Junio de 2017

Elaboración Plan de Marketing.

Empresa: WAYRA

innovacción Chile

OFICINA DE PARTES 2 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 14 JUN 2018
Hora 11:48
Nº Ingreso 49574

Tabla de contenido

ANTECEDENTES.....3
INTRODUCCIÓN.....4
CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.....5
Calidad de las materias primas.....5
CONTEXTO SOCIOCULTURAL.....5
RESUMEN EJECUTIVO.....6
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....7
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SUS ATRIBUTOS.....7
ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....9
DINÁMICAS DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....14
PROCESO PRODUCTIVO.....18
ANÁLISIS DE CONTEXTO Y COMERCIALIZACIÓN.....19
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....20
Competidores locales para tejidos Wayra.....20
Competidores globales de tejidos Wayra.....21
Conclusiones Estratégicas.....22
Análisis PEST.....23
Síntesis de Conclusiones Estratégicas (FODA).....25
MODELO DE NEGOCIOS.....26
ANÁLISIS FODA.....28
ANÁLISIS DE IDENTIDAD Y MARCA.....29
ANÁLISIS SINTÁCTICO.....29
ANÁLISIS SEMÁNTICO.....30
ANALISIS ESTRATÉGICO.....30
TENDENCIA DE MERCADO.....30
Escenario y tendencias On-line.....31
OBJETIVOS.....32
ESTRATEGIA GENÉRICA.....32
Generación de Alternativas Estratégicas.....32
Direccionamiento Estratégico.....33
CADENA DE VALOR.....33

ESTRATEGIA COMERCIALES ASOCIADAS AL MARKETING MIX. 34
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO. 34
Objetivo General del Marketing. 38
Objetivos Específicos. 39
ESTRATEGIA DE MARKETING ONLINE 39
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO (DÓNDE ESTAMOS Y DÓNDE QUEREMOS ESTAR). 39
MEZCLA DE MARKETING (4P: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN). 40
Precio: 40
Plaza: 40
Promoción: 41
LINEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING 41
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN 41
ACCIONES DE PUBLICIDAD 42
ACCIONES DE PROMOCIÓN 42
PROGRAMA MARKETING COLABORATIVO Y ALIANZAS 42
PROGRAMA "EN-MARCA-TE", Marketing Online. 43
SOCIAL MEDIA MARKETING 43
ARQUITECTURA DE MARCA (PRINCIPIO DE LA MARCA – COMPROMISO CON EL CONSUMIDOR. IDENTIDAD DE MARCA, IDENTIDAD GRÁFICA). 43
PRESUPUESTO 50
PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y CONTROL. 51
ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO CON PLAN DE MARKETING. 53

ANTECEDENTES.

El objetivo del instrumento Innovación en Marketing Agroalimentario (IMA), es apoyar la realización de proyectos de innovación en marketing en el sector agrario, agroalimentario y forestal, que generen impacto en el territorio y en las economías campesinas que cuenten con productos posibles de incorporar al mercado.

La ejecución