias importantes según los diferentes canales y puntos de venta. Por mencionar algunos son:

**Fortalecer relaciones con las tiendas de bicicleta:** Es sumamente importante trabajar en las relaciones con las tiendas de bicicleta. Ya que además de ser un cliente que genera ingresos, son un canal de venta por el cual se exhiben, muestran los productos y se atiende al usuario final que utiliza los productos Neast. Para crear estas relaciones hay que brindar apoyo en la promoción de los productos, proporcionar material de marketing y capacitar al personal sobre las características y ventajas de los componentes Neast. La justificación radica en que estas tiendas son puntos clave de influencia en la decisión de compra de los ciclistas y pueden proporcionar retroalimentación valiosa sobre las preferencias del mercado.

**Marketing digital y presencia en redes sociales:** Para aumentar la visibilidad y alcance de la marca, es esencial contar con una sólida presencia en línea. Esto con el fin de potenciar la venta online directamente por la página web. Las estrategias de marketing digital, como SEM, SEO y marketing de contenidos ayudan a posicionar a [www.neastcomponents.com](http://www.neastcomponents.com) en los motores de búsqueda y atraer tráfico.

**Experiencia y atención al cliente:** Es fundamental ofrecer un proceso de compra en línea fácil y seguro, además de una logística eficiente para la entrega de los productos. La atención al cliente debe ser personalizada y rápida para resolver las dudas y garantizar la satisfacción del cliente.

#### **4. Promoción**

La estrategia de promoción es un elemento clave dentro del marketing mix para Neast, ya que es fundamental para aumentar la visibilidad de la marca, comunicar los beneficios de sus productos y atraer a nuevos clientes. La empresa debe emplear diferentes tácticas de promoción para llegar a su público objetivo y así fortalecer el posicionamiento en el mercado.

##### **Marketing de contenidos:**

El desarrollo de una estrategia incluye la creación y difusión de contenido específico y adaptado para la audiencia. Este contenido es un factor muy importante al momento de promocionar la marca o un producto en particular. Se pueden generar diferentes artículos, videos o guías relacionadas al ciclismo de montaña. El desarrollo de esta estrategia se realiza en el capítulo 6 de este trabajo.

##### **Redes sociales:**

Dentro de una estrategia de promoción, las redes sociales son una herramienta muy poderosa para interactuar con los clientes, generar comunidad y promocionar los productos. Para esto Neast debe mantener una presencia activa en diversas plataformas como Instagram, Facebook y Youtube, compartiendo contenido atractivo, testimonios de clientes satisfechos, promociones y eventos especiales. Esta presencia en las redes sociales también se desarrolla en el capítulo 6 junto al marketing de contenidos, ya que ambas estrategias se complementan y deben estar alineadas.

##### **Participación en eventos y patrocinios:**

Participar en eventos de ciclismo son oportunidades para exhibir los productos de la marca, interactuar con los clientes y generar relaciones con otros actores de la industria. Además, para aumentar más la presencia de la marca se pueden hacer colaboraciones y patrocinios a equipos de ciclistas profesionales.

## VI. ESTRATEGIA DE CONTENIDO, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

### 1. Análisis del contenido actual

Realizar un análisis del contenido actual proporciona información valiosa para mejorar y optimizar la estrategia de marketing. Al examinar qué tipo de contenido se ha producido anteriormente, cómo se ha distribuido y cuál ha sido su desempeño, se pueden identificar tácticas exitosas y áreas que requieren mejoras.

Adicionalmente, al evaluar el contenido actual, la empresa puede asegurarse que la estrategia de marketing esté alineada con los objetivos estratégicos y resultados que busca alcanzar. Esto garantiza que el resultado no sólo resulte atractivo y relevante, sino que también contribuya a alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

En el presente, la única fuente de generación de contenido es Instagram, donde la intención es mostrar el valor de la marca y generar posicionamiento a través de un relato que capture la esencia de Neast. Este relato se complementa con colaboraciones junto a corredores, influencers y otras marcas.

Dado que el enfoque principal de la estrategia de marketing digital es el posicionamiento de la marca Neast, resulta crucial definir el mensaje que se pretende transmitir y la manera en que se comunicará dicho mensaje. Con este fin, se han establecido tres pilares fundamentales para el contenido Neast. Estos se distribuyen en las categorías “Community”, “Innovation” y “Limitless”.

**Community:** hace referencia a un contenido más “familiar” donde se muestran logros de los embajadores de la marca en ciertas competencias locales o internacionales, se muestran asociaciones con otras escuelas o teams de bicicleta junto con información de tiendas asociadas a la marca.

**Innovation:** la categoría de innovación se refiere a la propuesta principal de la marca Neast, es decir, el desarrollo e innovación de componentes técnicos para bicicletas. En esta sección, se presentan innovaciones en productos, procesos de fabricación, prototipado y pruebas. Además, se comparten imágenes de productos disponibles, colecciones, nuevos diseños, descuentos y promociones.

**Limitless:** es la sección de contenido de marca enfocado en la acción. Su propuesta es que el público relacione la marca con una esencia “rider” y competitiva. Para lograrlo, se crea y comparte contenido de carreras, trucos de bicicletas o videos con embajadores referentes en el mundo del ciclismo de montaña.

Una vez establecidas las categorías principales, se procedió a realizar un análisis exhaustivo para evaluar el porcentaje de contenido actualmente presentado en las redes sociales. Este análisis se enfocó en las últimas 14 publicaciones realizadas en Instagram, que son las que se destacan en primer plano en el Feed<sup>6</sup> de la página de Instagram. (Para más información ver anexo A, B y C)

El análisis por categoría arrojó los siguientes resultados:

- **Community:** 14%
- **Innovation:**72%
- **Limitless:**14%

Con este análisis realizado y en conjunto con el equipo de marketing y gerencia de Neast se definió el objetivo principal: potenciar el mensaje y el reconocimiento de marca en relación con la innovación y el desarrollo de productos. Esta estrategia permite que se presente como una empresa innovadora, mostrando productos, generando ventas y atrayendo a clientes potenciales. Debido a esto, se acordó que el 50% del público compartido debe ser de la categoría “Innovation”.

Asimismo, se manifiesta el interés en crear insumos atractivos para la audiencia de Neast, con el propósito de conectar con el espíritu deportivo y competitivo de los destinatarios. Este objetivo se alinea con la producción bajo la categoría “Limitless”. De este modo, se estableció que el 30% del volumen total compartido por Neast debe encajar en esta categoría.

Por último, para generar comunidad e interacción con las personas se definió que el 20% del contenido compartido debe ser de la categoría “Community” quedando la segmentación a generar y compartir de la siguiente manera:

- **Community:** 20%
- **Innovation:** 50%
- **Limitless:**30%

Esta distribución estratégica garantiza una presencia equilibrada y efectiva en las redes sociales, permitiendo que Neast alcance sus objetivos de marca al generar interés en la innovación, conectar con el espíritu competitivo y establecer una comunidad comprometida con su propuesta.

---

<sup>6</sup> Feed: Se refiere al flujo continuo de contenido en redes sociales y publicaciones que se presenta a los usuarios en orden cronológico o por relevancia, permitiéndoles ver las actualizaciones y actividades de sus contactos o cuentas seguidas en una sola página.



## 2. Análisis del tráfico web

### 1. Tráfico web

Es relevante mencionar que el sitio web ha estado activo desde el 1 de abril de 2021, pero la toma de datos vinculada a fuentes como Google Analytics<sup>7</sup> comenzó el 1 de septiembre del mismo año. Por lo tanto, para el análisis de datos, se consideran los valores correspondientes al año 2021, limitados al periodo del 1 de septiembre al 31 de diciembre.

En dicho lapso de 122 días, se registró un tráfico total de 2.974 usuarios nuevos, generando un promedio diario de 24 usuarios nuevos. Cada usuario ingresó 1,47 veces en promedio al sitio web con una duración media de 3 minutos y 7 segundos por sesión. Además, en cada sesión se visitaron en promedio 7,17 páginas. Estos datos se presentan en el siguiente gráfico.

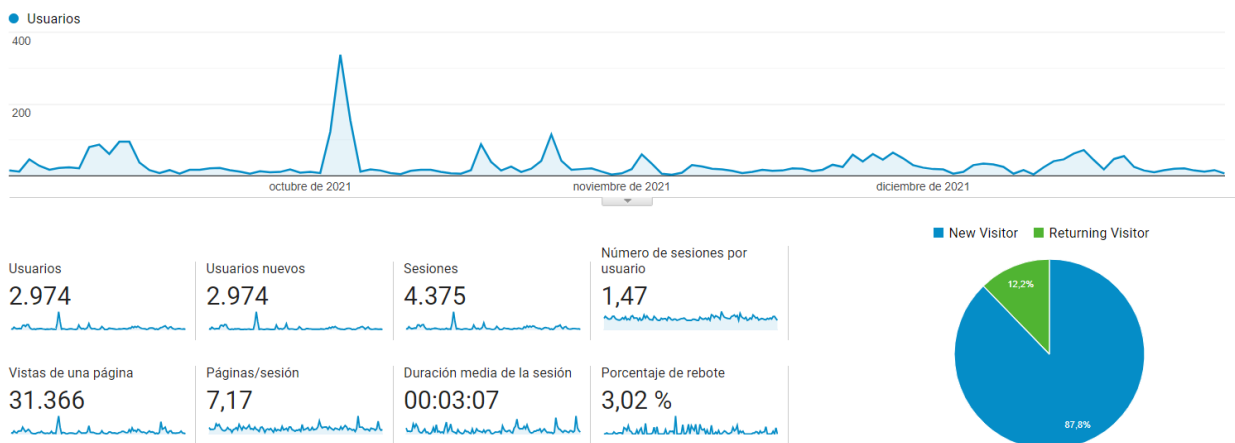


Ilustración 7: Tráfico web 2021

Con respecto al año 2022, se observa un total de 3.420 nuevos usuarios, lo que da un promedio diario de 9.4 usuarios nuevos. En este periodo, cada usuario visitó el sitio web en promedio 1.55 veces, con una duración promedio por sesión de 2 minutos y 19 segundos.

Es importante resaltar que se evidencia una disminución del 61,48% en el promedio del tráfico web entre 2022 y 2021, y una reducción del 25,66% en la duración media por sesión. Estos cambios sugieren posibles tendencias en el comportamiento de los usuarios y la efectividad del contenido del sitio.

---

<sup>7</sup> Google Analytics: Plataforma de análisis web gratuita ofrecida por Google que permite a los propietarios de sitios web y aplicaciones comprender cómo los visitantes interactúan con su contenido.

Para una representación visual más clara de los datos del año 2022, se puede ver el gráfico a continuación.

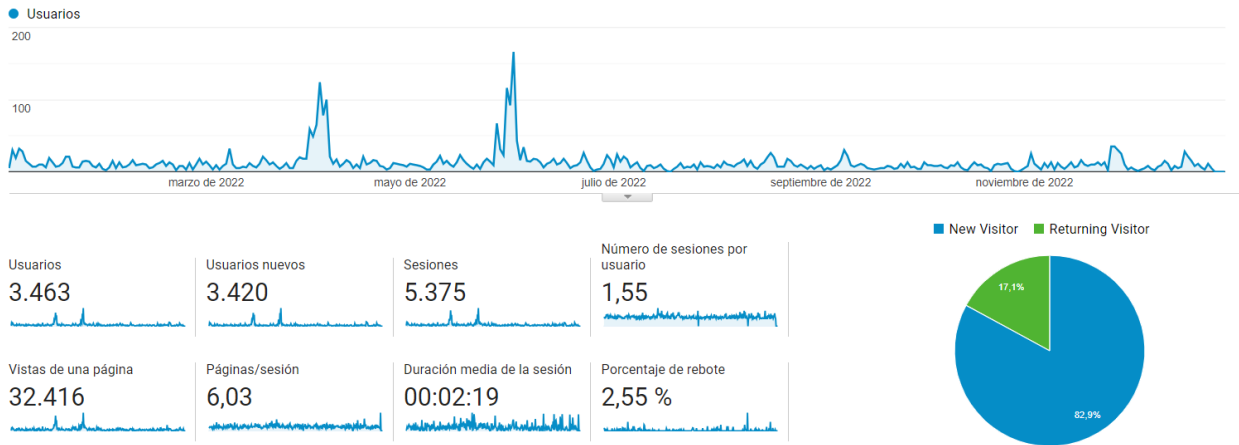


Ilustración 8: Tráfico web 2022

## 2. Fuentes de tráfico

Al igual que en el punto anterior, para el análisis de las diferentes fuentes de tráfico se utilizaron datos entre los meses de septiembre hasta diciembre del 2021. Estos datos fueron comparados con los obtenidos durante el año completo del 2022. Los datos recopilados, fueron capturados por Google Analytics y se resumen en las imágenes que se muestran a continuación.

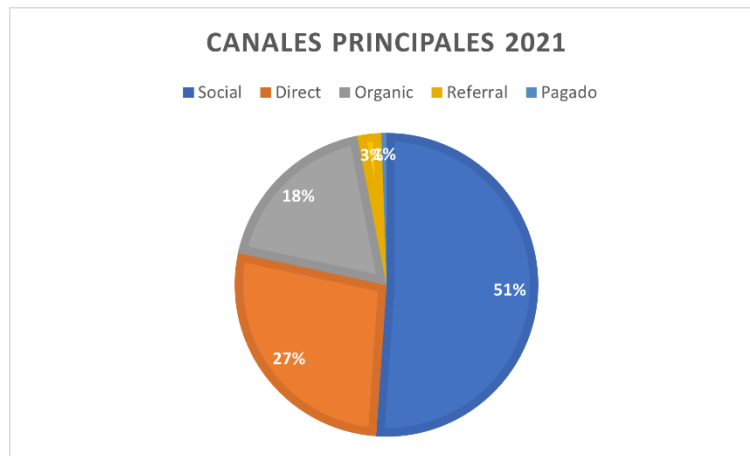
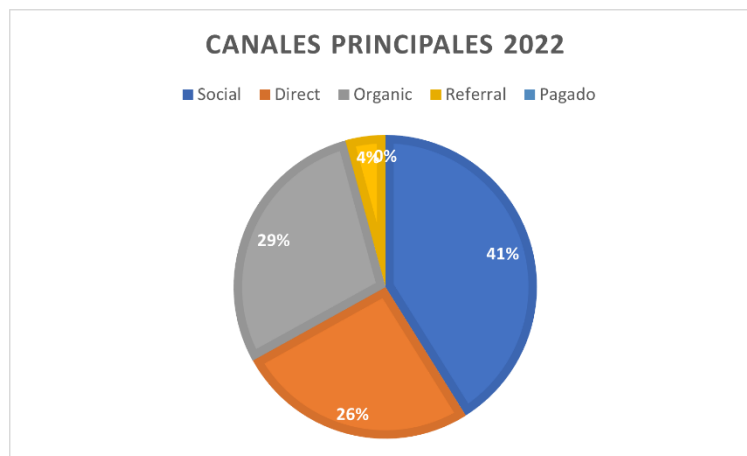


Ilustración 9: Fuentes de tráfico 2021



*Ilustración 10: Fuentes de tráfico 2022*

De los gráficos anteriores destaca una gran variación en las fuentes de tráfico entre el año 2021 y 2022. En el año 2021, la fuente principal de tráfico era “Social”, proveniente de las redes sociales, representando el 51% del total del tráfico. Sin embargo, esta fuente experimentó una disminución en el año 2022, representando solamente el 41% de los ingresos al sitio web.

Cabe mencionar que, durante el año 2022, el tráfico orgánico tuvo una mayor representación. Aunque esto puede interpretarse como un avance positivo, ya que indica un mayor conocimiento de la marca y presencia en búsquedas naturales, debido a la considerable disminución en el tráfico global y a la merma de campañas de marketing, no es concluyente determinar si esta tendencia es beneficiosa o perjudicial para la estrategia general.

### **3. Tasa de conversión**

Con relación a la tasa de conversión<sup>8</sup>, aunque no existe un dato directo proporcionado por Google Analytics, se cuenta con los registros de ventas generadas en el sitio web durante ese período. Para calcular la tasa de conversión, se utilizó el promedio diario de visitas y el total de conversiones registradas en el período determinado. En este caso, entre el 1 de septiembre de 2021 y el 31 de diciembre de 2021, el tráfico total fue de 2.974 visitas, con un total de 80 conversiones (Para más detalles, consultar el Anexo D):

$$\text{Tasa de conversión} = (\text{Conversiones/Visitas}) * 100$$

---

<sup>8</sup> Tasa de conversión: indicador que mide el porcentaje de visitantes o usuarios que realizan una acción deseada, como una compra, suscripción o registro, en relación con el total de visitantes o interacciones con un sitio web o plataforma. Es crucial en marketing digital para evaluar la eficacia de una estrategia y mejorar la conversión de visitantes en clientes o leads.

**Tasa de conversión =  $(80/2.974) * 100 = 2,68\%$**

Por lo tanto, la tasa de conversión en este periodo se estima en aproximadamente 2,68%. Esto significa que alrededor del 2,68% de las visitas al sitio web se convirtieron en ventas durante el periodo de septiembre a diciembre del 2021.

Con respecto al año 2022, no hay registros exactos de las ventas por lo que no es posible calcular la tasa de conversión.

#### **4. Comportamiento del usuario**

Comprender el comportamiento del usuario en el sitio web es crucial por diversas razones. Al entender los datos se pueden generar estrategias efectivas para optimizar la experiencia de usuario (UX)<sup>9</sup>. Identificar áreas de mejora en diseño y contenido puede prolongar el tiempo de permanencia en el sitio y fomentar un mayor compromiso por parte de los usuarios. Además, al conocer qué contenido atrae a los usuarios, las estrategias de marketing y publicidad pueden optimizarse. Este conocimiento también puede respaldar mejoras en la segmentación de la audiencia y personalización de las comunicaciones.

Los datos recolectados en el año 2021 arrojaron los siguientes resultados, correspondiente a un periodo de 122 días entre septiembre y diciembre:

- **Porcentaje de rebote promedio:** 3,02%
- **Promedio de páginas visitadas por sesión:** 7,17 páginas
- **Duración promedio por sesión:** 3 minutos y 7 segundos

En el año 2022, los datos recopilados durante el periodo completo de enero a diciembre ofrecieron los siguientes resultados:

- **Porcentaje de rebote promedio:** 2,55%
- **Promedio de páginas visitadas por sesión:** 6,03 páginas
- **Duración promedio por sesión:** 2 minutos y 19 segundos

Estos indicadores reflejan tendencias importantes en el comportamiento de los usuarios en el sitio web de Neast. El porcentaje de rebote, que mide la proporción de usuarios que abandonan el sitio después de visitar una sola página, disminuyó del 3.02% en

---

<sup>9</sup> Experiencia de usuario: se refiere a la percepción y respuesta total de un usuario al interactuar con un producto o servicio, teniendo en cuenta factores como la utilidad, facilidad de uso y el disfrute proporcionado. Una buena UX se enfoca en proporcionar soluciones eficaces y satisfactorias a las necesidades del usuario, mejorando así la interacción general y la lealtad hacia el producto o servicio.

2021 al 2.55% en 2022. Esto sugiere una mejora en la retención de usuarios y en la calidad del contenido.

Por otro lado, el promedio de páginas visitadas por sesión experimentó una ligera disminución de 7.17 páginas a 6.03 páginas entre 2021 y 2022. Además, la duración promedio por sesión disminuyó de 3 minutos y 7 segundos a 2 minutos y 19 segundos en el mismo período.

### 3. Customer journey y diseño de experiencias

Hoy en día, el mercado es cada vez más competitivo. La gestión de la experiencia en el servicio es un tema de mucho interés para las empresas, a medida que crece la competencia, también lo hace la necesidad de explorar diversas maneras de diferenciarse y destacar de los demás (QuestionPro, 2023).

No sólo se compite por precios, calidad o diseños, sino también la experiencia que percibe el cliente se ha convertido en un factor clave para diferenciarse de la competencia y fidelizar a los clientes existentes. Una experiencia positiva tiene gran probabilidad de generar lealtad en los clientes, aumentar las recomendaciones boca a boca y mejorar la reputación de la marca, lo que se traduce en un crecimiento del negocio.

El diseño de experiencia de clientes, también conocido como customer journey, se refiere al proceso de mapear y comprender las interacciones y experiencias de un cliente desde el primer punto de contacto con una marca o empresa hasta la etapa de postventa (InboundCycle, 2022).

El objetivo de este diseño es mejorar y optimizar cada punto de contacto en las diferentes fases de interacción entre el cliente y la marca, junto con entender el comportamiento del cliente en cada punto de contacto con la empresa.

La experiencia del consumidor es importante para cualquier empresa, ya que la "lealtad" es un factor clave para la retención de clientes y, a su vez, esta retención tiene un alto impacto sobre la rentabilidad, lo que la convierte en un eje fundamental en la generación de valor para las organizaciones.

Además, hay estudios que demuestran que es más recomendable fidelizar a un cliente que captar a uno nuevo por varias razones.

Alguna de estas son:

- **Menor costo:** atraer nuevos clientes es un proceso costoso en términos de publicidad, promoción y generación de incentivos. Por otro lado, retener a los que ya han confiado en los productos y la marca es menos costoso.
- **Mayor rentabilidad:** los clientes que están contentos con el servicio y productos ofrecidos tienen más probabilidades de comprar nuevamente, lo que aumenta el valor para la empresa.

- **Mejora la imagen de la marca:** los clientes leales pueden llegar a ser embajadores de la marca, compartiendo sus diversas experiencias positivas con familiares o amigos cercanos, recomendando así el producto o servicio.

Durante la sección de "tráfico del sitio web", se llevó a cabo un estudio para comprender mejor el comportamiento de los usuarios en la página web.

Para obtener información precisa, se utilizaron entrevistas a profundidad con clientes y expertos en el rubro, junto con una encuesta enviada a algunos de ellos (Los resultados completos de la encuesta se pueden ver en el anexo L).

Estas herramientas fueron seleccionadas debido a su eficiencia para obtener información verídica. Para enviar la encuesta, se utilizó la plataforma Mailchimp<sup>10</sup>, que permitió enviar encuestas con un diseño digital acorde a la marca y utilizar la base de datos de Neast.

Dentro de la encuesta, se recopilaron datos necesarios para encontrar métricas relacionadas con la satisfacción general del cliente. Se utilizó como métrica principal para medir la satisfacción el Net Promoter Score (NPS<sup>11</sup>).

A través de reuniones con la empresa, se logró levantar información para diagramar el mapa del cliente y en función de esto poder proponer mejoras factibles.

Para lograr generar este mapa, se identificaron los respectivos momentos de verdad en cada etapa del viaje del cliente. Junto con la metodología Design Thinking se logró generar ideas innovadoras que se centren en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

Si bien siempre es conveniente realizar un mapa de clientes por cada segmento, para este mapa se consideró el segmento del canal B2C, independiente si es Matías o Enrique como han sido definidos previamente. Aquí se unificó ambas percepciones con la intención de potenciar y resaltar aquellas sensaciones, pensamientos y problemas en común, asignando estos como primera prioridad de trabajo para la empresa.

Finalmente, para la confección del mapa del viaje del cliente se usaron resultados obtenidos tanto de las encuestas realizadas como de las entrevistas en profundidad

---

<sup>10</sup> Plataforma utilizada para realizar encuestas, campañas de mailing, promociones y recopilación de datos.

<sup>11</sup> NPS: Conocido como Net Promoter Score es una métrica que mide la lealtad del cliente y su disposición para recomendar un producto o servicio a otros. Se calcula preguntando a los clientes cuán probable es que recomienden la empresa a un amigo o colega, utilizando una escala del 0 al 10. Los resultados proporcionan una indicación valiosa del nivel de satisfacción y lealtad del cliente.

realizadas con actores importantes del rubro, además de contar con las sensibilidades del CEO de la empresa.

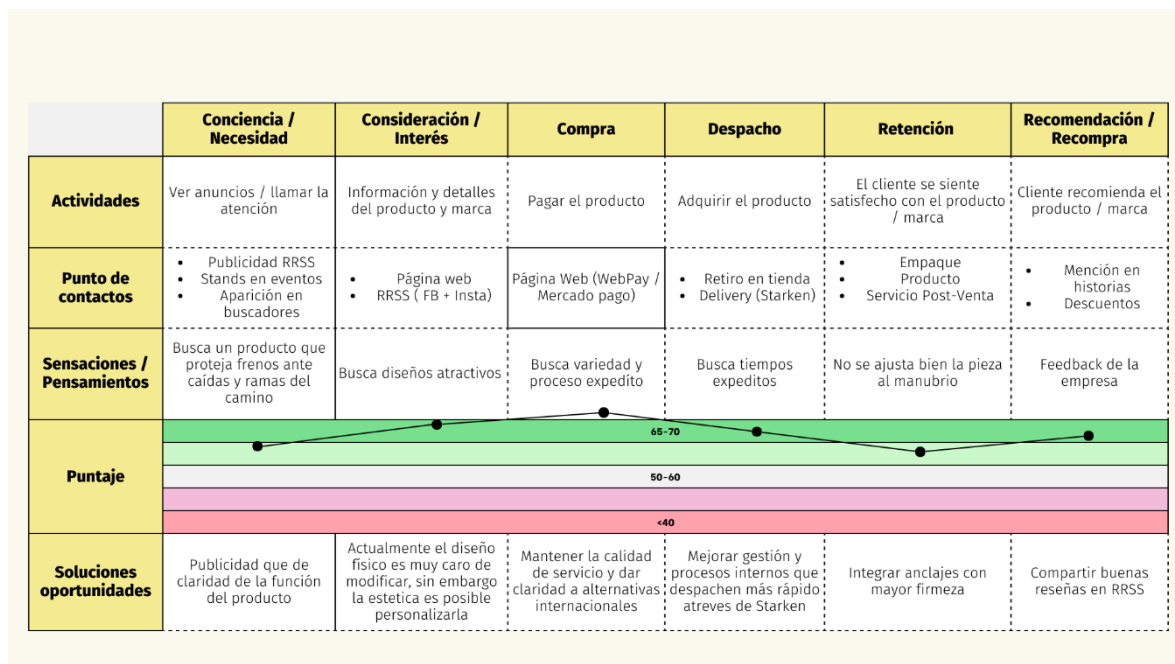


Ilustración 11: Mapa del viaje del cliente por el canal B2C

De la anterior ilustración, en la cual se puede ver el puntaje de cada etapa del mapa, la mayoría de las etapas tienen notas superiores al 6.0. Sin embargo, uno de los puntos más débiles es el reconocimiento y recordación de la marca Neast, lo que se puede concluir por la cantidad de seguidores a través de redes sociales, visualizaciones de las publicaciones y tráfico por la página web.

### 1. Mapa del viaje del cliente (Flujo del proceso)

En esta sección se identificaron los momentos de verdad por cada etapa en el mapa del viaje del cliente, entendiendo cuáles son las necesidades y expectativas de ellos.

Se realizó una encuesta por mail que fue enviada a todos los clientes que realizaron compra en los últimos 3 meses hasta el 1 de Julio de 2023. De la encuesta realizada por correo, respondieron 33 clientes de la página y web y para complementar el desarrollo del análisis del customer journey se realizaron entrevistas a profundidad con dueños de tiendas y expertos en el mundo del ciclismo.

| Etapa                 | Momento de Verdad                       | Necesidades y Expectativas   |
|-----------------------|---|--|
| Conciencia/ Necesidad | Comprender rápidamente el uso del o los | Al ver por primera vez el producto, el cliente debe comprender cuál es su función para que así le llame la atención la marca. Al ser un producto relativamente nuevo |

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
|                        | productos y el valor de la marca Neast.  | dentro del mundo de las bicicletas, su función no es evidente tan sólo con mirar una foto. La necesidad del potencial cliente sería recibir información inmediata sobre el funcionamiento del producto para que pueda comprender rápidamente cómo le puede proporcionar valor a su bicicleta. |
| Consideración /Interés | Diseños innovadores que llamen la atención.  | El potencial cliente tiene la expectativa de encontrar un modelo que combine con su bicicleta y no sea disruptivo en el funcionamiento de ella. Tiene la necesidad de poder incluir estos accesorios sin que su imagen ni la funcionalidad de la bicicleta se vean perjudicadas.              |
| Compra                 | Proceso de pago fácil y rápido.  | El cliente necesita que el proceso de transacción no sea engorroso, es decir, desea pagar rápidamente una vez tomada la decisión de compra. Tiene expectativas de un pago sin fricción que no le cause estrés en ninguna circunstancia.   |
| Despacho               | Despacho rápido y que llegue en buen estado.   | Se debe cumplir la expectativa de un plazo de entrega razonable. El cliente puede tener la necesidad de utilizar los accesorios para un evento X y las expectativas de proteger su bicicleta por lo que la entrega debe cumplir los días estipulados al momento de la compra.                 |
| Uso/retención          | Cumplimiento de la funcionalidad del producto.   | El producto debe cumplir las expectativas funcionales que dice tener, especialmente protección.   |
| Recomendación/Recompra | Variabilidad en los diseños y productos ofrecidos, Realizar diseños mensuales o colecciones por temporada. | El cliente que cambia de bicicleta tiene la expectativa de encontrar nuevos diseños que combinen con su equipo.   |

## **2. Experiencia deseada para el viaje completo por la página web**

Para diagramar la experiencia deseada se realizó un embudo con cada una de las etapas del customer journey. El flujo se aprecia en siguiente ilustración:





Ilustración 12: Embudo para la venta por el canal B2C (situación deseada)

A continuación, se explica en detalle cada punto para lograr el viaje del cliente deseado por las etapas correspondientes.

### 3. Experiencia deseada para la etapa conciencia

#### Momentos de verdad:

- Conocimiento a través de RRSS, anuncios en línea o recomendaciones.
- Búsqueda en Google que redirecciona al sitio web o a alguna página del producto.
- Interacción con publicidad explicativa.

- Encontrar un producto en una tienda física o verlo instalado y en uso en otra bicicleta.

El viaje del cliente comienza cuando descubren la marca o productos a través de diversos canales: RRSS (48%), carreras y eventos (12%), recomendaciones de amigos (15%), búsquedas en internet (6%), ver los productos instalados en la bicicleta de alguien más (18%). (Para más información ver Anexo L.3)

El objetivo principal de esta etapa dentro del viaje del cliente es que éstos comprendan rápidamente la propuesta de valor de la marca Neast, entendiendo que es una marca chilena enfocada en la innovación y desarrollo de componentes técnicos. Además de entender claramente la funcionalidad de los productos, cómo se usan y dónde se instalan.

Para lograr ese objetivo, se consideran las siguientes herramientas y acciones como propuesta de mejora en la experiencia deseada.

- Implementación de SEO<sup>12</sup> y estrategias de posicionamiento para aumentar la visualización de la marca en los diferentes buscadores.
- Plan visual para la gestión de RR.SS, implementando publicidad explicativa en formato de carrusel, reels y short que muestren los pasos para la instalación de los productos. Este plan visual es el correspondiente a la estrategia de contenidos mencionados anteriormente.
- Implementación de botones de ayuda en chat instantáneos como Instagram y WhatsApp ¿Para qué me sirve el producto X? Esto para facilitar a los clientes potenciales el conocimiento de los beneficios de los productos.
- Creación de historias destacadas en Instagram que muestren los testimonios de clientes satisfechos y ejemplos de cómo se han utilizado los productos.

Los momentos de verdad en esta etapa se evaluarán mediante los siguientes KPI's<sup>13</sup>

- Número de interacciones con los anuncios y publicidad explicativa (mayor es mejor).
- Clics en el botón instantáneo del chat ¿Para qué me sirve el producto X?
- Número de las visualizaciones de reels, short y videos, así como de las historias destacadas en Instagram.

---

<sup>12</sup> SEO: Search Engine Optimization (Optimización para Motores de Búsqueda), es un conjunto de técnicas que ayudan a mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de búsqueda de motores como Google, Yahoo, Edge y Bing.

<sup>13</sup> KPI: Se refiere a Key Performance Indicator (Indicador Clave de Rendimiento), es una medida que se utiliza para entender qué tan bien se está cumpliendo con los objetivos de una empresa.

#### **4. Experiencia deseada para la etapa interés**

##### **Momentos de verdad:**

- Diseños y productos innovadores que llamen la atención.
- El proceso de evaluación del producto.

Según las entrevistas y comentarios recopilados en la encuesta realizada, existe poca variedad y rotación de diseño en los productos, por lo que es importante que la etapa de interés se desarrolle de tal manera que los clientes encuentren nuevos diseños y productos innovadores que capten su atención.

La empresa debe buscar innovar en diseño para motivar la recompra y captar clientes potenciales. Además, en esta etapa los clientes evalúan si el producto satisface sus necesidades y expectativas. Esto implica leer reseñas de productos, buscar información detallada o comparar productos similares.

Para lograr ese objetivo, se consideran las siguientes herramientas y acciones como propuesta de mejora en la experiencia deseada.

- Hacer uso de la metodología de co-diseño con personas o diseñadores externos para innovar no sólo en el desarrollo de nuevos productos, sino también en la estética de productos y presentar nuevas colecciones.
- Crear contenido tipo blog mostrando los productos de vanguardia y permitiendo a los clientes ver innovaciones en el deporte, además de habilitar un espacio de comentarios y calificación de productos.
- A través de estrategias de rotación de diseños como uso de colecciones acorde a la temporada.
- Habilitar espacio de reseñas en productos.

Los rendimientos y éxito de esta etapa se evaluará mediante los siguientes KPI's:

- Cantidad de visitas en el blog de la página web.
- Tiempo de interacción con el contenido.
- Número de reseñas de producto y calificaciones.

El cumplimiento de estos KPIs y la mejora continua en cada momento de verdad ayudarán a Neast Industrial a potenciar la venta de productos a nivel nacional y a mejorar el posicionamiento de la marca.

#### **5. Experiencia deseada para la etapa compra**

##### **Momentos de verdad:**

- Proceso de pago rápido y fácil.
- Asistencia inmediata durante el proceso de compra.

Actualmente Neast utiliza como plataforma de pago principal MercadoPago. Se ha visto la necesidad de sumar Webpay dado que esta pasarela de pago es más aceptada y conocida por el público chileno. Otro de los medios de pago que genera demora es la

transferencia, que reduce el costo de comisión, pero no considera un sistema automático para la confirmación del pago. Además, muchas veces pueden existir problemas en el proceso de compra que pueden ser frustrantes y engorrosos para los clientes, lo que los puede llevar a abandonar el carrito con su pedido.

Para mejorar esta experiencia y alcanzar lo deseado, que es hacer del proceso de pago una etapa rápida, fácil y familiar para los clientes se recomienda:

- Agregar múltiples opciones de pago dejando Webpay como opción de pago principal.
- Proporcionar asistencia inmediata agregando un chat en vivo o asistencia al cliente con respuestas a las preguntas frecuentes en caso de tener problemas con el medio de pago.

Las siguientes métricas pueden ser útiles para evaluar las mejoras propuestas:

- Tiempo de demora en la pasarela de pago.
- Tasa de abandono del carrito en la etapa de pago.
- Tiempo promedio para completar el pago.
- Cantidad de veces que se utiliza el chat para resolver dudas.

## **6. Experiencia deseada en la etapa de despacho**

Actualmente la misma persona encargada de ventas es la persona encargada del despacho, el cual se realiza a través de la empresa Starken. Según declara la empresa por entrevistas internas a las personas, este punto es bastante débil ya que muchas veces Neast se demora en entregar el paquete a Starken para ser enviado. Esto se produce muchas veces por falta de stock de productos armados y por no contar con un sistema de gestión de inventario en tiempo real.

En esta etapa, la empresa busca ofrecer una experiencia de despacho rápida y eficiente. Se pretende que la confirmación del pedido hasta la entrega sea fluida y sin contra tiempos, esperando que el tiempo de entrega máximo de Neast a Starken desde la confirmación del pedido sea en un plazo máximo de 48 horas.

Para conseguir esta experiencia deseada se propone:

- Establecer procesos claros desde la recepción del pedido hasta la entrega. Esto incluye confirmar el pago y coordinar con el servicio de despacho.
- Mantener un canal de comunicación abierto con el cliente durante el proceso de despacho para asegurar que cualquier pregunta o preocupación se aborde rápidamente.
- Implementar un sistema de medición de gestión de inventario eficiente que proporcione en tiempo real existencia de los productos y que genere alertas cuando los niveles de stock bajen según un umbral predefinido.

Para medir el cumplimiento y éxito para brindar una experiencia memorable se propone utilizar los siguientes KPI's:

- Tiempo de entrega: tiempo total desde que se realiza el pedido hasta que se entrega al cliente.
- Cumplimiento del plazo de entrega: porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo prometido al cliente.

## **7. Experiencia deseada para la etapa de uso**

### **Momento de verdad:**

- Satisfacción del producto y soporte post-venta

Actualmente la empresa no tiene interacción con el cliente en esta etapa del viaje del cliente. El objetivo principal de esta etapa es que los clientes estén completamente satisfechos con sus productos, la instalación sea fácil y los productos cumplan con las características y calidad prometidas. Es fundamental entregar soporte post venta y comunicación efectiva de las garantías y políticas de la empresa.

Para proporcionar la experiencia deseada en esta etapa se propone realizar lo siguiente:

- Desarrollar un sistema de soporte al cliente, el cual mantenga canales de comunicación abiertos y accesibles para los clientes.
- Seguimiento proactivo al cliente con encuestas post atención luego de su compra para obtener el feedback sobre calidad del producto y experiencia en general. Esto entregará una visión constante y actualizada de cómo los clientes perciben los productos y servicios.
- Implementación de tutoriales y guías de uso para asegurar que los clientes puedan aprovechar al máximo sus productos y los usen de manera correcta.

Para medir el cumplimiento de esta experiencia deseada descrita anteriormente se propone el uso de las siguientes métricas.

- Índice de uso de la garantía (menos es mejor).
- Puntuaciones de las encuestas de satisfacción al cliente.
- Número de visitas y tiempo de interacción los tutoriales y guías de uso.

Con esto, se pretende garantizar que cada cliente se sienta satisfecho con los productos de la marca Neast y entienda que la empresa está comprometida con brindarle un buen servicio en todo momento.

## **8. Experiencia deseada para la etapa de recompra**

### **Momento de verdad:**

- Facilitar y motivar la recompra

La recompra es un componente vital para el éxito de muchas empresas, lo que requiere brindar una experiencia vinculante y memorable al cliente para que así se vuelva promotor de la marca. Los objetivos principales en esta etapa es hacer del proceso de compra lo más simple y atractivo posible junto con generar la necesidad de volver a comprar, ya sea por la incorporación de nuevos productos, cambios de catálogo, nuevos diseños o regalos para gente cercana.

Algunas de las recomendaciones para mejorar esta etapa son:

- Sistema de fidelización: crear un programa de recompensas, el cual motive al cliente a realizar nuevas compras a través del ecommerce Neast. Este programa puede incluir descuentos en futuras compras, accesos a ser early adopters<sup>14</sup> de nuevos productos y otros incentivos que hagan que los clientes se sientan valorados por la marca.
- Crear estrategia de rotación de diseños en los productos, ya que según la entrevista esto era fundamental y se vincula a la motivación de los clientes por adoptar nuevos productos.
- Valorización del cliente: para que el cliente se sienta valorizado, junto con las encuestas de satisfacción realizadas para medir la experiencia global de los clientes, se tendrán en cuenta agradecimientos personalizados para las personas que contesten la encuesta

Para medir el éxito de esta experiencia deseada se propone el uso de las siguientes métricas:

- Tasa de recompra: esto muestra que porcentaje de los clientes están realizando más de una compra por el canal B2C.
- Tiempo entre compras: un tiempo más corto entre las compras puede indicar mayor satisfacción de los clientes.

#### **4. Funnel para el marketing digital 5ª**

Luego de haber examinado el mapa del viaje del cliente, es importante realizar el Funnel 5A como complemento a la estrategia de marketing. En el contexto del marketing digital, este modelo se convierte en una herramienta muy importante para entender y medir cómo los clientes potenciales se mueven desde la conciencia de marca hasta ser defensores leales de los productos o servicios ofrecidos.

---

<sup>14</sup> Early adopters: son individuos o empresas que son los primeros en adoptar una nueva tecnología, producto o tendencia en su industria. Suelen estar dispuestos a asumir riesgos y experimentar con innovaciones antes que la mayoría, lo que puede influenciar la adopción general de dicha novedad. Son cruciales para el éxito inicial de muchas innovaciones.

Este modelo de embudo, formulado por Phillip Kotler, un gran exponente en el marketing digital propone cinco etapas clave: Conciencia (Aware), Atractivo (Appeal), Consulta (Ask), Acción (Act) y Defensor (Advocate). En cada una de estas etapas, los clientes interactúan de manera diferente con la marca, presentando distintas necesidades, expectativas y oportunidades para el marketing.

En el capítulo anterior, nos enfocamos en el viaje del cliente, destacando las experiencias claves y los momentos de verdad. El mapa del viaje del cliente está centrado en las perspectivas de este, mientras que el Funnel 5A se enfoca en el viaje desde la perspectiva de la empresa, proporcionando un marco para las acciones que la empresa puede tomar para mover a los clientes a lo largo del proceso.

En este capítulo, aplicaremos el modelo Funnel 5A a Neast Industrial SpA, utilizando la información obtenida en el análisis del viaje del cliente. Para cada etapa, definiremos los objetivos específicos, las acciones a implementar y las métricas para monitorear el progreso y el éxito. El objetivo es ofrecer una hoja de ruta para optimizar la estrategia de marketing. Atrayendo a sí a más clientes potenciales, aumentando las conversiones y, finalmente, construyendo una base sólida de clientes leales y defensores de la marca.

Cabe recordar que el objetivo principal de una estrategia de marketing digital con el Funnel 5A es la generación de valor y conversión de prospectos (desconocidos) en clientes promotores a través del Modelo 5A.

### **1. Etapa de Conciencia (Aware)**

Hay que tener en consideración que la marca Neast destaca por la calidad, durabilidad y diseño de sus productos, lo cual es un punto de atracción importante para los clientes potenciales. Se analiza la forma en que se llega a los clientes en la etapa de atención.

Esta etapa busca a través de un mensaje, anuncio o contenido atraer y captar la atención del público objetivo.

La marca utiliza principalmente Instagram para mostrar el valor de los productos a los clientes, publicando imágenes, reels y videos tanto de los productos en uso como de información técnica y valiosa para los clientes. Es sumamente importante el uso de titulares atractivos, imágenes llamativas o mensajes impactantes para captar la atención rápida de los usuarios.

Otro punto de contacto en la etapa de atención es la visualización de la marca en carreras y presencia en tiendas físicas con exhibidores. Es importante participar constantemente en eventos y mantener un espacio físico ordenado y limpio en el cual se exhiban los productos y generen interés para los clientes. Para esto, en cada carrera se deben implementar estrategias de generación de interés como concursos, competencias rápidas o promociones exclusivas.

Dado que no existe una estrategia de contenido diversificado que aborde todos los canales y diferentes segmentos de la audiencia según las necesidades e interés, se propone:

- **Estrategia de contenido:** utilizar todos los canales digitales de la marca, para demostrar el valor de los productos de forma regular e innovadora. Todo canal debe ser utilizado de forma estratégica y diferenciada entendiendo la naturaleza y tipo de audiencia.
- **Creación del canal TIKTOK:** esto debido a que es una red social que cada día tiene mayor relevancia en exposición de contenidos y llega a un segmento más joven que otras redes sociales no están capturando.
- **SEO y publicidad en línea:** sumamente importante es implementar técnicas de SEO para mejorar y aumentar la visibilidad de la página web en los motores de búsqueda. Eso acompañado de publicidad en línea, idealmente en Google ADS o Meta Ads. Para esto se deben utilizar titulares atractivos y estudiar constantemente el uso de palabras relevantes que posicionen a Neast en los buscadores.
- **Asociaciones y colaboraciones:** igual de importante que los otros puntos es generar asociaciones con otras marcas de ciclismo que tengan una historia y ya estén posicionadas en el mundo del ciclismo. Además de asociaciones con ciclistas o influencers que logren exponer la marca a nuevas audiencias.

Para medir la conciencia y después evaluar el éxito del funnel 5A en cada etapa se propone analizar las siguientes métricas:

- **Alcance en redes sociales:** el número de personas únicas que ven el contenido.
- **Impresiones de anuncios:** corresponde a cuantas veces se mostró el anuncio en total.
- **Tasa de apertura de los correos electrónicos:** para campañas específicas por correo electrónico, la tasa de apertura puede ser una métrica útil para medir el alcance y la conciencia.

## **2. Etapa de atractivo (appeal)**

Esta etapa es fundamental para iniciar el primer paso en el proceso de conversión e ir convenciendo a un cliente potencial a que se convierta en un cliente real. Para esto es importante atraer la atención del cliente y crear una impresión memorable en la audiencia.

Actualmente la empresa depende en esta etapa principalmente de la cuenta de Instagram y de la sección “Innovación” presente en la página web donde se muestran las características principales de los productos. Alguno de los atractivos principales a destacar en esta etapa es el hecho de ser una marca de origen nacional con garantía local, junto con la variación de diseños de sus productos.



Dado que actualmente no existen métricas para medir el éxito de las diferentes etapas en el funnel deseado, para la etapa de atractivo se debe utilizar principalmente la cuenta de Instagram y el sitio web para mostrar el valor de los productos, pero también se propone el uso de nuevas maneras para aumentar la interacción con los clientes y comunicar de forma eficaz las características de los productos. Algunas acciones que se implementan para mejorar el éxito en esta etapa es la utilización de la amplificación de contenido a través de promociones pagadas en Youtube y Facebook Ads.

Algunas acciones para considerar en esta etapa son:

- **Generación de contenido atractivo y estratégico:** desarrollar contenido atractivo e informativo para redes sociales como Instagram, TikTok, Facebook y pagina web, mostrando historias de éxito y demostraciones de productos. El objetivo es conectar con los clientes a nivel personal y emocional. El contenido estratégico está ligado a mostrar la propuesta de valor de la marca, destacando los procesos de fabricación de los productos y potenciando la marca como una marca de origen nacional con productos diseñados para ciclistas hechos por ciclistas.
- **Testimonios y reseñas de clientes:** agregar en la página web sección con reseñas y testimonios de los clientes para proporcionar una prueba social del valor y la calidad de los productos.

Algunas métricas para considerar en esta etapa son:

- Tasa de clics: número de clics en anuncios o publicaciones dividido por el número de impresiones.
- Visitas en el sitio web.
- Tiempo de permanencia en la página web
- Tasa de crecimiento en redes sociales, visitantes convertidos en seguidores
- Cantidad de reseñas y testimonios de clientes

### **3. Etapa de averiguación (Ask)**

Esta etapa busca responder las preguntas o consultas que puedan tener los clientes potenciales antes de tomar una decisión de compra.

Actualmente se utiliza la página web, Instagram y WhatsApp como canales directos para interactuar con los clientes que muestran interés en los productos o la marca. Sin embargo, la respuesta a las consultas de los clientes se realiza de forma manual, dependiendo de cuando se vea el correo o la pregunta por WhatsApp o Instagram. Esto genera inconsistencias en el tiempo de respuesta y la calidad de las respuestas, ya que estas dependen del tiempo disponible del personal y otros factores.

Adicionalmente, no existe un chat disponible o en vivo a través del ecommerce lo que puede ser una frustración para aquellos clientes que buscan respuesta rápida a sus preguntas.

Para mejorar esta etapa de averiguación se propone:

- **Chat Web:** implementar chat en vivo en la página web que tenga un bot de inteligencia artificial para responder preguntas frecuentes de forma instantánea y las preguntas más complejas sean redirigidas a algún personal del equipo Neast.
- **Mejorar la información disponible en la página web y en Instagram:** es importante proporcionar toda la información necesaria tanto por la página web como por las redes sociales. Precios, promociones, nuevos productos e información importante deben ser actualizados de forma periódica.

Para ver el cumplimiento de los objetivos y la generación de leads en esta etapa se propone usar las siguientes métricas:

- Tiempo promedio de respuesta.
- Cantidad de consultas respondidas.
- Nivel de satisfacción de los clientes con las respuestas.

#### **4. Etapa de acción (compra)**

Esta etapa es fundamental en el viaje del cliente, ya que es donde se toma la decisión de compra. Los clientes ya vienen con una idea clara sobre la marca y están informados del o los productos. El objetivo principal es convertir a los clientes potenciales en compradores reales, facilitando y haciendo eficiente el proceso de compra. Para esto es importante que los clientes tengan todas las herramientas e información para la realización de la compra.

Para el cumplimiento de este objetivo y lograr que el proceso de compra a partir del canal elegido sea lo menos friccionado posible se propone:

- **Implementar estrategia omnicanalidad:** ofrecer una experiencia de compra coherente entre todos los canales es sumamente importante. Para esto los diversos canales deben compartir un diseño similar, contar con los productos disponibles, precios y promociones y proporcionar al cliente la misma información junto con ofrecer opciones de pago y entrega flexibles. Para lograr este objetivo se debe tener la información disponible clara y rápida para las personas que hacen uso de los diferentes canales.
- **Experiencia de carro de compras eficiente:** para esto es importante la simplicidad en diseño para que sea fácil y claro el proceso de compra, con el fin de incrementar la probabilidad de que realicen ésta. Además, el carro de compras debe proporcionar un resumen detallado de la cantidad, precio e imágenes de los productos.
- **Proporcionar información clara y detallada:** es sumamente importante que los clientes tengan a disposición toda la información para tomar una buena decisión de compra. Algunas de las informaciones importantes puede ser el tiempo de despacho, políticas de garantía y políticas de devolución.

Para medir esto se propone el uso de las siguientes métricas:

- **Tasa de conversión:** esta es la proporción de visitantes del sitio web que realizan una compra. Una tasa de conversión alta indica que el proceso de compra es eficiente y que los clientes encuentran fácil comprar en el sitio web.
- **Tasa de abandono del carro de compras:** esta es la proporción de clientes que agregan productos a su carro de compras, pero no completan la compra. Una tasa de abandono alta puede indicar problemas en el proceso de compra.
- **Tiempo promedio para completar una compra:** este es el tiempo que tarda un cliente en pasar del inicio del proceso de compra a su finalización. Un tiempo promedio corto puede indicar un proceso de compra eficiente

## 5. Etapa de promoción (Advocacy)

La etapa de promoción en el modelo de embudo 5A es crítica para la adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes. Los clientes satisfechos son los mejores embajadores de una marca, y a menudo pueden influir en sus propias redes para convertirse en clientes de la marca. Sin embargo, en el caso de Neast, parece que aún no se han aprovechado completamente las oportunidades en esta etapa.

El principal objetivo de la etapa de promoción es convertir a los clientes satisfechos en embajadores de la marca. Para ello, Neast deberá implementar estrategias que fomenten y faciliten la promoción de la marca por parte de sus clientes.

Para cumplir con los objetivos de esta etapa se recomienda lo siguiente:

- **Programa de referidos:** implementar un programa de referidos que recompense a los clientes por recomendar a Neast a sus amigos y conocidos. Las recompensas podrían ser descuentos en futuras compras, acceso anticipado a nuevos productos, o incluso productos gratuitos.
- **Testimonios de clientes:** hacer un uso más eficaz de los testimonios de los clientes, reuniéndolos no sólo de Instagram, sino también de otras plataformas y de las comunicaciones directas con los clientes. Estos testimonios se podrían utilizar en el sitio web de Neast, en sus redes sociales y en sus materiales de marketing.
- **Monitoreo de redes sociales:** implementar mecanismos para monitorear y responder a las menciones de la marca en las redes sociales. Esto podría implicar la contratación de un gestor de comunidades o la utilización de una herramienta de software que permita la monitorización y respuesta automatizada.

Para medir el éxito de las estrategias implementadas en la etapa de promoción, Neast podría utilizar las siguientes métricas:

- **Número de referidos:** el número total de referidos recibidos a través de un programa implementado para ello.
- **Tasa de conversión de referidos:** el porcentaje de referidos que se convierten en clientes.

- **Número de testimonios recogidos:** el número total de testimonios recogidos de los clientes.
- **Sentimiento de las menciones en redes sociales:** una medida cualitativa del sentimiento de las menciones de la marca en las redes sociales (por ejemplo, positivo, neutral, negativo).

## 5. Propuesta de marketing de contenidos

A partir del análisis del contenido actual, descripción de los pilares fundamentales y el análisis realizado del comportamiento del usuario se puede desarrollar el proceso estandarizado que consta de 8 etapas principales para la creación de contenido para Neast.

Además, según lo estudiado en el Customer Journey como en el Funnel 5A destaca la importancia de tener un plan visual de contenido estipulado y que refleje los valores y principios que la marca quiere destacar.

### 1. Definición del objetivo

El objetivo principal de esta estrategia de marketing se alinea al enfoque primordial de la presente investigación, que se centra en la consolidación de la marca a nivel nacional y captación de nuevos clientes para impulsar el aumento en las ventas.

Es importante destacar que, para la formulación de objetivos específicos, se implementó como punto de partida la información recopilada en el año 2021. Esta elección se basa en que, durante el periodo del año 2022, debido a diversas circunstancias vinculadas a los fundadores de Neast, no se contó con un equipo a tiempo completo, no se llevó a cabo renovación de inventario ni el desarrollo de nuevos productos, y mucho menos se implementaron estrategias de marketing.

Para lograr el objetivo principal, se propone una serie de objetivos específicos:

#### **Objetivo 1: Incrementar el reconocimiento de marca**

##### Métricas de medición<sup>15</sup>

- Aumento del tráfico web de Neast en un 100% en el primer año, empezando en enero del 2024.

---

<sup>15</sup> Todas las métricas cuyo objetivo sea un aumento o disminución, se comparan a los datos obtenidos el año 2021.

- Aumento del 40% en el número de seguidores y suscriptores en las redes sociales de Neast en el primer año.

Justificación: aumentar el reconocimiento es esencial para captar la atención de nuevos clientes. El tráfico en el sitio web y de seguidores en las redes sociales indica un crecimiento en la conciencia de marca.

## **Objetivo 2: Generar interés y compromiso de la comunidad**

### Métricas de Medición

- Aumento del 20% en la participación y comentarios en publicaciones de redes sociales durante el primer semestre.
- Aumento del 15% en el tiempo promedio de permanencia en el sitio web de Neast durante el primer año.

Justificación: la generación de interés y compromiso de la comunidad es crucial para construir una base de seguidores leales. El aumento en la participación y el tiempo de permanencia en el sitio web indicará un mayor compromiso de la comunidad.

## **Objetivo 3: Impulsar las ventas y los ingresos**

### Métricas de Medición:

- Aumento del 100%<sup>16</sup> en las ventas a través del sitio web de Neast el año 2024.
- Incremento del 200% en los ingresos totales de Neast durante el 2024.

Justificación: el objetivo final es aumentar las ventas y los ingresos para hacer que el negocio sea rentable. Estas métricas reflejarán directamente el impacto positivo en la rentabilidad del negocio.

## **2. Determinación y comprensión del target**

Esta campaña de contenidos está enfocada en el target global de Neast, que son jóvenes entre los 15 y 55 años, que practican el deporte del enduro mountain bike, ya sea de forma competitiva o amateur. (Para más información de la elección del target ver anexos E y F)

### **Perfil del cliente objetivo:**

- Edad: 15-55 años.

---

<sup>16</sup> El aumento del 100% se explica en relación con el aumento de tráfico y la tasa de conversión esperadas. Estos datos están justificados en el capítulo siguiente, en la sección de "Proyección de ventas".

- Nivel de experiencia en el ciclismo: desde principiantes hasta expertos.
- Intereses: apasionados por el ciclismo de montaña, la innovación en productos y la calidad.
- Valores comunes: seguridad, rendimiento y superación personal.

#### **Hábitos y actitudes:**

- Practican y dedican tiempo de forma regular al ciclismo de montaña.
- Son personas preocupadas por su bienestar y la protección de su bicicleta.
- Buscan productos de calidad y están dispuestos a invertir en productos técnicos, confiables y duraderos.
- Son personas apasionadas por el deporte, quienes buscan superar sus límites y enfrentar desafíos.

#### **Necesidades y expectativas:**

- Productos innovadores: esperan productos que mejoren su experiencia y seguridad.
- Comunidad y reconocimiento: desean conectarse con la comunidad ciclista y destacar sobre el resto.
- Comodidad en la compra: valoran una experiencia de compra, en la cual se tomen en consideración sus expectativas y opciones de entrega rápida.

### **3. Desarrollo y planificación del contenido**

Dada la definición previa de los 3 pilares fundamentales: Innovation, Limitless y Community, cada uno de estos pilares representa un estilo único de la marca y se complementan entre sí para construir el relato completo y convincente de Neast.

Este enfoque aborda una variedad de temas con el propósito de atraer a todas las personas a las que se dirige Neast como empresa. Esto contribuye al posicionamiento de la marca, lo que a su vez atrae a nuevos clientes.

A continuación, se analizan individualmente cada uno de estos pilares.

#### **Innovation:**

El objetivo principal es fortalecer la imagen relacionada con la innovación y el desarrollo. Se crea contenido relevante y útil en relación con las nuevas innovaciones de Neast y las tendencias emergentes en el mundo del ciclismo.

Para lograrlo, se generan artículos y contenido en diversos formatos, como blogs, reels y shorts, que se comparten a través de las redes sociales. Además, se producen artículos y contenido que destacan los beneficios de utilizar los productos Neast al andar en bicicleta, insertando la propuesta de valor de la marca en la mente de los consumidores.

- **Formatos:** se emplean diversas formas de presentación del contenido, que incluyen publicaciones de blog, reels, shorts en redes sociales, así como la publicación regular de historias dos veces a la semana en Instagram y contenido regular en las páginas principales de Instagram y Facebook. Se destaca la importancia de enfocarse en el contenido y el formato en video, ya que tienen un alcance significativamente mayor en comparación a las publicaciones en formato de foto, ya sea en Instagram como en Facebook (consultar anexos G y H).
- **Tono y estilo:** se utiliza un tono informativo y educativo, pero a la vez atractivo, para resaltar el profundo conocimiento del equipo Neast y su compromiso con la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la pasión por el ciclismo.
- **Hoja de ruta:** realizar publicaciones de forma continua que se centren en los desarrollos más recientes de Neast y tendencias en el mundo del ciclismo. Además, es importante realizar tutoriales y videos de uso de los productos antiguos.

### **Limitless:**

Esta temática está enfocada en la creación de contenido divertido y entretenido para la audiencia, que muestre videos e imágenes de deportistas de alto rendimiento, exhibiendo su máximo potencial arriba de su bicicleta. Es importante que sean corredores conocidos y tengan gran alcance para generar colaboraciones. Idealmente que sean corredores del team Neast para que se vean los productos en primer plano y que estén vestidos con la indumentaria de la marca.

- **Formatos:** videos e imágenes en redes sociales de ciclistas de alto rendimiento utilizando los productos de la marca, que compartan publicaciones regulares en Instagram, Facebook, TikTok y Youtube.
- **Tono y estilo:** en cuanto al tono y estilo, este es más relajado y divertido, con un enfoque en contenido visual atractivo y utilizando música en tendencia.
- **Hoja de ruta:** se realizan colaboraciones con ciclistas conocidos, especialmente con los corredores pertenecientes al equipo Neast, para crear y compartir el contenido.

### **Community:**

En esta sección el objetivo principal es mostrar la presencia de Neast en el mundo del ciclismo chileno y la comunidad que se ha creado alrededor de la marca Neast. La idea central es compartir contenido relacionado con las escuelas colaboradoras y equipos auspiciados por la marca. También es importante mostrar reseñas, historias y entrevistas que destaquen como Neast ha respaldado a diversas escuelas, equipos y corredores.

Para esto se genera contenido en cada una de las carreras a las que asiste la marca, entrevistando tanto a las escuelas, equipos y embajadores de la marca.

- **Formatos:** se emplean diferentes formatos para la creación y difusión del contenido. Vídeos y fotos de eventos de ciclismo con cobertura visual de las carreras y eventos a los que asiste Neast. Entrevistas con escuelas colaboradoras, equipos y embajadores de la marca Neast. Este contenido es compartido en las redes sociales y a través de la página web.
- **Tono y estilo:** estilo amigable y relajado, centrado en mostrar el lado más humano y cercano de la marca. Se destaca la autenticidad y la relación de Neast con la comunidad ciclista.
- **Hoja de ruta:** la planificación de contenido incluye las siguientes acciones: asistencia a carreras para capturar contenido visual y narrativo, realización de entrevistas y colaboraciones regulares con la comunidad del ciclismo, incluyendo escuelas, equipos y embajadores de la marca y organización de eventos comunitarios, como paseos en bicicleta.

Esta estrategia de contenido está en línea con los objetivos y valores de la marca. Proporciona un valor continuo a la audiencia y refuerza la presencia de Neast en el mercado al mostrar su compromiso y participación en la comunidad ciclista chilena.

#### **4. Creación del contenido**

Para la creación de contenido se propone un enfoque mixto, realizando cierto contenido de forma interna con el equipo en las oficinas y otro material realizado por agencias o personas externas, esto en función de los requisitos específicos y naturaleza del contenido.

**Community:** dada la naturaleza íntima y personal de este contenido, el equipo interno de Neast es el principal encargado de la creación. Para esto es importante que las personas conozcan al equipo de Neast y se muestren en los videos, generando así un contenido más humano y cercano. Esto se justifica principalmente porque los fundadores conocen bien la marca, su historia, sus valores y la comunidad, lo que permite crear contenido auténtico, integrando a profesores de escuelas, embajadores o mecánicos asociados a marcas colaboradoras.

**Limitless:** existe un equipo de embajadores con gran reconocimiento a nivel nacional, por lo que se debe aprovechar el contenido existente solicitando a cada embajador que comparta su contenido en carpetas compartidas de Drive. Luego el equipo Neast lo revisa, se edita y publica. En complemento a lo compartido por los embajadores, se realiza contenido en conjunto con agencias externas, fotógrafos o creadores de contenido que asisten constantemente a carreras y eventos deportivos.

**Innovation:** para este pilar, se propone un enfoque combinado. Algunos contenidos serán creados por el equipo interno de Neast, mientras que otros requieren la experiencia de profesionales externos especializados en la producción de material técnico y educativo.



**Equipo interno:** el equipo interno debe jugar un papel central en la creación de contenidos. Esto incluye al equipo completo, para que la narrativa cumpla con la visión holística de la empresa. El conocimiento interno y pasión por el ciclismo de montaña convierte al equipo Neast en un recurso clave para generar contenido auténtico y relevante.

**Embajadores y ciclistas destacados:** los ciclistas destacados y embajadores de Neast desempeñan un papel vital en la creación de contenido. Sus experiencias personales, historias de éxito y pasión por el ciclismo de montaña son factores claves para el logro de este objetivo.

La técnica narrativa principal empleada es el Storytelling. En esta estrategia, se destacan los siguientes elementos clave:

- **Personajes auténticos:** Neast presenta a ciclistas reales, identificándolos por sus nombres y rostros. Esto permite que la audiencia establezca una conexión genuina con las personas detrás de las historias.
- **Conflictos y desafíos:** se resaltan los desafíos y obstáculos que los ciclistas enfrentan al momento de realizar el deporte. Estos conflictos se presentan de manera que generen tensión y empatía en la audiencia con el fin de que ésta se sienta identificada con el contenido.
- **Resolución y superación:** las historias narran cómo Neast y sus productos desempeñan un papel fundamental en la superación de los desafíos planteados. Se enfatiza cómo Neast brinda soluciones efectivas para mejorar la experiencia de ciclismo y superar obstáculos, destacando su propuesta de valor.
- **Emoción y pasión:** a lo largo de la narrativa, se transmite la emoción y la pasión que rodea al ciclismo de montaña. Esto se logra a través de la selección cuidadosa de imágenes, una narración emotiva y el uso de música que evoca sentimientos relacionados con la aventura y la pasión por el ciclismo.

Esta técnica narrativa se implementa para crear un contenido auténtico que refuerce la conexión emocional con la marca Neast. La estrategia busca involucrar a los espectadores en historias de superación, aventura y pasión por el ciclismo de montaña, lo que fortalece la percepción de la marca y su propósito en la comunidad ciclista.

## **5. Distribución del contenido**

Tras la generación y creación de contenidos valiosos para la marca Neast, es crucial enfocarse en la forma y canales por los cuales se distribuirá éste. Esto es muy importante, ya que, si bien se puede tener un contenido muy valioso y atractivo para los clientes, si éste no es difundido de la forma correcta puede ser que no genere tanta atracción y/o tráfico.

Esta etapa está centrada en cómo se hace llegar el contenido al público objetivo y los canales que deben ser utilizados para lograr este objetivo son los siguientes:

**Redes Sociales:** se recomienda el uso de las plataformas principales de redes sociales, que incluyen Instagram, TikTok, Facebook y Youtube. Estas plataformas permiten una amplia gama de formatos, incluyendo posts, stories, videos y más.

**Email marketing:** se propone el uso continuo de email marketing, en particular para el pilar “Innovation”. A través de boletines semanales, se debe proporcionar a los suscriptores una visión general de los nuevos contenidos y guiar a través de un enlace completo en las redes sociales o sitio web.

**Website y blog:** para generar posicionamiento y mayor tráfico en la página web, se destinará una sección profundizando el contenido de “Innovation”. En este blog, los usuarios pueden encontrar una amplia gama de productos, artículos y guías de uso e instalación. Cabe destacar que este blog puede ser realizado en colaboración con otras plataformas dedicadas a compartir información y las tendencias del ciclismo como [www.pinkbike.com](http://www.pinkbike.com) y [www.montenbaik.com](http://www.montenbaik.com).

## **6. Amplificación del contenido**

Más allá de la distribución inicial del contenido y la elección de los diferentes canales de distribución, es necesario garantizar que la información llegue a una audiencia más amplia a través de una estrategia de amplificación. Este proceso es fundamental para aumentar la visibilidad y el alcance del contenido de la marca Neast.

A continuación, se detallan algunas estrategias de amplificación que se utilizarán:

- **Colaboración con influencers y ciclistas de alto alcance en redes sociales:** se recomienda colaborar con influencers y líderes de opinión en el mundo del ciclismo para aumentar la visibilidad de la marca. Estos colaboradores pueden compartir experiencias con sus seguidores, lo que amplía significativamente su alcance. Los colaboradores principales de Neast son los embajadores calificados como “Factory Team” y dependiendo del tipo de contenido se debe colaborar con influencers pertenecientes al grupo “Friends and Family”. Estos grupos fueron seleccionados en función del alcance en redes sociales, logros deportivos, auspicios actuales y descripción general (Anexo I).
- **Promoción en redes sociales:** a través del uso de promoción pagada en redes sociales, se amplificará el alcance del contenido y se fomentará la interacción con el mismo en las redes sociales, lo que garantiza que llegue a una audiencia más amplia y potencialmente interesada. Para la promoción pagada en redes sociales es preferible realizarlo a través de Facebook Business en caso de que el contenido esté enfocado a la venta y conversión. Para mejorar el posicionamiento, es recomendable utilizar Google Ads ya que se llega a un mayor número de personas y también ayuda a potenciar el reconocimiento de marca (Para más información sobre los resultados de Google y Facebook, revisar anexos I y K).

- **Optimización para motores de búsqueda (SEO):** el contenido debe estar optimizado para los motores de búsqueda. Esto incluye el uso de palabras relevantes, etiquetas apropiadas, segmentación específica según intereses y una estructura amigable para los motores de búsqueda. De esta manera, se aumentará la visibilidad en los resultados de búsqueda y se atraerá más visitantes al sitio web. Para la obtención de las palabras claves se utilizan los datos provenientes de Google Analytics, resultados de campañas de Google Ads y planificadores de palabras claves como bluehost.
- **Reutilización de contenido:** es importante identificar qué contenido se puede reutilizar de manera constante, como tutoriales, reseñas de clientes o guías de uso, en diferentes formatos para maximizar su alcance. Esto implica convertir un artículo en un video, un podcast o una serie de publicaciones en redes sociales. La reutilización inteligente amplifica su alcance y maximiza su utilidad para la audiencia.

Estas estrategias de amplificación están diseñadas para garantizar que los productos de la marca Neast alcance a la mayor cantidad posible de personas interesadas en el ciclismo, aumentando así su visibilidad y su impacto en el mercado.

## **7. Evaluación del marketing de contenidos**

La evaluación de la campaña de contenidos es fundamental para determinar el éxito y la rentabilidad. En esta etapa, se analizan los parámetros de productividad y rentabilidad de la campaña.

Parámetros para evaluar:

- **Tráfico del sitio web:** es importante conocer el impacto en el tráfico del sitio web para medir los resultados de las campañas en la generación de visitas
- **Generación de leads:** hay que monitorear la cantidad y calidad de los leads generados a través de formularios de contacto y registro en la página web. Esto indica la efectividad de la campaña en la captación de nuevos clientes potenciales
- **Interacción con las redes sociales:** se mide la interacción en las redes sociales, incluyendo likes, comentarios, compartidores y seguidores nuevos.
- **Tasa de conversión:** analizar la tasa de conversión de visitantes a compradores es importante para ver si se cumple con el objetivo de generación de ingresos. Esto mide la capacidad de la campaña para convertir el interés en acciones concretas.

## **8. Mejora del marketing de contenidos**

La mejora continua es esencial para el éxito del marketing de contenidos. En esta etapa, se exploran las opciones para mejorar la estrategia de marketing existente. Neast debe considerar tres opciones principales:

### **Opción1: Cambio de temas**

Una posible mejora es revisar y ajustar los temas de contenidos. Para ello se debe realizar una nueva investigación de mercado para identificar nuevas tendencias y las necesidades cambiantes de los ciclistas. Esta opción implica:

- Realizar encuestas y entrevistas con ciclistas para comprender sus intereses actuales.
- Investigar a la competencia y otras fuentes para identificar temas emergentes.
- Adaptar las estrategias para abordar temas más relevantes y atractivos.
- Mantener un equilibrio entre contenido relacionado con productos y el de interés general, para mantener el compromiso de la audiencia.

### **Opción 2: Mejora en el proceso creativo y/o productivo**

Otra área clave para la mejora es el proceso creativo y productivo de Neast. Se consideran las siguientes acciones para optimizar este aspecto:

- Capacitar al equipo creativo en las últimas tendencias de marketing de contenidos.
- Implementar herramientas de gestión de proyectos para una mayor eficiencia en la producción de contenido.
- Establecer un calendario editorial sólido que garantice una planificación adecuada y la publicación constante.
- Explorar nuevas tecnologías y herramientas que puedan acelerar la producción sin sacrificar la calidad.

### **Opción 3: Mejora en la distribución y amplificación**

La distribución y amplificación de contenido es igualmente importante como su creación. Para mejorar este aspecto, se pueden considerar las siguientes acciones:

- Diversificar los canales de distribución para llegar a una audiencia más amplia. Esto podría incluir la exploración de nuevas plataformas de redes sociales, colaboraciones con blogs especializados o la inversión en publicidad digital.
- Implementar estrategias de SEO (Search Engine Optimization) para mejorar la visibilidad del contenido en los motores de búsqueda.
- Colaborar con influencers y embajadores de la marca para amplificar el alcance de ésta.
- Medir y analizar el rendimiento de la distribución para identificar canales y tácticas más efectivas.

## **6. Diagnóstico de la situación por el canal B2B**

Para el análisis de la situación por el canal B2B, se realizaron entrevistas en profundidad a los vendedores y dueños de tienda. Además, se realizó una encuesta anónima y un análisis de los datos pasados de ventas a las tiendas asociadas.

Durante el tiempo de operación de la empresa, han sido 30 tiendas las que han realizado al menos una compra de forma mayorista. Cada compra mayorista es de un mínimo de 10 unidades. Analizando la recompra de las 30 tiendas, hay un índice bajo de recompra, ya que únicamente un 17% de las tiendas han hecho compras recurrentes (más de 2 veces al año). Este indicador es muy importante y es necesario entender el motivo de la baja recompra, ya que puede ser insatisfacción de sus necesidades, falta de seguimiento a las tiendas, poca rotación de los productos o múltiples razones.

Otro factor muy importante es que no existe un proceso definido para la post venta con las tiendas, no existe un sistema que haga seguimiento a las compras ni menos del nivel de satisfacción con los clientes. Esto dificulta la identificación de problemas o deficiencias en el proceso de distribución. De aquí, se evidencia la importancia de realizar un sistema de seguimiento que permita recopilar la información sobre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio ofrecido.

Otro aspecto que se ha identificado es que no hay un equipo encargado de la gestión del canal B2B, lo cual puede dificultar el seguimiento y la atención adecuada a las tiendas asociadas.

Dado que el canal B2B genera aproximadamente el 60% de los ingresos de Neast, es importante mejorar el proceso de contacto, venta y seguimiento de las tiendas para así aumentar el volumen de venta y mejorar la exposición de los productos en tiendas físicas.

## **1. Resultado de la entrevista y encuesta**

Con respecto a la entrevista a profundidad y encuesta realizada a 10 tiendas se obtuvo un nivel de satisfacción NPS correspondiente al 50%, lo que representa que el 50% de las tiendas están dispuestas a recomendar el producto o marca a alguna persona cercana.

A través de la encuesta se evaluaron diferentes procesos en el viaje del cliente (Para más información revisar Anexo C). Con respecto a los insights más relevantes en función de las respuestas son:

- **Valorización calidad de productos: 6,2**
- **Rotación de los productos: 3,7**
- **Proceso de solicitud del pedido: 5,9**
- **Clasificación despacho del pedido: 5,8**
- **70% de los clientes declara no haber recibido apoyo audiovisual**
- **Los clientes que han recibido exhibidor declaran que los ha apoyado en la venta, puntuando una mediana de 6,0**

Al preguntar sobre la baja rotación de los productos, la mayoría de los dueños de tienda o vendedores declara que es un producto con poco reconocimiento. Es decir que poca

gente conoce de su existencia y por lo general la gente que realiza la compra en la tienda, llega con la decisión de compra de ante mano.

Además, el 70% de las tiendas declara no haber recibido material audiovisual como apoyo para la venta y educación sobre los productos Neast. Esto podría relacionarse con la baja rotación, dado que el 20% que recibió material de apoyo afirma que subir contenido informativo o promocional siempre atrae a un cliente potencial y posible venta. El otro 10% asiente haber realizado contenido propio de forma más orgánica y también afirma que cada vez que suben contenido relacionado a los productos, se confirma interés por parte de nuevos clientes.

Con respecto al resto de los indicadores como la calidad de los productos, proceso de solicitud del pedido y clasificación de los productos tienen una puntuación aceptable. Idealmente cada indicador debe ser superior a 6.0 y por lo mismo surge la necesidad de estructurar un proceso claro para la venta, despacho y seguimiento a las tiendas post venta.

## 2. Proceso To-Be de venta y seguimiento para el canal B2B

En función de lo señalado anteriormente en el análisis de la situación por el canal B2B y las entrevistas y encuestas realizadas, surge la necesidad de estructurar un proceso claro para la venta y seguimiento de las tiendas asociadas a la marca Neast.

Para lograr realizar un proceso claro y definido de venta y seguimiento se estructuró la etapa completa de ventas en 3 subetapas: contacto, venta y seguimiento.

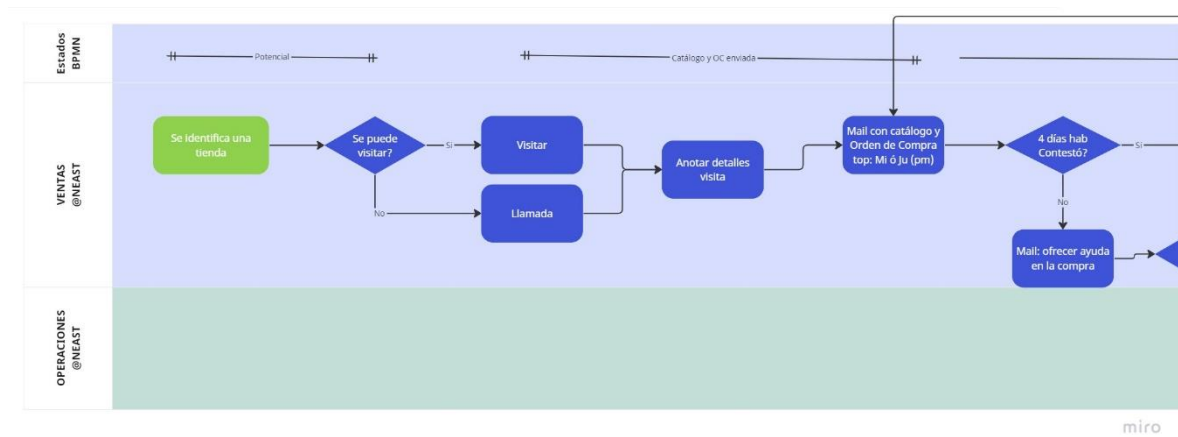


Ilustración 13: Etapa de contacto

La etapa de contacto es la etapa inicial del proceso, en donde se tiene la primera comunicación con un potencial cliente. Este es visitado o contactado por teléfono o via correo electrónico. El objetivo de la etapa de contacto es informar al cliente, captar su atención, asesorarlo con el catálogo y brindar una atención de calidad que muestre el compromiso de Neast con sus clientes.

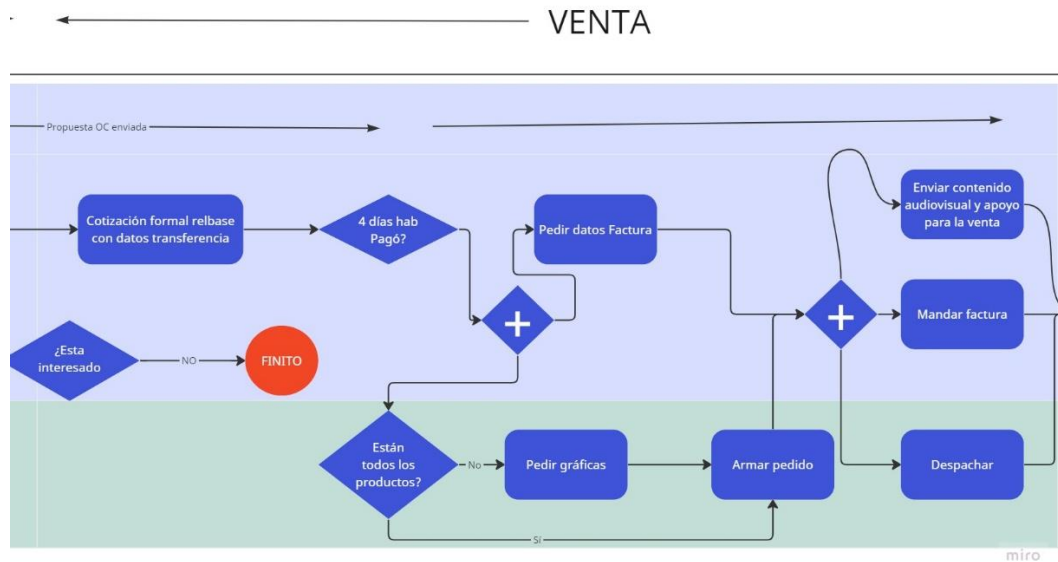


Ilustración 14: Etapa de venta

Luego, la etapa de venta está enfocada en asesorar de la mejor forma posible al cliente en función del segmento al que atiende, junto con entregar una propuesta y cotización adecuada a sus intereses y necesidades. Una vez realizada la compra, se apoya al cliente con contenido audiovisual y estrategias de venta de los productos Neast. En esta etapa trabajan colaborativamente el área de ventas y de operaciones, ya que el área operacional se debe hacer cargo de cumplir con los despachos en los plazos establecidos y atender al cliente de forma correcta.

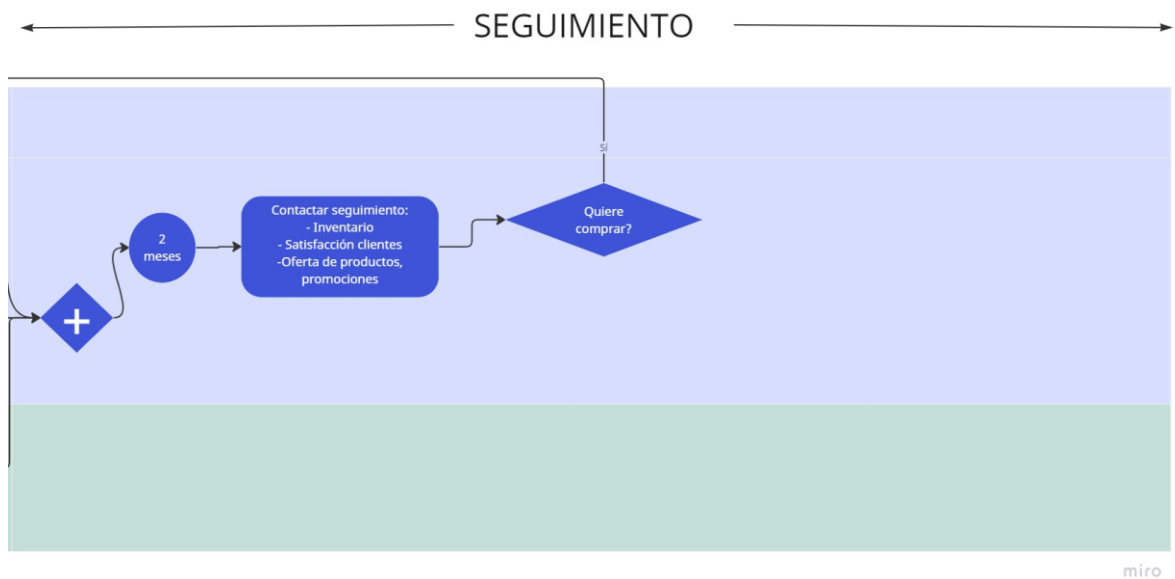


Ilustración 15: Etapa de seguimiento

La etapa de seguimiento se realiza cada dos meses en caso de que el cliente no se haya puesto en contacto de forma anticipada. Se vuelve a visitar al cliente o a contactarlo mediante una llamada o correo electrónico. El objetivo de esta etapa es poder medir los niveles de satisfacción, obtener información sobre el stock de inventario de los productos y así poder ofrecer promociones y ofertas adecuadas.

## **VII. ESTRATEGIA, PLAN DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO**

Según los lineamientos estratégicos y los objetivos de la empresa, el área de marketing se hace cargo principalmente de la generación de valor en la empresa a través de la conversión de prospectos en clientes, para luego, a través de estrategias de fidelización, convertirlos en clientes promotores.

Según lo estipulado anteriormente en el tipo de contenido a utilizar: tono, forma, lenguaje y formatos, se realizarán campañas de contenido e informativas que permitan llegar a una audiencia más amplia y captar la atención del público objetivo. Mediante las estrategias de marketing, en conjunto con las estrategias de customer journey y el funnel 5A, se implementarán acciones para incrementar el nivel de atracción y afinidad, además de optimizar la curiosidad por los productos y la marca.

Según los objetivos declarados anteriormente en función de los análisis realizados, se propone un plan de ejecución y uso de herramientas alineadas a las zonas de conversión 0,1,2,3 y 4 que se alinean a las etapas del funnel 5A de la siguiente manera:

### **1. Estrategia para la zona 0 y 1. Generar notoriedad e incrementar el nivel de atracción (etapa 1 y 2 del Funnel 5A)**

El propósito de ambas zonas es aumentar la visibilidad de marca en línea y dar a conocer sus productos y propuesta de valor para un público más amplio. Esta etapa se enfoca en captar la atención de potenciales clientes, creación de conciencia sobre la existencia de la marca y generar atracción e interés hacia los productos.

Neast, a través de esta etapa, busca posicionarse en la mente de los consumidores, mostrando sus principales atributos y propuesta de valor como una marca innovadora, comprometida por la calidad y la pasión por el ciclismo de montaña. La estrategia se centra en utilizar diversos canales digitales, como redes sociales, sitios web y Youtube, para compartir contenido atractivo y relevante que resalte los valores y beneficios de la marca.

Además, se complementa con estrategias offline, estableciendo colaboraciones con embajadores, corredores y con presencia en eventos presenciales

#### **1. Plan de ejecución**

##### **Creación de calendario de contenido:**

- Definir un calendario mensual que incluya fechas y temas importantes en las redes sociales, alineado con los pilares de “limitless”, “innovation” y “community”.



- Definir el tipo de contenido para cada plataforma (imágenes, videos, historias) y su distribución.

Tiempo de dedicación encargado de marketing: 5 horas semanales.

### **Creación y edición del contenido:**

- Cada dos meses, mediante la agenda externa *Pexz Media!*, se realizará una sesión de fotos y videos, que incluya 6 reels y 60 fotos editadas y filtradas. Valor sesión: \$410.000.
- Cada semana se publicará un reel y 2 fotos de las 60 disponibles, para un total de 3 publicaciones semanales e historias diarias.
- Sumado al contenido agregado, el encargado de marketing se encargará de editar y crear 3 videos adicionales. La edición de cada reel o video tomará aproximadamente 4 horas.
- El contenido también se complementará mediante la colaboración con el equipo de embajadores, mediante una calendarización para que cada embajador comparta un video cada dos meses

Tiempo de dedicación del encargado de marketing: 8 horas semanales

### **Creación y monitorización de las campañas de Google ADS:**

- El encargado de marketing se encargará de crear y monitorizar las campañas de Google Ads. Revisando éstas de forma exhaustiva una vez a la semana.
- A diario, se le dedicará un promedio de 30 minutos para ajustes y mejoras.

Tiempo de dedicación semanal encargado de marketing: 5,5 horas.

### **Alianzas y colaboraciones**

- Identificar nuevos corredores y marcas reconocidas para establecer asociaciones y colaboraciones.
- Realizar acuerdos de auspicio para aumentar la visibilidad de la marca.

Tiempo de dedicación semanal encargado de marketing: 4 horas.

### **Participación en eventos:**

- Participar en al menos 5 eventos de ciclismo de montaña al año con un stand promocional y productos en exhibición en cada evento.

Tiempo de dedicación semanal equipo de ventas y marketing: 2 horas.

### **Lanzamiento de nuevos productos:**

Para cada lanzamiento de productos hay que tener estrategias de posicionamiento y entrada fuerte al mercado. Considerando que por año se van a desarrollar 3 nuevos productos, por cada producto nuevo hay que considerar:

- Sesión de fotos con 1 video para página web explicativo y con lenguaje formal en formato vertical, 1 video reel de captación rápida mostrando beneficios y características, un video reel de producto, un video del proceso de instalación y recomendaciones. Adicionalmente a las fotos requeridas para el ecommerce. Valor sesión \$410.000.
- Productos de regalo para embajadores y tiendas. Esto depende del tipo de producto específicamente, pero se limitará el presupuesto a \$300.000 mensuales para los primeros 3 meses durante el primer año. Este presupuesto puede variar en función de los ingresos generados por la empresa.
- Publicidad en medios digitales, exclusivamente del nuevo producto: \$150.000 mensuales para los primeros 3 meses. Presupuesto establecido según la capacidad de pago actual de la empresa, el cual se puede ir ajustando según las proyecciones de venta.

Tiempo de dedicación en la estrategia de lanzamiento de productos: 35 horas por producto, con un total de 105 horas. Esto se traduce en un tiempo semanal promedio de 2 horas semanales.

## **2. Herramientas**

- Google Ads.
- Google Analytics.
- Facebook Business.
- Canva Premium.
- Chat GPT.

## **3. Presupuesto:**

### **Contenido, edición y publicación:**

- Creación de contenido para redes sociales: \$205.000 mensual<sup>17</sup>
- Publicidad en Google Ads y Facebook Ads: \$250.000 mensual<sup>18</sup>

La inversión en publicidad debe ser repartida en campañas de reconocimiento, tráfico y generación de ventas.

### **Colaboraciones y auspicio a embajadores:**

- Costo en productos para embajadores: \$236.000 mensuales.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> En referencia al presupuesto enviado por PEXZMedia!.

<sup>18</sup> Según las pruebas realizadas en junio en las plataformas de Google Ads y Facebook Ads con un ROAS de 219% (Más información en anexo B)

- Colaboraciones con otras marcas: \$120.000 mensuales<sup>20</sup>

### ***Presencia en carreras y eventos:***

- Participación en 5 eventos deportivos al año: \$208.000 mensuales<sup>21</sup>

### **Lanzamiento nuevos productos**

- Estrategia de contenido y publicidad por producto nuevo: \$2.060.000 por cada producto.

## **2. Estrategia para la zona 2 para la optimización de la curiosidad**

La zona 2 del funnel de marketing es una etapa fundamental para la captación de clientes potenciales. En este punto, se busca optimizar la curiosidad y el interés de los usuarios que ya han tomado conciencia de la marca y productos en la zona 0, y que han demostrado interés en la zona 1. La importancia de esta etapa radica en la transmisión del público general a clientes potenciales, donde se puede informar y atraer al cliente sobre los productos, valores y beneficios.

### **1. Plan de ejecución**

#### **Estrategia de contenidos**

- Complementar el plan de contenidos, mediante videos explicativos enfocados en las características y beneficios de los productos.
- Creación de blog en la página web, con publicación de contenido informativo y educativo en formato de artículo e infografía que pueda ser enviada por correo.

Tiempo de dedicación encargado de marketing: 4 horas semanales.

#### **Captación de leads:**

- Formularios de suscripción a noticias, descuentos y promociones.
- Implementar formularios de suscripción de noticia Neast que pueden ser enviados por email o ser leídos en la misma página web.

---

<sup>19</sup>Es importante diferenciar el costo para la empresa que se traduce en el costo de la producción del producto, más el valor de envío en caso de ser necesario y no del valor percibido en el mercado..

<sup>20</sup>Estos son los costos asociados principalmente al traslado para agendar reuniones con marcas referentes y al canje en productos Neast. Por lo general en el mundo del ciclismo cuando se realizan colaboraciones se encuentra un punto medio en el que ambas partes salen beneficiadas.

<sup>21</sup> Para calcular este costo se utilizó el costo promedio de productos como canje en eventos, sumado al transporte, comida y alojamiento.

- Ofrecer incentivos, como descuentos o contenido exclusivo para incentivar a los visitantes a suscribirse.

Tiempo de dedicación encargado de marketing: 3 horas semanales

### **Mejora del customer journey en el sitio web**

- Reseñas de clientes: implementar un sistema de reseñas y testimonios de clientes en la página web, para generar confianza y credibilidad: 15 dólares mensuales por la instalación de Jugde.me en Shopify.
- Solicitar reseñas a clientes y evaluación de la atención dedicando 2 horas semanales por parte del encargado de ventas.
- Integrar un chatbox en la página web para brindar atención a los clientes en tiempo real: costo cero de implementación y uso de Shopify Inbox.
- Implementar un botón de ayuda con preguntas frecuentes que puedan ser resueltas sin necesidad de un chat con un humano.
- Enviar mailing con promociones, ofertas e información a los potenciales clientes que rellenaron el formulario, con un tiempo de dedicación de 2 horas semanales.

#### **2. Herramientas:**

- Jugde.me.
- MailChimp.
- Shopify Inbox.

#### **3. Presupuesto:**

- Instalación de aplicación Judge.me Product Review a la tienda online de Shopify: costo mensual: \$12.750 (Shopify, 2023)
- Campañas de captación de leads: \$100.000 mensuales
- Campañas de generación de tráfico: \$250.000 mensuales

### **3. Estrategia para la zona 3 y 4 para incrementar el nivel de compromiso y afinidad**

En la zona 3, para incrementar el compromiso, el propósito es enfocarse en establecer el vínculo entre la marca y los potenciales clientes, brindando una experiencia omnicanal consistente y de calidad. Para lograrlo, se implementarán algunas de las recomendaciones y acciones a partir de lo estudiado en el capítulo X de la experiencia deseada en el canal B2C. La zona 4, está muy relacionada, ya que se busca fomentar una relación duradera y leal a través de una experiencia memorable mejorando los puntos de fricción en el mapa del cliente.

#### **1. Plan de ejecución**

**Omnicanalidad y unificación de la información:**

A través de un seguimiento continuo de los canales de venta como Shopify, Whatsapp, Instagram y Facebook. Se debe revisar la información disponible en los distintos canales para cerciorarse que se comparta el mismo contenido, promociones y políticas sobre productos.

Existen automatizaciones para la sincronización de los diferentes canales, sin embargo, hay que hacer un seguimiento continuo para evitar inconsistencias y confusiones.

Tiempo dedicado de equipo de ventas: 5 horas semanales

### **Pasarela de pago fácil de utilizar:**

A través de la pasarela de pago Webpay, se ofrecerá una solución de pago más confiable y de fácil uso.

La implementación se realizará con un experto desarrollador en Shopify con un costo de instalación de \$170.000.

### **Optimización página web**

Debido a las constantes actualizaciones en la página, ya sea por publicaciones en blogs, publicación de nuevos productos o sincronización con otros canales la página pierde velocidad de carga.

Para esto, a través del soporte de Shopify, dos veces al año se contratará un experto en desarrollo para la optimización de la página web con un costo anual de \$425.000.

## **4. Costos de implementación, dedicación del equipo y presupuesto**

### **1. Costos de implementación**

Hay que tener en consideración que hay algunos costos asociados a la implementación de herramientas o mejoras en la optimización del sitio web que no se contemplan dentro de los costos fijos del plan de marketing

| <b>Motivo</b>          | <b>Costo</b>     |
|------------------------|------------------|
| Implementación Webpay  | \$170.000        |
| Optimización sitio web | \$425.000        |
| <b>Total</b>           | <b>\$595.000</b> |

## 2. Dedicación del equipo

Un factor muy importante es el tiempo y esfuerzos que le dedicará el equipo completo a la estrategia de marketing, realizando campañas, visitando tiendas, haciendo colaboraciones y con participación en eventos.

Durante el año 2023, el equipo interno se hará responsable de las tareas y de realizar la estrategia, pensando en que a inicios del 2024 se pueda contratar a un nuevo integrante que se encargue expresamente del área de marketing y así el equipo directivo enfoque los esfuerzos en los principales objetivos de la empresa para el desarrollo de productos y futura expansión internacional.

| Etapa                                 | Tiempo dedicado equipo de marketing | Tiempo dedicado equipo de ventas |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Contenido y publicación               | 20,5                                | 3                                |
| Colaboraciones y auspicios            | 3                                   | -                                |
| Lanzamiento de productos              | 2                                   | -                                |
| Eventos deportivos                    | 2                                   | -                                |
| Omnicanalidad y seguimiento a tiendas | -                                   | 20                               |
| <b>Tiempo total</b>                   | <b>32,5</b>                         | <b>23</b>                        |

## 3. Presupuesto mensual para el año 2024

| Motivo                          | Presupuesto mensual | Presupuesto anual | Porcentaje del presupuesto |
|---------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|
| Contenido edición y publicación | \$805.000           | \$9.660.000       | 29%                        |
| Encargado de Marketing          | \$1.400.000         | \$16.800.000      | 32%                        |

|                              |                    |                     |             |
|------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| Colaboraciones y auspicios   | \$356.000          | \$4.272.000         | 13%         |
| Participación en eventos     | \$210.000          | \$2.520.000         | 8%          |
| Lanzamiento nuevos productos | \$515.000          | \$6.180.000         | 18%         |
| Customer journey             | \$12.750           | \$153.000           | 1%          |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>\$3.298.750</b> | <b>\$39.585.000</b> | <b>100%</b> |

Cabe destacar que este presupuesto está adaptado a las capacidades de pago actuales de la empresa y es por esto que es importante invertir el presupuesto en función de los porcentajes definidos, independientemente si el monto cambia. Además, el presupuesto no considera los sueldos de los socios ni colaboradores, sólo toma en cuenta la inversión en contenido, publicidad y mejora en la experiencia del cliente.

Lo más importante de la estrategia, plan de ejecución y presupuesto son las acciones que se deben ejecutar para lograr llevar a cabo el plan de marketing. Como veremos a continuación, el presupuesto considerado para el año 2024 corresponde aproximadamente al 15% de los ingresos que genera la empresa según las proyecciones esperadas (sin contar el sueldo del encargado de marketing). Lo importante es haber definido el propósito, la forma, tono, canales y tipo de contenido que se debe generar en este plan de marketing. Con respecto al presupuesto, este no debe superar el 10% de los ingresos generados por la empresa para los próximos años, es decir, que tal presupuesto irá creciendo de forma dependiente al crecimiento de las ventas.

## **5. Proyección de ventas en Chile**

### **1. Demanda de cubrepuños**

En la proyección de ventas, es esencial considerar el impacto de la campaña de marketing en los resultados comerciales de la empresa. Para evaluar este impacto de manera precisa, es necesario basarse en los datos históricos de ventas. Sin embargo, dado que no se dispone de datos exactos sobre los niveles de conversión, ventas y tráfico para el año 2022, y como se mencionó anteriormente, ese fue un año en el que el equipo no pudo dedicar esfuerzos significativos a la empresa, utilizaremos los datos del año 2021 como referencia para medir el impacto y realizar nuestras proyecciones de ventas.

En el año 2021, se pueden encontrar datos sólidos y representativos de la actividad comercial de la empresa, lo que permite realizar una estimación fundamentada de cómo podría afectar la campaña de marketing a las ventas en el futuro.

## **Demanda B2C**

Utilizando los datos de la demanda del año 2021 (ver Anexo M), se realizó un análisis mediante una media de promedios móviles para estimar las ventas sin la implementación de estrategias de marketing. Este análisis arrojó un promedio de ventas semanales de 4.5 unidades, con una estimación mensual de 22 unidades a través de la página web.

Estos cálculos se basaron en un promedio de 24 visitas diarias a la página web, de los cuales 11 son visitas de manera orgánica y una tasa de conversión del 2.68%.

A partir de la inversión mensual en publicidad para aumentar el tráfico web, dado que el costo por click promedio es de 54 pesos, con una inversión mensual de \$250.000 se estima un tráfico promedio pagado de 5.556 visitas al mes.

Actualmente, en el año 2023 la tasa de conversión a partir de los datos recogidos por Shopify es de 1,3% y se espera que a través de las mejoras en el customer journey, las reseñas de productos y la integración de un chat en vivo, esta tasa mejore al menos en un 20% el primer semestre correspondiente al 1,56% esperado, para finalizar el año con una tasa de conversión del 2%.

Al considerar un tráfico de total de la página web en el primer año correspondiente a 62.484 usuarios a una tasa de conversión creciente de 1,56% hasta 2%, se espera un total de 1.029 compras por la página web, de las cuales 383 corresponden a cubrepuños. Para complementar la estimación de la demanda y en función de las inversiones mensuales previstas en campañas de Google Ads y Facebook Ads, se llevaron a cabo pruebas para medir el retorno de la inversión en estos canales de difusión. Según las pruebas realizadas, las campañas de Google Ads y Facebook Ads obtuvieron un ROAS<sup>22</sup> del 217% y 226%, respectivamente (consultar Anexos N y Ñ).

Dado que el margen mínimo por producto a través del comercio electrónico debe ser del 25%, se estableció un límite inferior del ROAS de 214% para que las campañas sean

---

<sup>22</sup> ROAS: es una métrica clave en las campañas de marketing que mide la efectividad de la inversión publicitaria al relacionar los ingresos generados con el gasto en publicidad. Indica cuántos dólares de ingresos se obtienen por cada dólar gastado en publicidad, ayudando a evaluar la rentabilidad de una campaña.



rentables, lo que equivale a un costo máximo de \$10.700 por unidad vendida en el caso de los cubrepuños (ver Anexo O).

Por tanto, se espera que a través de una inversión única en publicidad para generación de ventas y campañas estratégicamente ejecutadas, con mensajes claros y una segmentación específica, el ROAS no sea inferior al 250%. Con una inversión mensual de \$200.000 en publicidad, se anticipa un retorno adicional de \$500.000 por venta directa en la página web.

Además, mediante las campañas de marketing de contenido, alianzas con ciclistas y apoyo en carreras, se pretende aumentar el tráfico orgánico de la página web en un 100% en los primeros 6 meses en comparación con el año 2021, para luego ir aumentando el flujo un 50% de forma semestral.

|                | <b>Demanda B2C</b> | <b>Ingresos</b> |
|----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Mensual</b> | 32 unidades        | \$1.372.515     |
| <b>Anual</b>   | 384 unidades       | \$16.470.184    |

### **Demanda B2B**

Durante el período de 2021, que comprende los meses de abril a diciembre, se logró vender un total de 1036 unidades de cubrepuños a través de 24 tiendas diferentes. Esto se traduce en un promedio de 43 unidades vendidas por tienda al año, con una mediana de 29 unidades por pedido (ver Anexo P).

Observando el promedio simple mensual, se vendieron aproximadamente 115 unidades de cubrepuños al mes, con la adición de alrededor de 3 tiendas nuevas cada mes.

A partir del año 2024, se implementará el plan de ventas y seguimiento definido, que incluirá el apoyo continuo a las tiendas mediante capacitaciones y material audiovisual. Se espera que esta estrategia aumente la tasa de recompra por tienda actual del 17% al 30% anual por tienda.

Adicionalmente, se tiene como objetivo establecer contacto con nuevas tiendas y, basándose en la experiencia pasada, incorporar 2 nuevas tiendas como distribuidoras de la marca Neast de forma mensual. Esto resultaría en ingresos recurrentes por parte de las tiendas que ya forman parte de la red de distribución, con un promedio de venta de 35 unidades mensuales por tienda. Además, gracias al contacto y la incorporación de las dos tiendas mensuales, se generarían ventas adicionales de 58 unidades de cubrepuños al mes.

Al sumar los ingresos procedentes de las tiendas actuales y las tiendas nuevas que se incorporarán, se estima que se generará un ingreso mensual promedio de \$2.654.973. Este aumento en los ingresos refleja el impacto esperado del plan de ventas y seguimiento, así como el crecimiento de la red de distribución de la marca Neast a partir de 2024.

|                | <b>Demanda B2B</b> | <b>Ingresos</b> |
|----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Mensual</b> | 93 unidades        | \$2.654.973     |
| <b>Anual</b>   | 1116 unidades      | \$31.859.680    |

## **2. Demanda protector de cuadro**

### **Demanda B2C**

Existe mucho interés por el protector de cuadro, al ser éste un producto para el cual sólo existe una marca fabricante en la competencia y con un precio de mercado superior en un 50% al precio de lanzamiento del protector Neast. Además, está enfocado en múltiples segmentos del mundo de la bicicleta (Enduro, Descenso y Cross Country) y se espera una demanda superior al cubrepuños por una tasa del 1,5, por lo que se utilizarán los datos pasados del cubrepuños para estimar la demanda del protector de cuadro (Ver anexos M y Q).

|                | <b>Demanda B2C</b> | <b>Ingresos</b> |
|----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Mensual</b> | 67 unidades        | \$1.668.947     |
| <b>Anual</b>   | 801 unidades       | \$20.027.365    |

### **Demanda B2B**

Este producto está próximo a empezar a ser distribuido por los diferentes canales. Cabe mencionar que para el desarrollo del protector de cuadro se realizaron visitas a diferentes tiendas para validar el tamaño, material y estimación de la demanda del nuevo producto.

Considerando que ya hay 15 tiendas interesadas en el producto, con una reserva inicial de 15 unidades cada una y dando como supuesto un comportamiento similar a los cubrepuños, los primeros tres meses se espera vender 225 unidades de forma mensual y a partir del 4to mes, la demanda se estabilizará en 120 unidades mensuales.

|                | <b>Demanda B2B</b> | <b>Ingresos</b> |
|----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Mensual</b> | 146 unidades       | \$2.349.506     |
| <b>Anual</b>   | 1755 unidades      | \$28.194.075    |

### **3. Demanda porta número**

Para el producto porta número, considerando que está dirigido específicamente a organizaciones que realizan carreras de enduro y descenso, se espera una demanda significativa durante el primer año. Según las conversaciones mantenidas con el campeonato de enduro mountain bike, se proyecta una demanda inicial de 1.500 unidades.

En los años subsiguientes, la estrategia consiste en posicionar este producto en dos carreras de enduro y una carrera de descenso para el año 2025. Las carreras seleccionadas para esta estrategia son "MTB Ohiggins," "Championato," y "DH series." Cada una de estas carreras cuenta, en promedio, con 600 corredores anuales.

El precio estimado del producto para el público en general se establece en \$29.990, mientras que para las organizaciones o tiendas que lo adquieran, se fija en \$17.590 + IVA.

|             | <b>Demanda carreras</b> | <b>Ingresos</b> |
|-------------|-------------------------|-----------------|
| <b>2024</b> | 1500                    | \$31.485.000    |
| <b>2025</b> | 1800                    | \$36.677.780    |

### **4. Proyecciones de ventas globales**

Los ingresos proyectados para el año 2024 se basan en la disponibilidad de los tres productos para la venta y tienen en cuenta un crecimiento del mercado a una tasa anual continua del 9,7%, como se investigó en el capítulo 2 de la investigación de mercado (Gran View Research, 2022). Además, debido al potenciamiento del área de innovación y desarrollo el año 2024, se realizará la incorporación de dos nuevos productos que pueden ser cualquiera de los mencionados en la sección de productos de marketing mix. El primero empezará su comercialización el mes de mayo y el segundo en septiembre. Dado que todavía no está claro que productos serán los primeros dentro del portafolio, se consideró como supuesto una demanda similar a los productos actuales con un ticket de venta promedio y márgenes similares. La proyección de ingresos para el año 2024 es la siguiente:

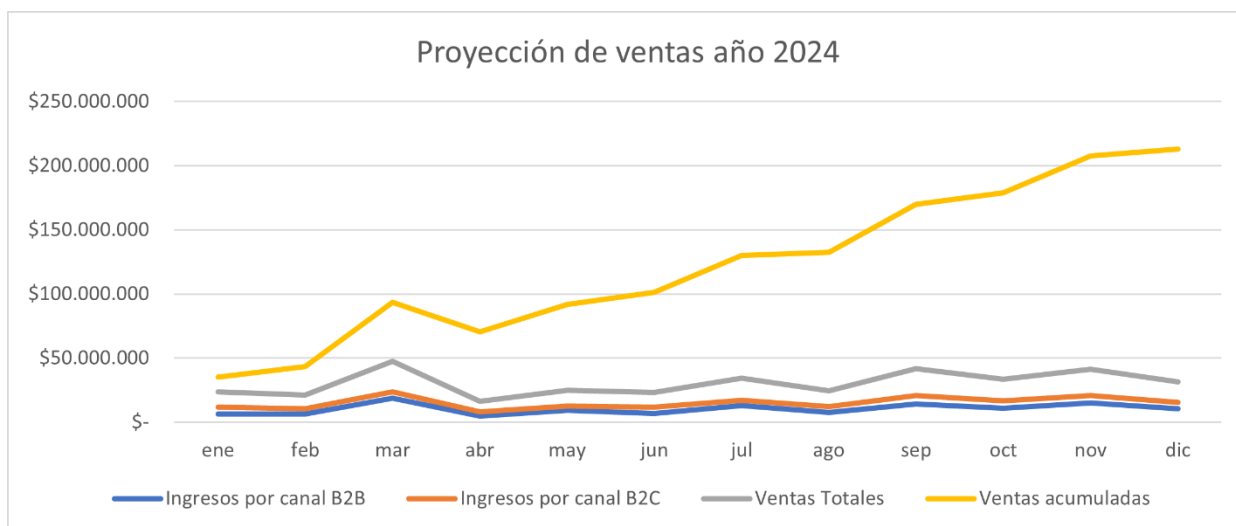


Ilustración 16: Proyección de ventas año 2024

La estacionalidad de los ingresos totales y del canal B2B está directamente relacionada con las fechas en que se generan las ventas del porta números. Esto se debe a la colaboración con los organizadores de la Copa Nacional de Enduro y sus fechas de carreras. Según lo acordado, en la primera carrera se comprarán 600 unidades, y en cada una de las 4 fechas restantes, un total de 225 unidades, lo que suma una compra inicial de 1.500 unidades en el primer año.

Los ingresos totales proyectados para el año 2024 se estiman en \$153.416.293, con un promedio de ventas mensuales de \$12.784.691 y un margen de beneficio del 55%. Esto se traduce en una ganancia mensual promedio de \$7.031.580, que debe cubrir los gastos operativos de la empresa.

Para los próximos años, se contemplaron tres escenarios diferentes basados en la cantidad de productos desarrollados y puestos en el mercado por año. El éxito de la estrategia de Neast dependerá en gran medida de lo que se logre en el área de desarrollo de productos, como se detalla en el capítulo 4 de la estrategia empresarial.

Cada escenario se limitó hasta lograr tener un portafolio máximo de 15 productos, pensado en que luego de lograr la comercialización de éstos, la empresa dedica sus esfuerzos a la mejora y actualización de productos antiguos para mantener un flujo continuo de 15 componentes y accesorios. Además, en caso de incorporar nuevos productos, también existe la posibilidad de que algunos de los anteriormente desarrollados ya estén obsoletos y hayan cumplido con su tiempo de vida.

### Escenario pesimista entre 2025 y 2028

En este escenario, se considera que la empresa logra desarrollar y empezar la comercialización de sólo dos nuevos productos por año con características y márgenes similares a los productos anteriormente mencionados. Es decir, se utiliza un promedio simple entre los ingresos generados por los diferentes productos con un margen promedio de 55%. Cada año, a principios del periodo empieza la venta de un nuevo producto y el segundo es incorporado a principios del segundo semestre, ampliando el portafolio de productos ofrecidos, terminando el año 2028 con un total de 13 productos

comercializables. Adicionalmente se utiliza el supuesto de un crecimiento anual a una tasa del 9,7%.

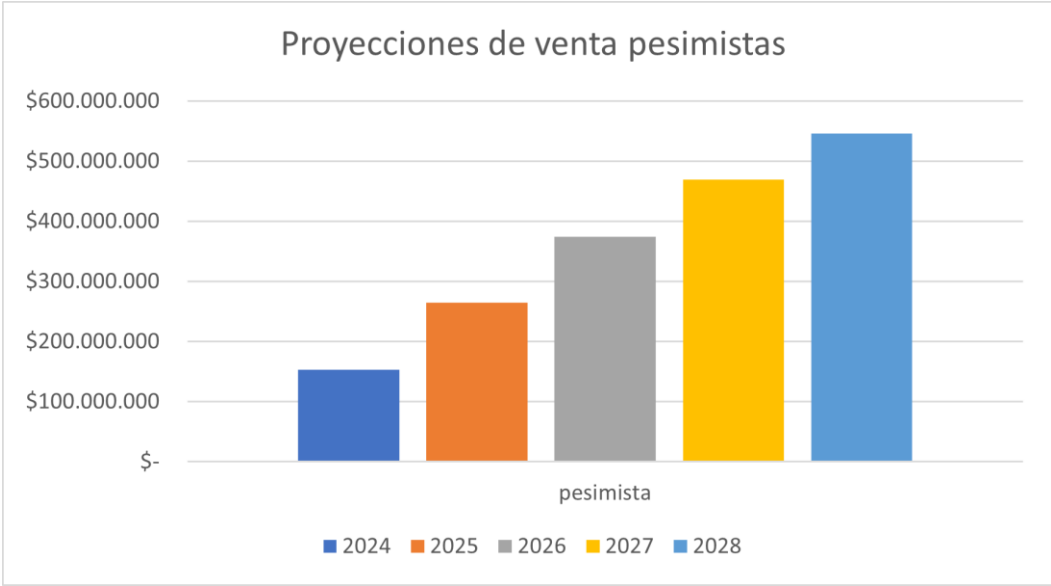


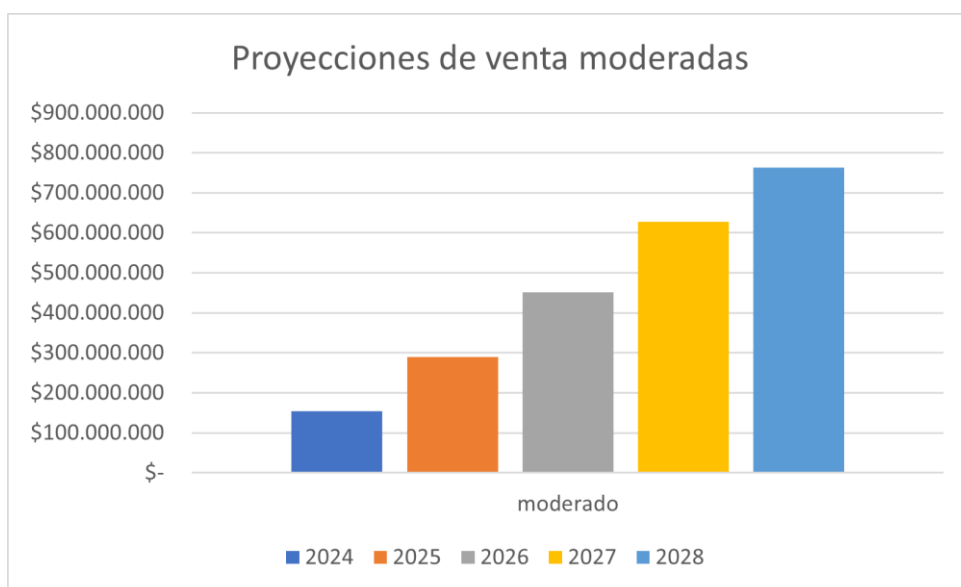
Ilustración 17: Proyección de ventas en el escenario pesimista

En este escenario, la empresa logra terminar el periodo del año 2028 con un ingreso de \$545.826.840 y una suma total de ingresos durante los primeros 5 años de \$1.808.041.921.

**Escenario moderado entre el 2025 a 2028**

En esta situación, Neast empieza la comercialización de tres nuevos productos por año con características y márgenes similares a los productos actualmente desarrollados por la empresa. Al igual que en el caso pesimista, se utiliza un promedio simple entre los ingresos generados por los diferentes productos para calcular las ventas de la incorporación de nuevos productos. Los productos son incorporados en fechas diferentes, partiendo al inicio de cada año con la puesta en marcha de la venta de un nuevo producto, en abril la comercialización del segundo producto y en septiembre la del tercero. Cada producto tiene un comportamiento similar al que ha tenido el cubrepuños y la demanda mensual está ajustada a la demanda estudiada del cubrepuños. Adicionalmente, se utiliza el supuesto de un crecimiento anual para los productos existentes a una tasa del 9,7%.

Con estos supuestos, se obtienen los siguientes datos:



*Ilustración 18: Proyecciones de venta en el escenario moderado*

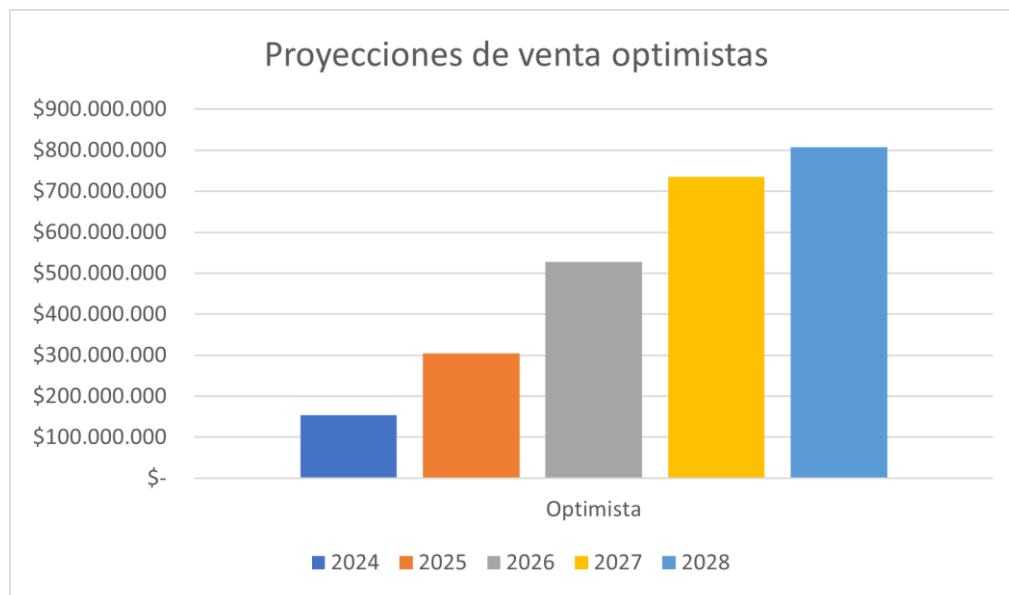
A partir de la incorporación de tres nuevos productos por año, la empresa logra la comercialización de 15 productos a principios del año 2028, incorporando ese año sólo un nuevo producto y a partir de ese momento los esfuerzos del área de innovación y desarrollo se enfocan en la mejora continua y actualización de los productos actuales.

En este escenario la empresa termina el periodo del 2028 con una venta anual de \$762.516.506 y una venta acumulada entre los 5 años de \$2.283.725.753, es decir, \$475.683.832 más en comparación al escenario pesimista, correspondiente a un crecimiento del 26%.

### **Escenario optimista entre el año 2025 y 2028**

En la situación optimista, la empresa empieza la comercialización de cuatro nuevos productos por año. Es decir, entre comienzos del año 2024 a finales 2025 se duplica el número de productos ofrecidos en el portafolio de productos. Al igual que en los casos anteriores, para estimar el flujo de ingresos por los productos nuevos, se utiliza un promedio simple entre los ingresos generados por los productos actuales ofrecidos por Neast. Cabe mencionar que los productos son puestos en el mercado en fechas diferentes, haciendo la divulgación de los productos cada 3 meses. Adicionalmente, se utiliza el supuesto de un crecimiento anual para los productos existentes a una tasa del 9,7%.

Con estos supuestos, se obtienen los siguientes datos:

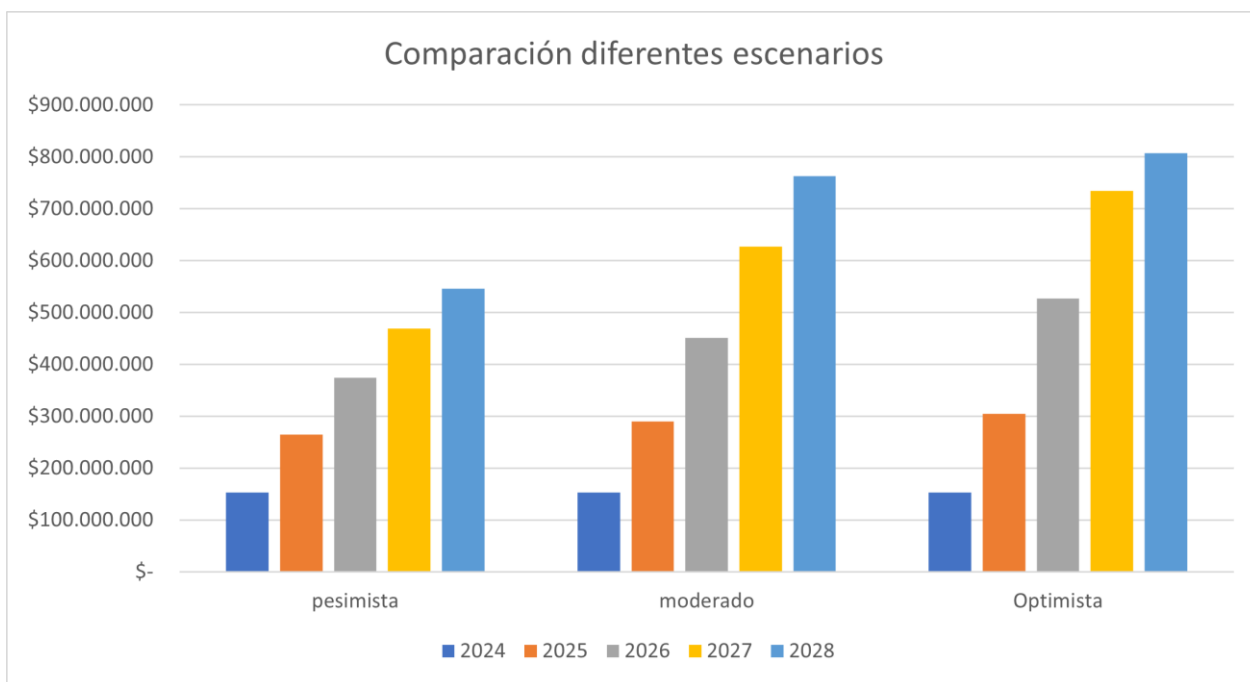


*Ilustración 19: Proyección de ventas escenario optimista*

En este escenario la empresa logra tener 15 productos comercializables en abril del año 2027, por lo mismo el crecimiento entre el año 2027 a 2028 se ve disminuido, ya que, a partir del cumplimiento de la comercialización de 15 productos, el área de innovación y desarrollo se dedica a la mejora de los productos y mantener siempre un portafolio máximo de 15 accesorios.

A finales del año 2028 la empresa logra una venta anual de \$807.636.060 con una suma acumulada de \$2.527.150.061, es decir, un 40% superior al escenario pesimista y un 10% superior con respecto al escenario moderado.

### **Comparación de los tres escenarios:**



*Ilustración 20: Comparación de ventas diferentes escenarios*

Con respecto a los escenarios, se puede ver una gran diferencia y el impacto que puede generar el desarrollo de productos e incorporación de éstos en el catálogo de ventas. El crecimiento porcentual en ventas de forma anual se puede considerar significativo en los tres casos. Sin embargo, hay que tener en consideración que actualmente la empresa sólo comercializa dos productos, por lo que el ingreso de un nuevo producto marca una diferencia significativa en la empresa.

### **Escenario más probable:**

Es necesario tener en cuenta que todos los logros de Neast hasta la fecha se han alcanzado con un equipo reducido y un tiempo de dedicación limitado. Esto se debe a que la empresa se estableció en una etapa en la que los fundadores asistían regularmente a la universidad y sólo podían dedicar su tiempo libre a las actividades empresariales. En total, la cantidad de tiempo invertido por todos los miembros del equipo no superaba las 20 horas semanales. Durante este período, el equipo se centraba principalmente en las tareas consideradas urgentes en la operación diaria de la empresa, pero no se realizaban esfuerzos significativos para planificar estrategias, desarrollar nuevos productos ni explorar oportunidades de expansión en los canales de venta.

A partir de julio del año actual, la situación cambió drásticamente, con Cristóbal trabajando a tiempo completo, es decir, 40 horas a la semana, Felipe dedicando 20 horas semanales y Gonzalo contribuyendo con 20 horas a la semana.

Antes de esta transformación y la situación actual, el equipo lograba desarrollar con éxito uno o dos productos por año. Ahora, teniendo en cuenta que el equipo cuenta con una estrategia más definida, una organización más estructurada y un aumento



significativo en el tiempo de dedicación, se vislumbra la posibilidad de potenciar el desarrollo de nuevos productos y así aumentar el flujo de ingresos.

En consonancia con el plan de operaciones y la ampliación del equipo, está previsto que en 2024 tanto Felipe como Cristóbal, estén a disposición en un 100% para el proyecto, además se contrate a un cuarto miembro que se enfocará exclusivamente en el desarrollo de nuevos productos, con un salario de \$1.600.000 y se planea la contratación de un encargado de marketing para gestionar las redes sociales y estructurar el contenido de manera efectiva.

Estos cambios permitirán que el equipo de innovación y desarrollo disponga de más recursos y capacidades para impulsar aún más la creación de nuevos componentes.

En resumen, se considera que para el año 2024 se empezará en enero con la comercialización de los tres productos ya desarrollados y se crearán dos productos adicionales que comenzarán a comercializarse el mismo año. Luego, a partir del año 2025, se contempla el escenario moderado como el más probable hasta el año 2028.

Considerando estas proyecciones, los flujos financieros de la empresa se distribuirán de la siguiente manera.

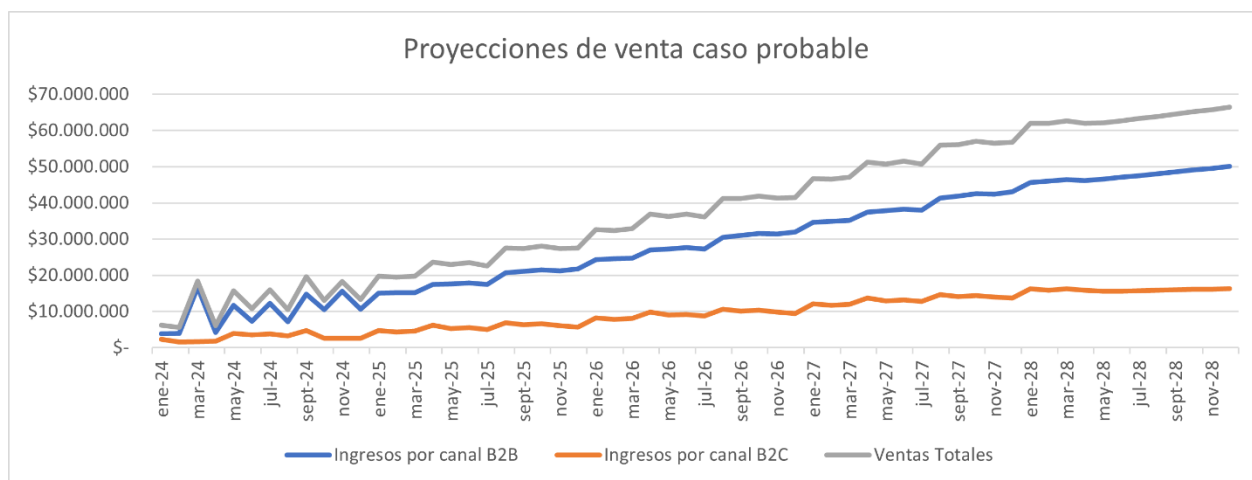


Ilustración 21: Proyección de ventas esperadas

## VIII. PLANES FUNCIONALES

A partir de los objetivos de la empresa, la agenda estratégica y las proyecciones de venta en función del plan de marketing se pueden definir los planes funcionales para las diferentes áreas de la empresa. Esto considerando que para lograr las proyecciones de venta de la empresa es necesario aumentar el equipo de trabajo, comprar maquinaria y contar con los recursos económicos necesarios.

### 1. Plan de marketing

El objetivo principal de plan de marketing es la ejecución y realización de todo lo estipulado en los capítulos anteriores. Para esto es fundamental entender al cliente y proponer mejoras constantes en el mapa del viaje del cliente. Así también, se hace

fundamental implementar bien las estrategias de posicionamiento, atracción y fidelización a través de la implementación de acciones de marketing digital.

Con respecto a la dotación y presupuesto, se estableció en el capítulo anterior.

## **2. Plan de ventas**

El principal objetivo del área de ventas de la empresa corresponde a aumentar el flujo de ingresos principalmente por el canal B2B. Para lograr este objetivo es fundamental realizar visitas, llamadas y acciones para incorporar nuevas tiendas como distribuidores de la marca y así tener más visibilidad de los productos en diferentes puntos de venta. Adicionalmente, es necesario implementar un plan de seguimiento con métricas claras para realizar el monitoreo constante de las tiendas asociadas, es decir, tener conocimiento del stock, tiempo transcurrido desde la última compra y cantidad de compras realizadas. A través de esto, se podrá aumentar la fidelidad de las tiendas asociadas y brindar una atención de calidad, facilitando la ayuda en caso de ser necesario y apoyo audiovisual para la venta de los productos.

Adicionalmente, el área de ventas se encarga de la atención directa de los clientes que compran o tienen dudas por el canal B2C. Es por esto, que la persona encargada del área de ventas debe tener un canal de comunicación siempre disponible para atender a los clientes y resolver dudas sobre especificaciones de los productos o estados de los pedidos realizados por la página web.

Con respecto a la dotación y presupuesto es necesario contar a partir del año 2024 con una persona encargada del área de ventas con una jornada laboral de 40 horas semanales. El vendedor debe contar con conocimientos de ventas y económicas, que le permita llevar un orden y métricas de ventas claras. Esta persona recibirá un sueldo de \$1.600.000 el primer año con un aumento de sueldo del 12% para el 2025 y luego un aumento anual del 10% hasta el año 2028. En conjunto con Felipe, se deben planificar las visitas y estrategias adecuadas para la fidelización de las tiendas. Dado que actualmente existen 25 tiendas activas como distribuidoras de la marca y se pretende incorporar 2 tiendas nuevas de forma mensual, es necesario pensar en un tercer integrante al área de ventas a inicios del año 2026 con un sueldo de igual magnitud al otro encargado de ventas. Esto con el fin de que cada persona maneja un portafolio de máximo 40 clientes.

Para llevar métricas ordenadas de venta por vendedor se utilizará el software Relbase que entrega métricas de venta, márgenes y cotizaciones enviadas por vendedor.

Adicionalmente, a partir de un CRM en Notion se podrá saber en tiempo real el estado de cada uno de los clientes por el canal B2B.

También, para mejorar la conversión en tiendas y la visibilidad de los productos, a cada tienda que se incorpore como distribuidora de la marca, se le otorgará un muestrario con exhibidor de productos, posters y stickers evaluados en un monto de \$200.000 por tienda.

### **3. Plan de operaciones**

El objetivo principal de esta área es mantener un control y abastecimiento adecuado de todos los insumos necesarios para el armado y despacho de productos. Es decir, debe llevar un control de inventario preciso y realizar estimaciones de demanda para así calcular el correcto abastecimiento y cumplir con los despachos a los clientes en los tiempos establecidos.

Dado que en los primeros dos años sólo existirán 8 productos comercializables, el tiempo de dedicación para llevar el orden de stock y abastecimiento de los insumos es inferior a las 10 horas semanales, por lo que no se considera necesario contratar a una persona específicamente para realizar esta labor. Es por esto que Felipe, quien ya realiza la gestión de stock e inventario seguirá realizando esta labor por los primeros dos años y los despachos de los productos se realizarán dos veces por semana por las personas encargadas del área de ventas.

Con respecto a la dotación y presupuesto, lo más importante es contar con una buena herramienta de gestión de stock e inventario que entregue métricas eficientes para facilitar la toma de decisión a Felipe. Para esto se utilizará la herramienta Relbase con un valor de 2,5 UF mensual, la cual se integra tanto a Shopify como a diferentes Marketplace y permite hacer una integración del stock multicanal.

A partir del año 2026 se contratará una persona encargada del área de operaciones, quien también cumpla la función de product manager y se encargue de la gestión de la página web, correcta visualización de los productos, descripciones y estar constantemente haciendo promociones y ofertas. Esta persona tendrá un sueldo de \$1.800.000, con un aumento del 12% el primer año y luego un aumento del 10% anual hasta el año 2028.

### **4. Plan de innovación y desarrollo**

Como se mencionó anteriormente, esta es el área más importante dentro de la agenda estratégica de la empresa y por lo mismo es necesario potenciar la innovación para el desarrollo de nuevos productos.

El área de innovación y desarrollo debe cumplir tres tareas principales. La primera corresponde a un constante estudio de mercado para detectar necesidades y oportunidades en el desarrollo de productos. Esto significa realizar entrevistas, estar informados de las novedades en el mercado e ir a terreno para entender las exigencias del mercado.

La segunda labor, se asocia al desarrollo de productos mediante la metodología de co-creación en la cual se hace parte a ciclistas, mecánicos y expertos en el mundo del ciclismo en el desarrollo de nuevos productos. Es decir, esta área se hace cargo desde la concepción de una idea hasta el desarrollo de un prototipo final, el cual pueda ser comercializado.

Por último, este departamento también se hace cargo de la mejora continua de los productos ya desarrollados por Neast, que pueden ser mejora en funcionalidad, diseño

o material para así estar iterando en nuevas versiones de los productos ya desarrollados.

Con respecto a la dotación y presupuesto, es necesario contar desde el año 2024 con una persona dedicada únicamente al desarrollo de productos con un sueldo de \$1.600.000 inicialmente, el cual aumentará en un 12% el primer año y luego un 10% anual. Adicionalmente, Cristóbal dedicará media jornada de su tiempo al desarrollo e iteración de productos, el cual tendrá un sueldo de \$1.800.000 el primer año, con un aumento del 12% para el 2025 e irá aumentando en los próximos periodos en un 10% anual hasta el año 2028.

Para lograr una innovación continua se debe contar con los implementos necesarios para poder diseñar y prototipar los productos. Neast ya cuenta actualmente con 3 impresoras 3D y se añadirá otra impresora en resina y otra con tecnología FDM para impresión en material flexible, en conjunto con una curadora para mejorar el acabado de los prototipos. El total de ambas máquinas llega a un monto de \$3.579.990.

Adicionalmente, se debe contratar el software Fusion 360 para el diseño de los productos por un costo de 70 dólares mensuales y se le asignará un presupuesto de \$400.000 mensuales para compra de insumos, materiales y en caso de ser necesario pedir muestras a proveedores que trabajen con otro tipo de tecnología.

## **5. Plan de finanzas**

El objetivo principal del área financiero es lograr y mantener la estabilidad económica. Definir los presupuestos por área y encargarse de que los pagos, flujos y cobranzas se realicen en los periodos correspondientes. Esta área debe hacerse cargo de conseguir el financiamiento inicial para que la empresa logre cumplir con los objetivos propuestos y en ningún momento tenga un monto en la caja inferior a \$20.000.000 para cubrir con las obligaciones legales de la empresa durante tres meses frente a cualquier eventualidad.

Para conocer la situación financiera de la empresa se utilizarán reportes mensuales y adicionalmente se mantendrá el contador actual de la empresa, por un monto mensual de \$60.000.

## **IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

A partir de los costos asociados a cada área de la empresa y en función de los objetivos propuestos según los planes funcionales de cada área, se identificaron todos los costos necesarios para la operación y correcto funcionamiento de la empresa.

Para analizar la viabilidad económica de lo anteriormente señalado, se simularon los flujos en función de los ingresos identificados en la proyección de ventas restando los costos fijos, variables y las obligaciones legales. Este ejercicio mostró que son necesarios \$72.000.000 para lograr tener siempre el efectivo disponible para cubrir los costos fijos de tres meses frente a cualquier eventualidad. En el anexo R y S se muestra el detalle de los parámetros económicos considerados, ingresos, egresos y flujos resultantes, mientras que en el gráfico a continuación se muestran los valores de ebitda y efectivo disponible durante los primeros 5 años de operación de la empresa.

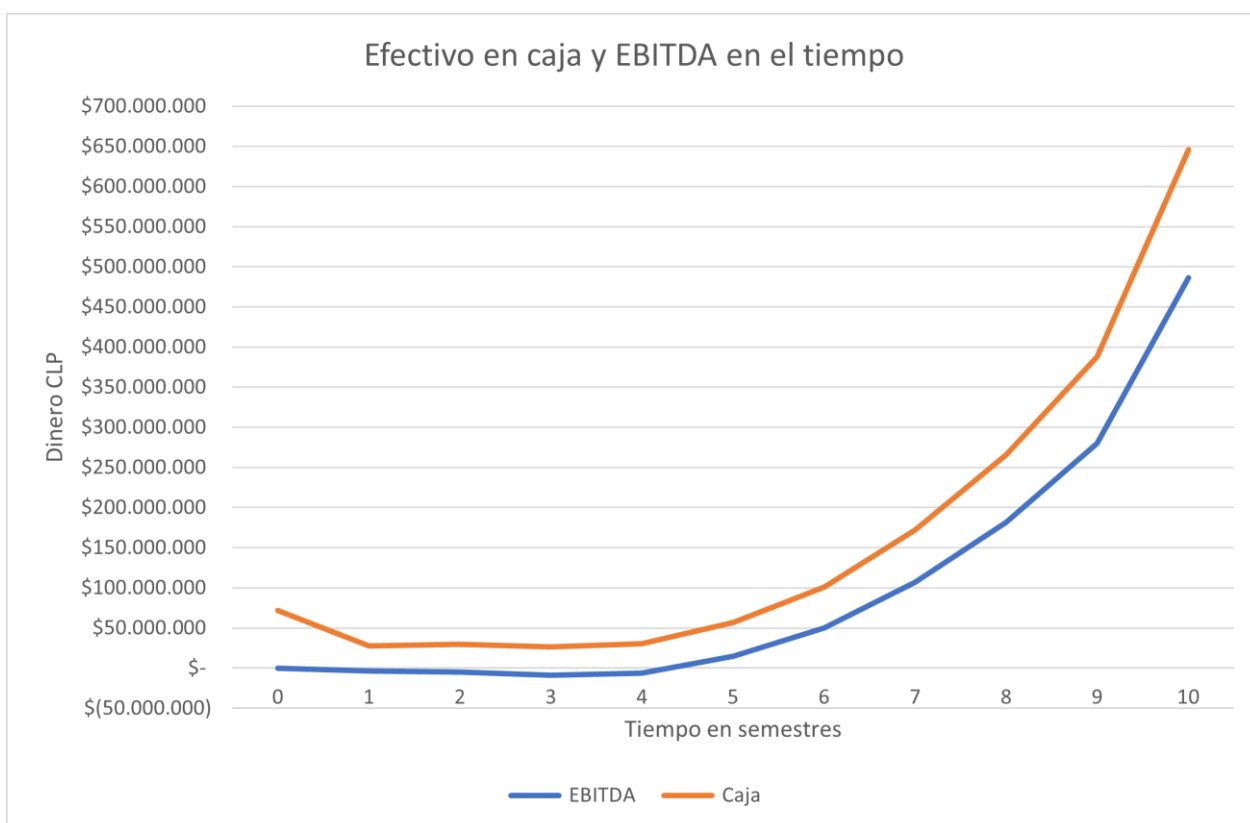


Ilustración 22: Flujo de efectivo y valor del EBITDA en el tiempo

A partir del gráfico anterior se observa que el efectivo disponible alcanza su mínimo en julio del año 2025, con un valor de \$23.580.290. Luego comienza un periodo de crecimiento de manera continua debido a la constante incorporación de nuevos productos y aumento en los canales de venta y distribución.

Para calcular el proyecto se proyectaron los flujos a través de un flujo de caja a 5 años. Esto con el fin de poder calcular el VAN del proyecto, tasas y evaluar la rentabilidad al largo plazo.

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

| AÑO                         | 0 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
|-----------------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Ingresos por ventas</b>  |   | <b>\$153.416.293</b> | <b>\$289.688.152</b> | <b>\$451.145.566</b> | <b>\$626.959.236</b> | <b>\$762.516.506</b> |
| Costos Fijos                |   | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Costos Variables            |   | \$111.282.217        | \$128.931.362        | \$146.032.707        | \$158.414.220        | \$171.419.839        |
| <b>EBITDA</b>               |   | <b>-\$8.245.101</b>  | <b>\$18.354.918</b>  | <b>\$86.018.716</b>  | <b>\$165.939.379</b> | <b>\$224.101.327</b> |
| <b>Depreciación legal</b>   |   | <b>-\$894.998</b>    | <b>-\$894.998</b>    | <b>-\$894.998</b>    | <b>-\$894.998</b>    | <b>\$0</b>           |
| <b>UAI</b>                  |   | <b>-\$9.140.099</b>  | <b>\$17.459.920</b>  | <b>\$85.123.718</b>  | <b>\$165.044.382</b> | <b>\$224.101.327</b> |
| Impuestos primera categoría |   | \$0                  | \$4.364.980          | \$21.280.930         | \$41.261.095         | \$56.025.332         |
| <b>UDI</b>                  |   | <b>-\$9.140.099</b>  | <b>\$13.094.940</b>  | <b>\$63.842.789</b>  | <b>\$123.783.286</b> | <b>\$168.075.995</b> |
| Depreciación legal          |   | \$894.998            | \$894.998            | \$894.998            | \$894.998            | \$0                  |

|                                 |                      |                      |                     |                     |                      |                      |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Flujo Operacional</b>        |                      | <b>-\$10.420.689</b> | <b>\$13.880.501</b> | <b>\$64.628.349</b> | <b>\$124.568.847</b> | <b>\$168.075.995</b> |
| Inversión en maquinaria         | <b>-\$3.579.990</b>  |                      |                     |                     |                      |                      |
| Inversión en capital de trabajo | <b>-\$68.420.010</b> |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>Flujo de Caja</b>            | <b>-\$72.000.000</b> | <b>-\$10.420.689</b> | <b>\$13.880.501</b> | <b>\$64.628.349</b> | <b>\$124.568.847</b> | <b>\$168.075.995</b> |

Para evaluar la rentabilidad de la empresa y si la inversión es rentable, se utiliza el método de valoración conocido como flujo de fondos descontados, en donde mediante la tasa de descuento WACC (el detalle de los parámetros considerados se encuentra en el anexo T), se calculan los flujos de la compañía y se traen a valor presente. Además, se calcula un valor terminal asumiendo una perpetuidad según el enfoque del modelo a perpetuidad con crecimiento continuo. Para esto se utiliza una tasa de crecimiento de 9,7% anual.

Luego, los valores en valor presente se calculan según la siguiente fórmula:

$$VP = \frac{FEC}{(1 + K_e)^t}$$

Donde

- VP es el valor presente del flujo de efectivo
- FEC es el flujo de efectivo en un año específico
- $K_e$  es la tasa de descuento
- t es el año en que ocurre el flujo

Con esto se obtienen los siguientes flujos:

| Año | Flujo de caja | Valor presente |
|-----|---------------|----------------|
| 0   | -\$72.000.000 | -\$72.000.000  |
| 1   | -\$10.420.689 | -\$8.336.551   |
| 2   | \$13.880.501  | \$8.883.520    |
| 3   | \$64.628.349  | \$33.089.715   |
| 4   | \$124.568.847 | \$51.023.400   |
| 5   | \$168.075.995 | \$55.075.142   |

Sumando el valor presente de todos los flujos entrega un valor presente de \$67.735.226.

Luego, para determinar el valor total de la empresa, hay que sumar el valor presente junto con el valor terminal de la empresa, el cual se calcula utilizando perpetuidad con un crecimiento constante mediante la siguiente fórmula:

$$VT = FCF * \frac{1 + g}{r - g} = \$168.075.995 * \frac{1 + 9,7\%}{25\% - 9,7\%} = \$1.205.093.900$$

Donde:

- VT es el valor terminal
- FCF es el flujo de efectivo libre al final del horizonte de proyección
- g es la tasa de crecimiento y r es la tasa de descuento

Dado que el valor terminal es calculado para el sexto periodo, este valor en el presente es de \$315.908.135.

La suma del valor presente con el valor terminal de la empresa, entrega las siguientes métricas:

| Métricas flujo de fondos descontados |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| <b>VAN</b>                           | \$383.643.361,42 |
| <b>TIR</b>                           | 77%              |

Esta evaluación de VAN y TIR es en el caso de que la empresa sea financiada por los socios fundadores. Dado que actualmente los socios no tienen el efectivo disponible para financiar los \$72.000.000, se plantea la posibilidad de conseguir un inversionista privado por un porcentaje de participación en la empresa.

Para evaluar qué porcentaje de la empresa se le debe entregar a un inversionista, se utiliza la metodología "Venture Capital Method", en el cual, mediante la inversión inicial requerida y el valor terminal de la empresa, se obtiene el porcentaje que se le debe entregar a un inversionista.

Para calcular el valor terminal de la empresa se utiliza el método de Gordon, a través de la siguiente fórmula:

$$VT = \frac{D}{r - g}$$

- VT: valor terminal de la empresa
- D: valor del último dividendo
- r: tasa de descuento
- g: tasa esperada de crecimiento

Lo que entrega los siguientes resultados:

| Valor según "Venture Capital Method"         |                 |
|--|-----------------|
| <b>Valor terminal</b>                        | \$1.098.535.917 |
| <b>Valor presente (Post Money Valuation)</b> | \$287.974.599   |
| <b>Pre Money Valuation</b>                   | \$215.974.599   |
| <b>Propiedad del inversionista</b>           | 25%             |

Por lo que, según esta metodología y la evaluación terminal de Gordon, se obtiene que a un inversionista se le debe otorgar el 25% de la empresa por la inyección de los \$72.000.000 requeridos para cumplir con la agenda de Neast.

## **Resumen y comentarios de la evaluación económica**

Dado que existe una diferencia entre el valor presente de la empresa según la metodología de flujos descontados y el Venture Capital Method, en caso de ser necesario pedir a un inversionista la inyección de los \$72.000.000, se está dispuesto a negociar entre un 20% a un 30% de la compañía dependiendo de otros factores y valor que aporte el inversionista a la empresa.

Además, se puede ver que la empresa tiene un ebitda negativo hasta el quinto semestre, esto se sustenta en que a pesar de que el margen operacional de la empresa es siempre positivo, los costos indirectos suman un valor significativo en comparación al nivel de ventas esperado para los primeros cinco semestres.

### **X. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES**

En resumen, el presente trabajo comienza con la propuesta de mejora y crecimiento de la empresa Neast Industrial SpA. Proyecto desarrollado por dos jóvenes estudiantes, que por la falta de tiempo, experiencia y dedicación no estaba estructurado, no existían objetivos claros, ni un modelo de negocios definido.

El desarrollo del trabajo inicia con un estudio y análisis completo de la empresa, tanto en su contexto interno como externo, exponiendo los antecedentes generales de la empresa, objetivos para identificar el o los problemas y la posible propuesta de mejora a desarrollar.

A través de un análisis del mercado y atractivo de la industria, mediante identificación de las oportunidades y amenazas, se definió que a pesar de existir marcas referentes y con gran participación de mercado a nivel mundial, también existe una gran oportunidad para marcas emergentes, especialmente en Latinoamérica ya que la mayor parte de empresas fabricantes y exportadoras de bicicletas y sus componentes radica fuertemente en Asia y Europa.

Se evidencia también que existe una oportunidad para las empresas que se especialicen en ciertos productos innovadores que no estén siendo desarrollados por las principales marcas. Para esto, hay una oportunidad en las nuevas tecnologías como la impresión 3D que se está utilizando en muchas industrias y permite realizar trabajos personalizados sobre la demanda, sin necesidad de hacer una inversión inicial para el desarrollo de un nuevo producto.

La industria de componentes de bicicleta tiene un gran potencial de crecimiento, por lo que resulta interesante potenciar una marca como Neast para que se posicione fuertemente en el mercado nacional y mundial y así adquirir una porción importante de la demanda de componentes de bicicleta.

Considerando lo anterior y en función del objetivo principal del trabajo se propone un modelo de negocios el cual resalta la importancia del plan estratégico de marketing para abordar la oportunidad de ampliar los canales de comunicación, mejorar la experiencia de cliente y desarrollar estrategias de marketing digital que aumenten el tráfico y el volumen de ventas, para lo cual Neast debe destacar su capacidad de innovación



ofreciendo, lo que es su ventaja competitiva, pero diversificando la línea de productos y ampliando la presencia en el mercado.

A partir del modelo de negocios, análisis del escrutinio interno de la empresa y la matriz de Ansoff, surge la agenda estratégica en la cual se identifican dos fases importantes para el crecimiento de la empresa. Ambas fases se desarrollan de forma simultánea: una consiste en potenciar el desarrollo de productos para así tener un portafolio de productos más amplio, disminuyendo la dependencia de ingresos existente del cubrepuños y la segunda consiste en el posicionamiento y penetración en el mercado nacional a través de estrategias de marketing, experiencia de compra, diseño de etapas para funnel digital y atención al cliente que facilite la entrada de nuevos componentes y aumente el flujo tanto de la página web como de clientes distribuidores.

En el plan de marketing se detalla la importancia de conocer bien al cliente para entender sus necesidades y comportamientos, definir una experiencia bien diseñada con el objetivo de guiar y personalizar los esfuerzos de marketing, teniendo en consideración el viaje del cliente desde su primer contacto hasta su decisión de compra, ya sea por el canal B2B o B2C. Además, se definieron las estrategias del marketing mix, con el principal énfasis en la estrategia de comunicación, canales y contenido, estructurando el tono, formato, canales y tipo de contenido a generar.

A través del plan de marketing y la agenda estratégica de la empresa, se realizó una proyección de venta probable hasta el año 2028 para evaluar el potencial económico de la empresa. Según la valuación económica, se requiere una inversión de \$72.000.000 para cumplir con los objetivos y tener el personal adecuado para el cumplimiento de las metas. Esa inversión será requerida a un inversionista por una participación de la empresa entre el 20% al 30%.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Chile. (24 de septiembre de 2023). *Banco Central de Chile*. Obtenido de Informativo diario de operaciones financieras nacionales: <https://si3.bcentral.cl/InformativoDiario/Informativo/Home>
- Business Insider. (2019). *Business Insider*. Obtenido de China lidera la revolución de las bicicletas eléctricas, un mercado que mueve ya 21.100 millones de dólares: <https://www.businessinsider.es/bicicletas-electricas-son-mercado-21100-millones-dolares-386338>
- cliente, E. v. (s.f.). <https://elviajedelcliente.com/funnel-embudo-de-ventas/>. Obtenido de <https://elviajedelcliente.com/funnel-embudo-de-ventas/>: <https://elviajedelcliente.com/funnel-embudo-de-ventas/>
- Damodaran. (10 de Septiembre de 2023). *Damodaran*. Obtenido de Levered and Unlevered Betas by Industry-All emerging markets: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>
- EcoCounter. (2021). *Countries with the largest growth in number of bicycles counted*. Recuperado el 20 de Julio de 2023, de Eco Counter: <https://www.eco-counter.com/blog/analysis-of-bicycle-traffic-in-europe-q1-2022/#:~:text=While%20the%20year%202021%20was,are%20Poland%2C%20Italy%20and%20France.>
- Fortune Business Insights. (2020). *Fortune Business Insights*. Obtenido de Bicycle Market Size: <https://www.fortunebusinessinsights.com/bicycle-market-104524>
- Gran View Research. (2022). *Gran View Research*. Obtenido de GVR Report cover: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bicycle-market>
- Grand View Reserarch. (10 de Julio de 2023). *Bicycle Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product*. Obtenido de Grand View Research: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bicycle-market>
- Hubspot. (s.f.). *Hubspot*. Obtenido de Analisis Foda: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- InboundCycle. (24 de marzo de 2022). *Customer Journey*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Market Research Future. (2020). *Market Research Future*. Obtenido de Bicycle Market Information by Tipe: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/bicycle-market-6928>
- marketing4ecommerce. (2023). *marketing4ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.cl/tasa-de-conversion-en-ecommerce-del-sueno-a-la->



Sondeo LR. (2021). *La republica*. Obtenido de Ventas de bicicleta en el mundo: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/suben-las-ventas-de-bicicletas-en-el-mundo-mientras-la-produccion-aumenta-los-costos-3132431>

Statista. (2021). *Statista*. Obtenido de Cuota de mercado de los principales países exportadores de bicicletas en el mundo : <https://es.statista.com/estadisticas/1121993/cuota-de-mercado-de-los-principales-paises-exportadores-de-bicicletas-del-mundo/>

Unidas, Naciones. (2021). *UN ORG*. Obtenido de Valor del ciclismo como acelerados del desarrollo sostenible: <https://www.un.org/es/el-valor-del-ciclismo-como-acelerador-del-desarrollo-sostenible>

## XII. ANEXO

### Anexo A: Análisis de contenido "Community"



### Anexo B: Análisis del contenido "Innovation"



Anexo C: Análisis del contenido "Limitless"



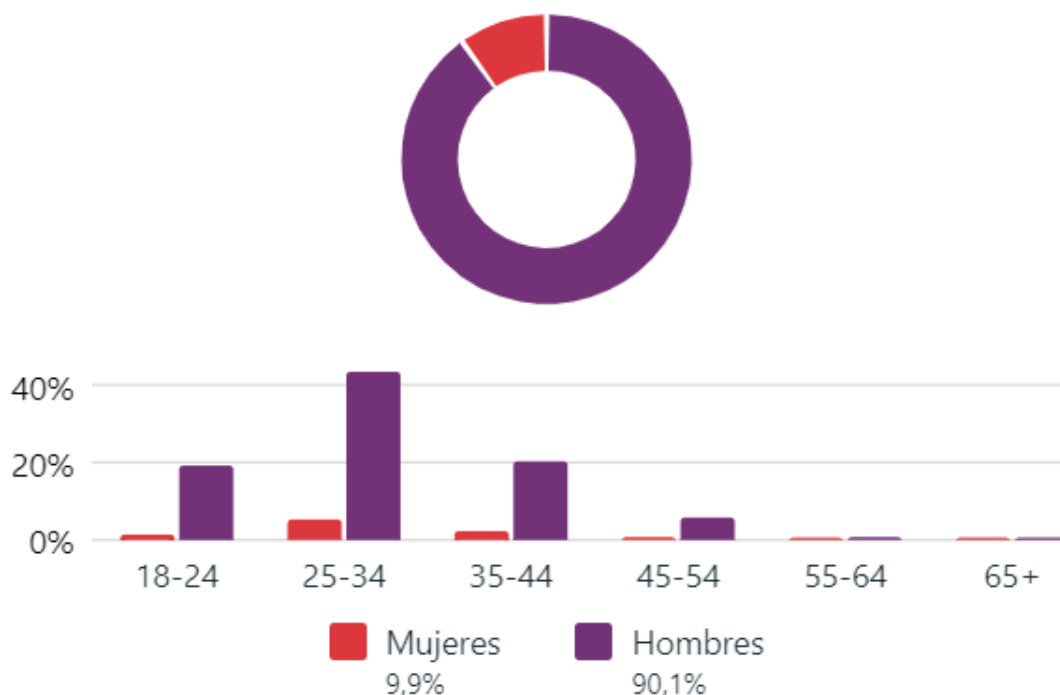
Anexo D: Demanda agregada por canal minorista año 2021



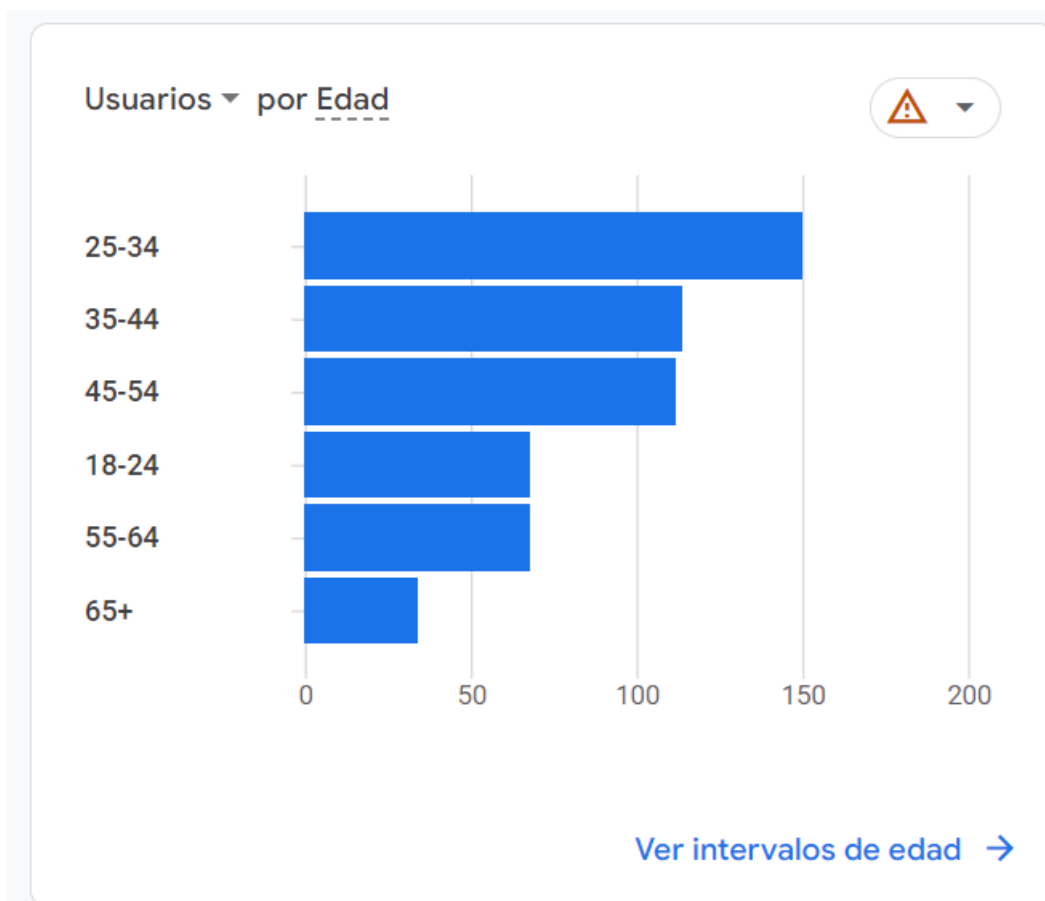
## Seguidores de Instagram ⓘ

# 3.737

### Edad y sexo ⓘ



Vemos que el segmento objetivo esta principalmente en los rangos de 25 a los 34 años, abarcando más del 40% de todo el público. Sin embargo, para no acotar tanto el segmento se abarco a todos los ciclistas de entre 15 a 55 años. Los datos entregados por Google Analytys con respecto a la audiencia por edad entregan datos similares.





## Anexo G: Alcance de las publicaciones por Instagram

### Resumen de contenido

Explora tendencias destacadas del contenido que creaste y compartiste recientemente.

Publicaciones de Facebook

Historias de Facebook

**Publicaciones de Instagram**

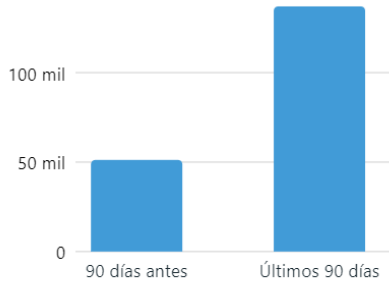
Historias de Instagram

### Alcance

Alcance de las publicaciones ⓘ

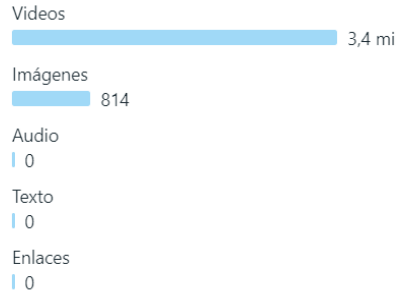
**137 mil** ↑ 167,6%

Total de los últimos 90 días vs. los 90 días anteriores



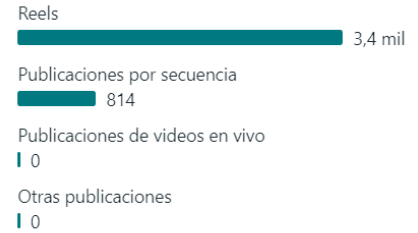
Mediana de alcance de las publicaciones por tipo de contenido multimedia ⓘ

De publicaciones creadas en los últimos 90 días



Mediana de alcance de las publicaciones por formato de contenido ⓘ

De publicaciones creadas en los últimos 90 días



## Anexo H: Alcance de las publicaciones por Facebook

### Resumen de contenido

Explora tendencias destacadas del contenido que creaste y compartiste recientemente.

**Publicaciones de Facebook**

Historias de Facebook

Publicaciones de Instagram

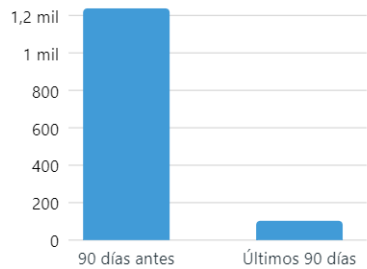
Historias de Instagram

### Alcance

Alcance de las publicaciones ⓘ

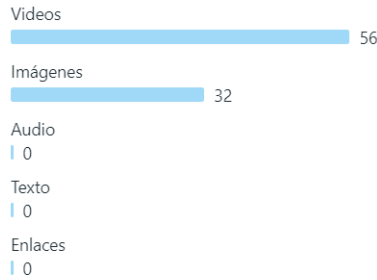
**103** ↓ 91,7%

Total de los últimos 90 días vs. los 90 días anteriores



Mediana de alcance de las publicaciones por tipo de contenido multimedia ⓘ

De publicaciones creadas en los últimos 90 días



Mediana de alcance de las publicaciones por formato de contenido ⓘ

De publicaciones creadas en los últimos 90 días



Anexo I: Segmentación de los embajadores

| Nombre, Actividad y Categoría.  | Descripción  | Auspicios   | Alcance y logros   | ¿Por qué lo elegimos y que esperamos de él/ella?  | Región o Ciudad      |
|---|--|---|--|---|----------------------|
| <p><a href="#">Ignacio Sepúlveda</a></p> <p><b>(Activo)</b></p> <p><b>Alcance</b></p> <p><b>Cercanía</b></p> <p><b>Fidelidad</b></p>                    | <p>Corredor de ciclismo Enduro 1 de forma amateur, tiene 32 años y trabaja en Desafío Levantemos Chile. Tiene gran alcance en RR.SS debido a que participó en teleseries cuando era adolescente.</p>   | <p><a href="#">Mallsport</a>, <a href="#">sportvibes</a> (tienda), <a href="#">wignsforlife</a>.</p>                              | <p>22.000 seguidores.</p>  | <p>Por su carisma, gran alcance en RR.SS, gran creador de contenido y conoce mucha gente del mundo del MTB.</p>   | <p>Metropolitana</p> |
| <p><a href="#">Clemente Pérez</a></p> <p><b>(Activo)</b></p> <p><b>Corredor</b></p> <p><b>Alcance</b></p> <p><b>Calidad</b></p> <p><b>Fidelidad</b></p> | <p>Corredor del team <a href="#">BKT by Oxford</a>. A este corredor lo auspicia <a href="#">Oxford Chile</a> con bicicleta y apoyo para carreras nacionales e internacionales. También se encuentra dedicado a tiempo completo al ciclismo y espera poder hacer una carrera deportiva.</p> | <p><a href="#">BKT</a>, <a href="#">Oxford</a>, <a href="#">Oakley</a></p>  | <p>2.515 seguidores</p> <p>Corredor Enduro World Series en Canadá y USA.</p> | <p>Debido a su perseverancia en el deporte y sus buenos resultados.</p> <p>Apoyarlo como corredor y que nos ayude a mejorar y potenciar la imagen de marca.</p> | <p>Talca</p>         |
| <p><a href="#">Martín Guzmán</a></p> <p><b>(Activo)</b></p>   | <p>Descripción: Corredor independiente con bicicleta <a href="#">EVIL</a>. Entrena junto al team <a href="#">BKT</a> (centro deportivo especializado en</p>  | <p><a href="#">Monster</a>, <a href="#">IXS</a>, <a href="#">Voom</a>, <a href="#">Flowco</a>(importadora de EVIL bicycles)..</p> | <p>22.000 seguidores.</p> <p>Corredor Enduro World Series en Europa año</p>  | <p>Debido a su perfil de corredor preocupado por la apariencia física y</p>   | <p>Metropolitana</p> |

|   |  |   |   |  |               |
|---|--|---|---|--|---------------|
| <b>Corredor Alcance</b>   | ciclistas) y actualmente se encuentra dedicado a tiempo completo a la bicicleta. Su motivación es poder vivir del ciclismo y hacer de su pasión una carrera profesional. |   | 2021.   | vestimenta.<br>Nos interesa auspiciar este perfil de corredores para potenciar la imagen de marca rider.   |               |
| <a href="#">Max Veglia</a><br><b>(Activo)</b><br><b>Corredor Lifestyle Fidelidad</b>        | Corredor Sub21, se encuentra actualmente en el colegio y forma parte del team Venzeus (Centro funcional especializado en ciclistas)                                      | <a href="#">Venzeus</a><br><br><a href="#">Hobon Bike School</a>  | 2.000 seguidores.<br><br>Top 10 en su categoría | Debido a su perseverancia en el deporte y sus buenos resultados.<br><br>Esperamos apoyarlo como corredor y que nos ayude a mejorar y potenciar la imagen de marca. | Metropolitana |
| <a href="#">Joaquín Keihold</a><br><b>(Activo)</b><br><b>Lifestyle Creador de Contenido</b> | Corredor Copa Chile por team Convection, actualmente se encuentra estudiando en la universidad y es corredor por hobby.  | <a href="#">In the Mud</a><br><a href="#">Convection</a><br><a href="#">Sesh company</a><br><a href="#">Chilelentes</a> | 1.300 seguidores                                |  | Concepción    |
| <a href="#">Cristóbal Correa</a><br><b>(Activo)</b>   | Corredor sub21, actualmente no se encuentra muy activo debido a que no forma   |   | 1.600 seguidores.                               | Debido a su perseverancia en el deporte y sus buenos   | Talagante     |

|   |   |   |  |  |               |
|---|---|---|--|--|---------------|
| <b>Corredor</b><br><b>Fidelidad</b>   | parte de un team y le cuesta la movilización a las carreras solo  |   |  | resultados.<br><br>Esperamos apoyarlo como corredor y que nos ayude a mejorar y potenciar la imagen de marca.  |               |
| <a href="#">Javier Paredes</a><br><b>(Activo)</b><br><br><b>Lifestyle</b><br><b>Corredor</b><br><b>Creador de Contenido</b><br><b>Fidelidad</b> | Corredor del Team Propain (marca alemana de bicicleta con la cual tenemos alianza y auspiciamos a todos los corredores). Se encuentra actualmente corriendo en la categoría sub21. Tiene 17 años. | <a href="#">Propain</a>   | 3.600 seguidores.  |  | La Serena     |
| <a href="#">Benjamín Corral</a><br><b>(Activo)</b><br><b>Corredor</b><br><b>Lifestyle</b><br><b>Alcance</b>                                     | Corredor del Team Propain (marca alemana de bicicleta con la cual tenemos alianza y auspiciamos a todos los corredores). Se encuentra actualmente corriendo en la categoría sub21. Tiene 19 años. | <a href="#">Ebest</a><br>(tienda)<br><a href="#">Propain</a><br><a href="#">Chilelentes</a> | 5.000 seguidores.<br><br>Campeón nacional 2017, 2018 y 2019.<br><br>Corredor EWS año 2021 y 2022 en Europa | Debido a su perseverancia en el deporte y sus buenos resultados.<br><br>Esperamos apoyarlo como corredor y que nos ayude a mejorar y potenciar la imagen de marca. | Metropolitana |
| <a href="#">Laura Sosa</a><br><b>(Activo)</b>   | Entrenadora, Coach y dueña de Venzeus (Centro funcional especializado en  | <a href="#">Multibike</a><br>(tienda)<br><a href="#">Specialized</a>                        | 13.000 seguidores.   |  | Metropolitana |

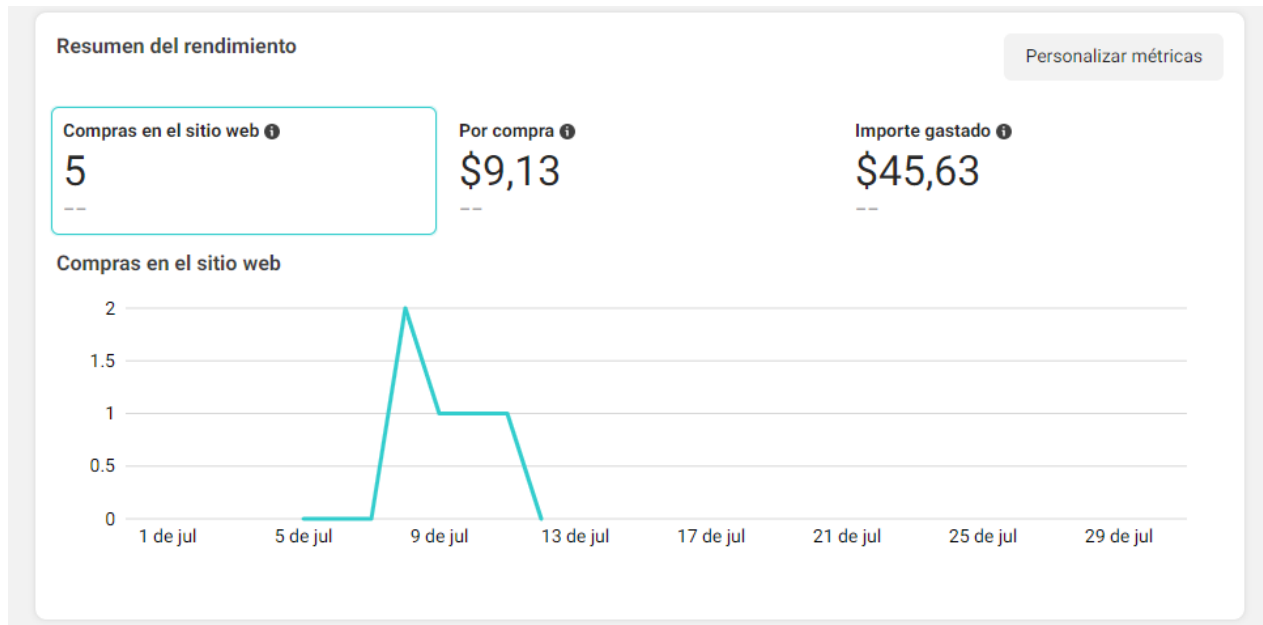
|   |  |   |                    |  |               |
|---|--|---|--------------------|--|---------------|
| <b>Alcance</b><br><b>Cercanía</b><br><b>Fidelidad</b><br><b>Corredora</b>   | Ciclismo)  | <a href="#">Venzeus</a>                                     |                    |  |               |
| <a href="#">Tomas Momberg</a><br><b>(Activo)</b><br><b>Corredor</b><br><b>Cercanía</b>  | Entrenador y dueño de <a href="#">Momberg School</a><br>(Dueño de escuela enfocada en ciclistas sub21)   | Multibike<br>Specialized<br>DamooF<br><a href="#">Shred</a> | 2.600 seguidores.  |  | Metropolitana |
| <a href="#">Ignacia Salas</a><br><b>(Inactiva)</b><br><b>Lifestyle</b><br><b>Contenido de Calidad</b><br><b>Creadora de Contenido</b><br><b>Alcance</b> | Influencer, corredora ocasional del Monteibaik Enduro en categoría Enduro 2. Tiene un perfil muy preocupado por las fotos, paisajes y outfits. Puede ser un potencial para cuando se potencie una línea de ropa. | <a href="#">Flowco</a><br>Racer<br>Evilbikes                | 31.000 seguidores. |  | Chillán       |
| <a href="#">María Holzapfel</a><br>(Inactiva)<br><b>Lifestyle</b><br><b>Cercanía</b><br><b>Creadora de Contenido</b><br><b>Alcance</b>                  | Arquitecta y profesora de MTB. Actualmente se encuentra viviendo en Canadá y tiene un perfil muy llamativo, con fotos también de paisajes y preocupada del outfit. Al igual que Ignacia Salas, es una gran       |   | 13.000 seguidores. |  | Canadá        |

|                                |  |  |                    |  |        |
|--------------------------------|--|--|--------------------|--|--------|
|                                | oportunidad para potenciar línea de ropa.  |  |                    |  |        |
| Valentina y Romina Pelayo Hutt | <p>Corredoras de 9 y 7 años, campeonas nacionales en su categoría en México y quieren convertirse en corredoras de Descenso profesional.</p> <p>Tienen gran potencial para dar visualizaciones y llegada en México, tanto como marca como para potenciar línea de ropa femenina.</p> |  | 11.000 seguidores. |  | México |
|                                |  |  |                    |  |        |

Anexo J: Resultados y alcance por Google Ads



Anexo K: Resultados y alcance por Facebook



Anexo L: Productos comprados por la página web

Question 1 has 33 answers (Checkboxes)

“¿Cuál(es) de los siguientes productos ha comprado Neast?”

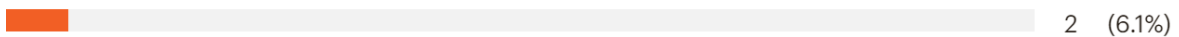
Cubre Puños (Handguard)



Cubre Caliper (Caliper Guard)

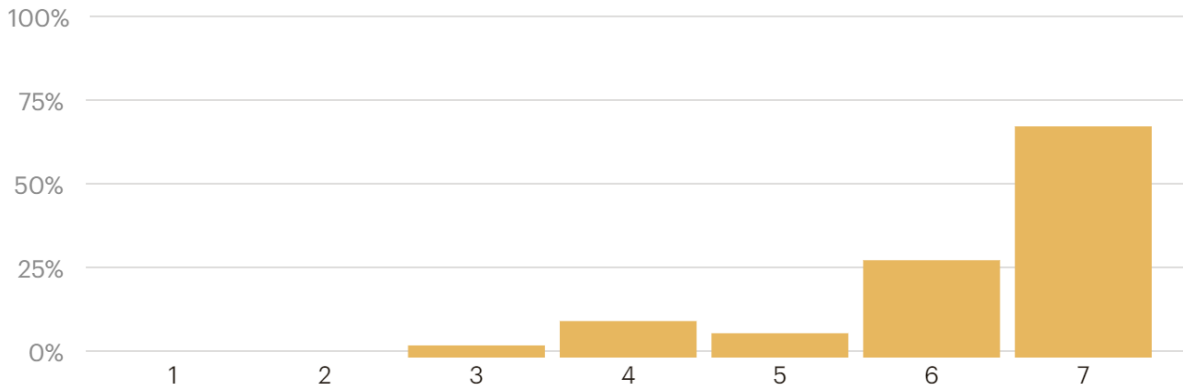


Indumentaria



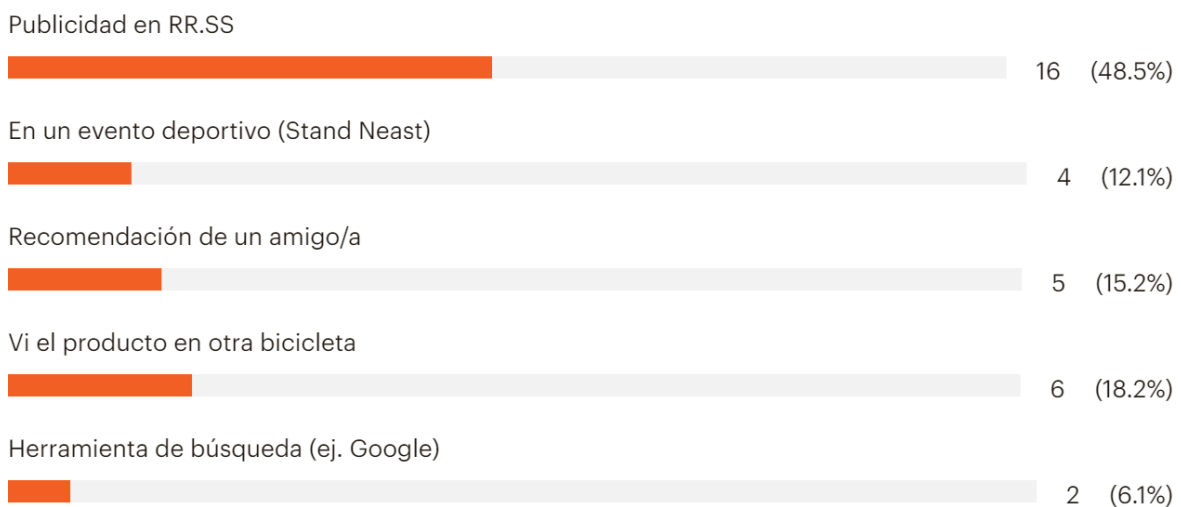
Question 2 has 33 answers (Range) Avg rating: 6.2

### “¿Qué tan satisfecho te encuentras con Neast Components?”



Question 3 has 33 answers (Radio Buttons)

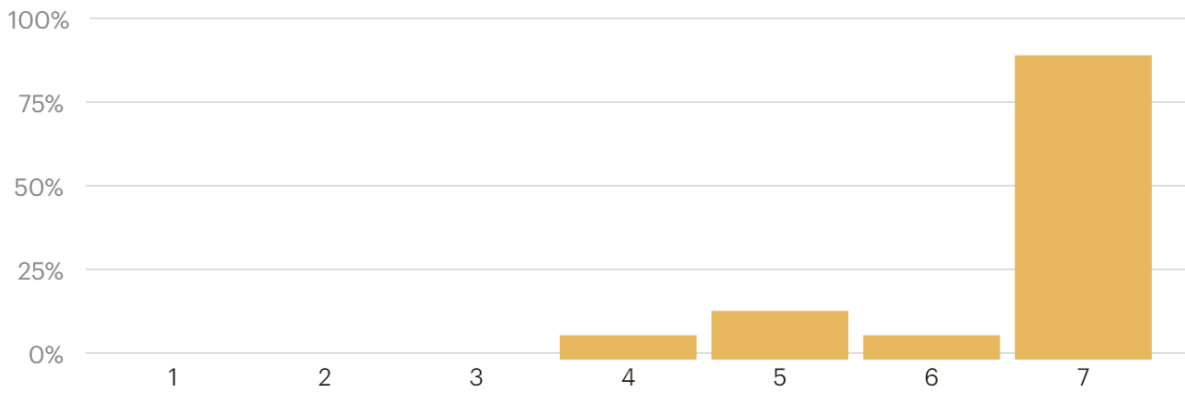
### “¿Cómo te enteraste de la marca Neast?”





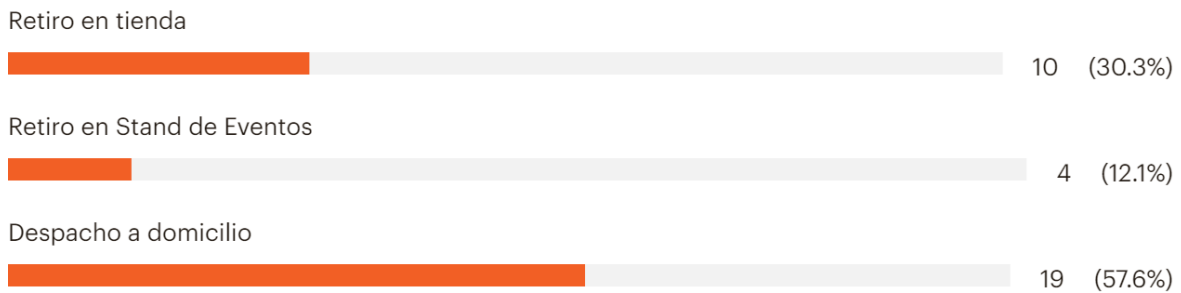
Question 5 has 33 answers (Range) Avg rating: 6.5

### “¿Cómo evaluar el proceso de compra?”



Question 7 has 33 answers (Radio Buttons)

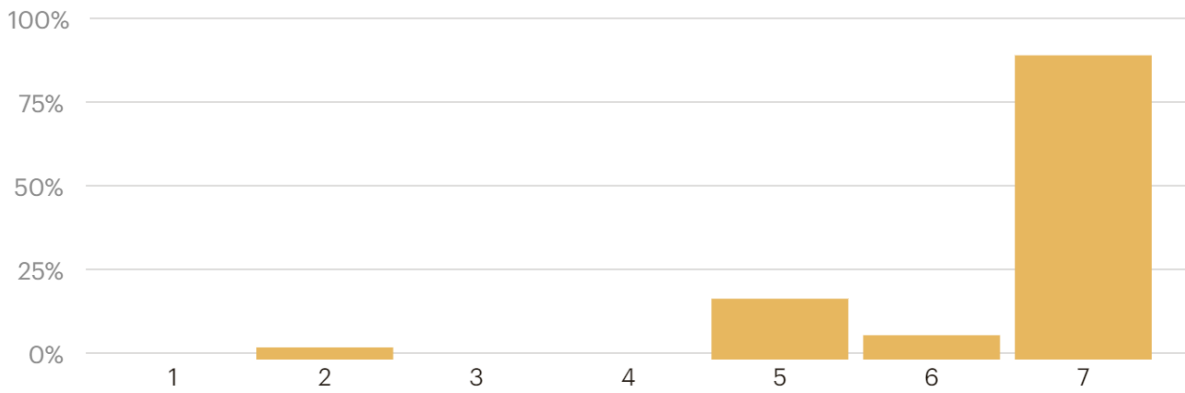
### “Método de envío escogido ”



Anexo L.6 Experiencia de retiro/despacho

Question 8 has 33 answers (Range) Avg rating: 6.5

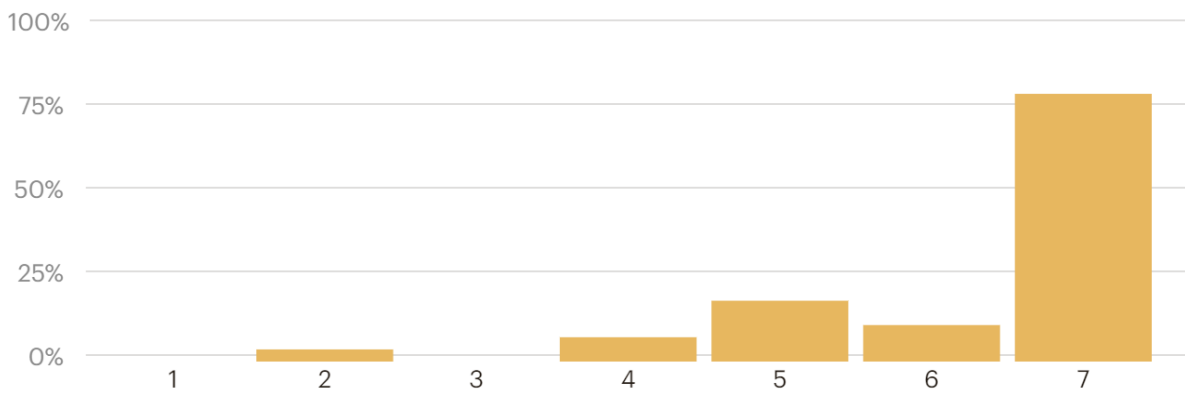
“¿Cómo fue tu experiencia de retiro/despacho?”



Anexo L.7 Calidad de los productos

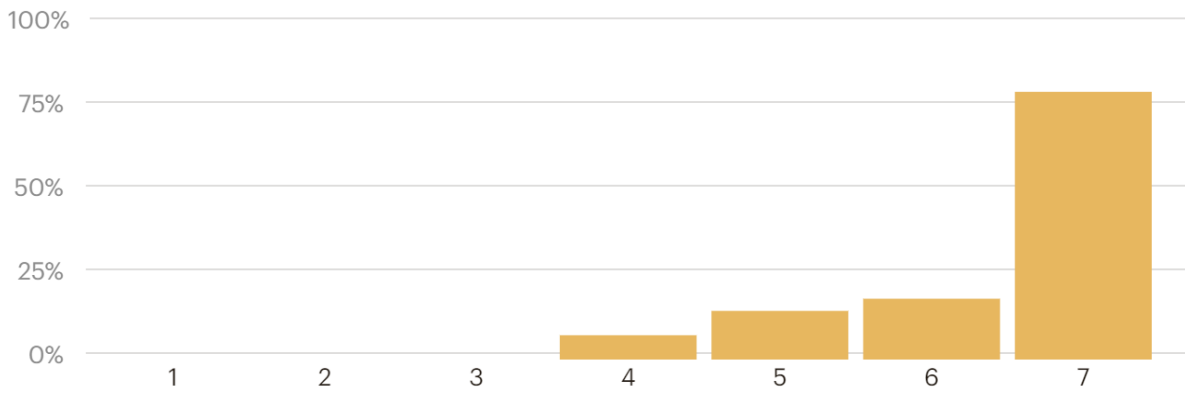
Question 9 has 33 answers (Range) Avg rating: 6.3

“¿Cómo evaluar la calidad de los productos?”



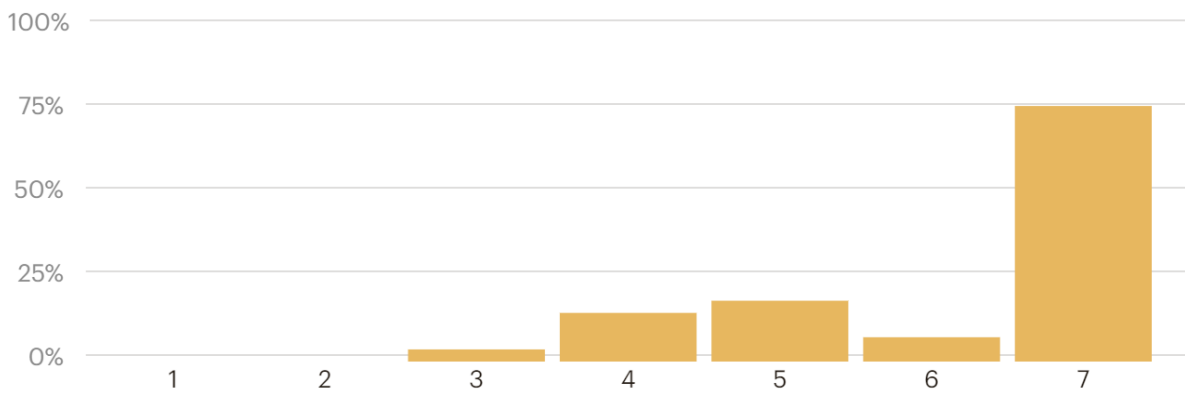
Question 10 has 33 answers (Range) Avg rating: 6.4

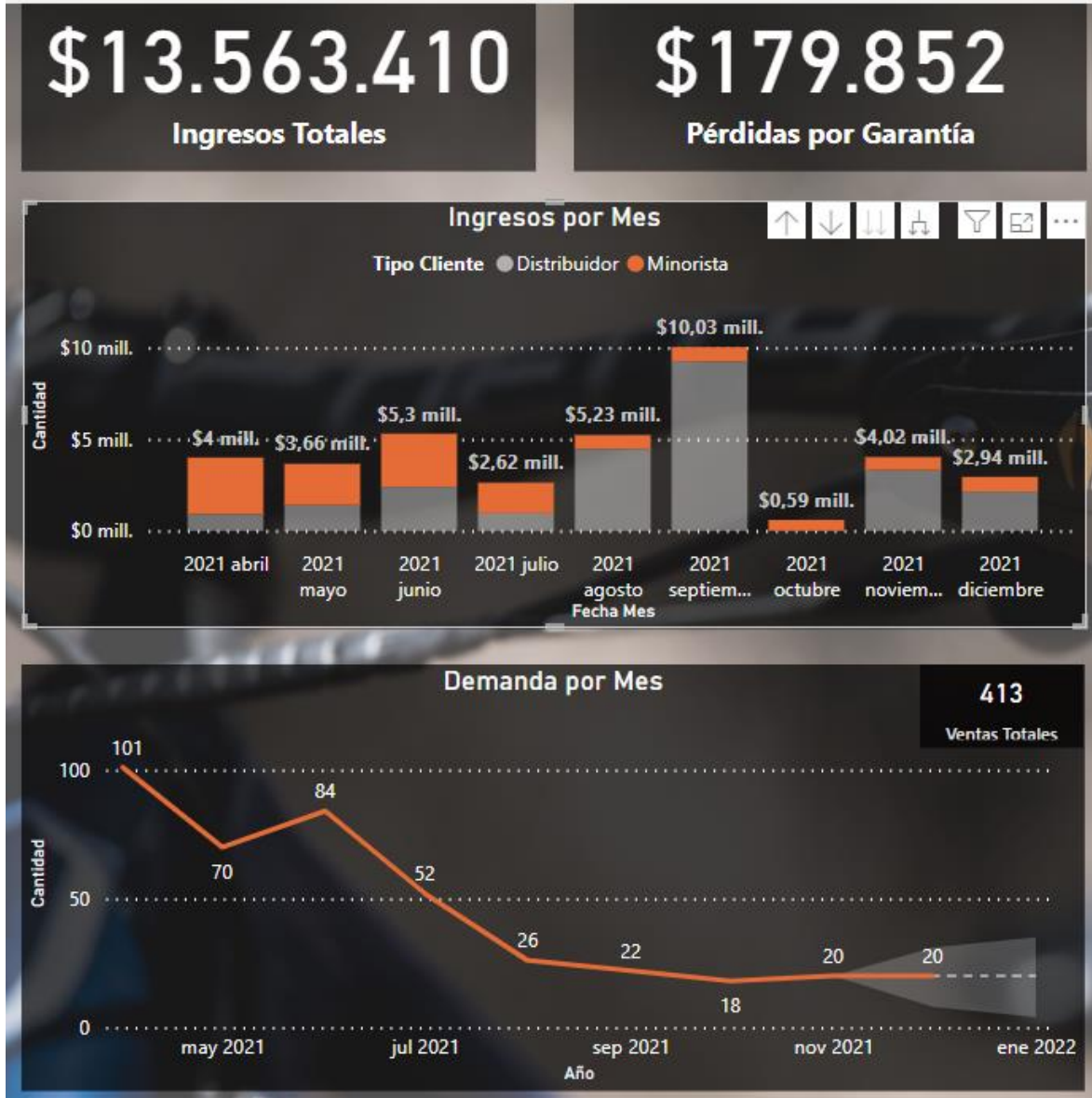
“¿Cómo evaluar el diseño de los productos?”



Question 11 has 33 answers (Range) Avg rating: 6.2

“¿Cómo evaluar los materiales de los productos?”

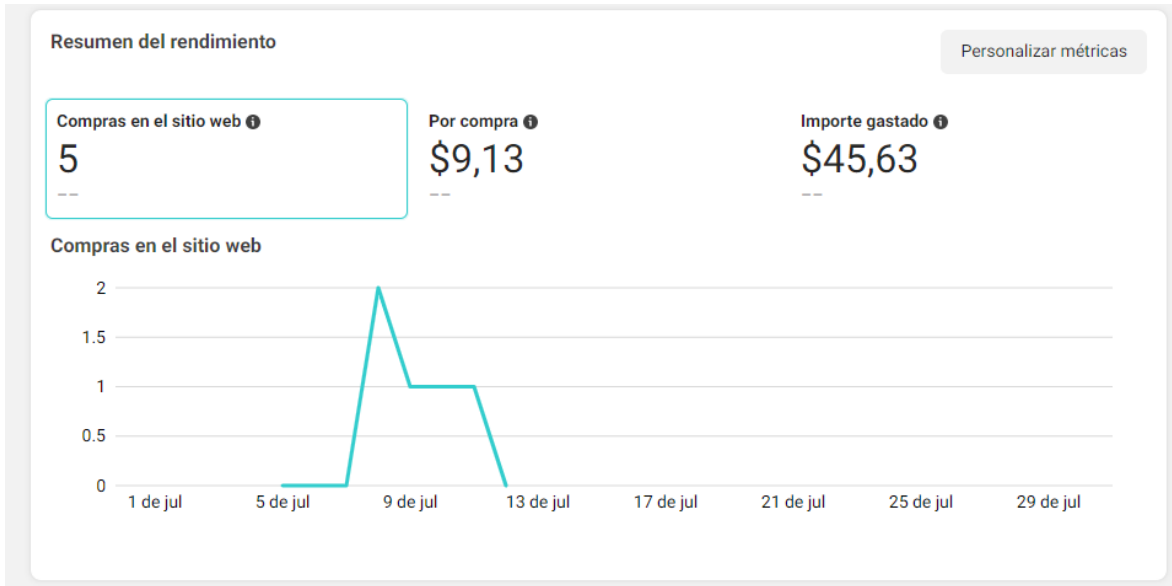




Anexo N: Resultados campañas por Google Ads



Anexo O Resultados campañas Facebook Ads

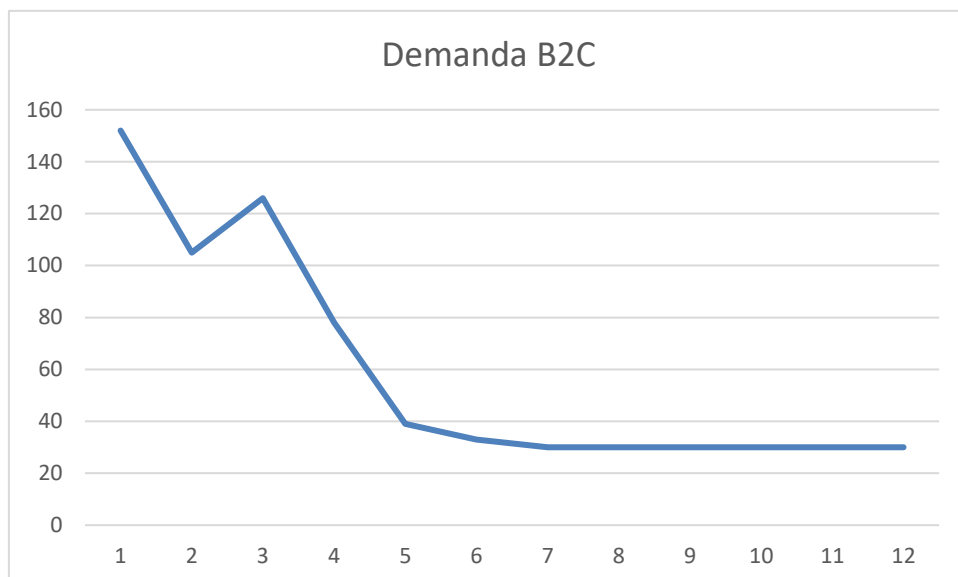


Anexo P: Márgenes de venta por cubre puño con y sin publicidad

|                       | Precio venta neto | Costo Neto | Margen |
|-----------------------|-------------------|------------|--------|
| <b>Sin publicidad</b> | \$33.605          | \$14.500   | 57%    |
| <b>Con publicidad</b> | \$33.605          | \$25.200   | 25%    |



Anexo R: Proyección demanda protector de cuadro por el canal B2C en base a información del cubre puños.



Anexo S: Costos en sueldos por año

| Año                        | 2024                  | 2025                  | 2026                  | 2027                  | 2028                  |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Sueldos</b>             | <b>\$ -76.800.000</b> | <b>\$ -86.400.000</b> | <b>\$-115.968.000</b> | <b>\$-129.884.160</b> | <b>\$-145.470.259</b> |
| <b>Felipe</b>              | \$ -21.600.000        | \$ -24.192.000        | \$ -27.095.040        | \$ -30.346.445        | \$ -33.988.018        |
| <b>Cristóbal</b>           | \$ -21.600.000        | \$ -24.192.000        | \$ -27.095.040        | \$ -30.346.445        | \$ -33.988.018        |
| <b>Encargado de Ventas</b> | \$ -16.800.000        | \$ -19.200.000        | \$ -21.504.000        | \$ -24.084.480        | \$ -26.974.618        |
| <b>Marketing</b>           | \$ -16.800.000        | \$ -18.816.000        | \$ -21.073.920        | \$ -23.602.790        | \$ -26.435.125        |
| <b>Vendedor 2</b>          |                       |                       | \$ -19.200.000        | \$ -21.504.000        | \$ -24.084.480        |

Anexo T: Costos administrativos y operacionales por año

| Año   | 2024                  | 2025                  | 2026                  | 2027                  | 2028                  |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Costos Administrativos y Operacionales</b> | <b>\$ -11.850.217</b> | <b>\$ -12.537.530</b> | <b>\$ -13.264.707</b> | <b>\$ -14.034.060</b> | <b>\$ -14.848.035</b> |
| <i>Money MGR (software finanzas)</i>          | \$ -81.600            | \$ -86.333            | \$ -91.340            | \$ -96.638            | \$ -102.243           |
| <i>Contador</i>                               | \$ -480.000           | \$ -507.840           | \$ -537.295           | \$ -568.458           | \$ -601.428           |
| <i>Shopify</i>                                | \$ -480.000           | \$ -507.840           | \$ -537.295           | \$ -568.458           | \$ -601.428           |
| <i>Google</i>                                 | \$ -378.000           | \$ -399.924           | \$ -423.120           | \$ -447.661           | \$ -473.625           |
| <i>Canva</i>                                  | \$ -110.400           | \$ -116.803           | \$ -123.578           | \$ -130.745           | \$ -138.329           |
| <i>Hosting Plus</i>                           | \$ -119.880           | \$ -126.833           | \$ -134.189           | \$ -141.972           | \$ -150.207           |
| <i>Oficina</i>                                | \$ -7.800.000         | \$ -8.252.400         | \$ -8.731.039         | \$ -9.237.439         | \$ -9.773.211         |
| <i>Internet</i>                               | \$ -299.880           | \$ -317.273           | \$ -335.675           | \$ -355.144           | \$ -375.742           |
| <i>Dirección tributaria</i>                   | \$ -142.657           | \$ -150.931           | \$ -159.685           | \$ -168.947           | \$ -178.746           |
| <i>Judge me (customer journey)</i>            | \$ -153.000           | \$ -161.874           | \$ -171.263           | \$ -181.196           | \$ -191.705           |
| <i>Fusion 360</i>                             | \$ -772.800           | \$ -817.622           | \$ -865.044           | \$ -915.217           | \$ -968.300           |

|                                     |               |               |               |               |               |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Rebase (ventas e inventario)</b> | \$ -1.032.000 | \$ -1.091.856 | \$ -1.155.184 | \$ -1.222.184 | \$ -1.293.071 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

Anexo U: parámetros considerados para el cálculo de la WACC

La tasa WACC se obtiene de la siguiente manera:

$$WACC = \frac{E}{E + D} * R_e + \frac{D}{E + D} * R_d * (1 - T_c)$$

- E: valor de los activos
- D: valor de la deuda
- $R_e$ : costo de los activos
- $R_d$ : costo de la deuda
- $T_c$ : tasa de descuento

Dado que no se considera deuda, en este caso  $WACC = R_e = R_f + \beta_u * (R_m - R_f)$

Siendo:

- $R_f$ : tasa libre de riesgo
- $\beta_u$ : Beta unleverage
- $R_m$ : tasa esperada del mercado

Para el cálculo de la tasa libre de riesgo, se consideró la tasa de retorno de bonos en pesos chilenos del banco central en un periodo de 5 años (Banco Central de Chile, 2023). Para obtener los valores de  $R_m = 13,07\%$  y  $\beta_u = 0.95$ , se usaron las investigaciones del profesor Damodaran de la universidad de Nueva York. En particular, se utilizaron los valores asociados al mercado de ventas de repuestos de autos, el cual se consideró el mercado más similar (Damodaran, 2023).

Tal cálculo entrega un valor de  $WACC = 12,9\%$ , sin embargo para la tasa de descuento se utilizó una tasa cercana al doble de la WACC (25%) porque es esperable que una empresa en etapa temprana sea más riesgosa que el promedio de la industria.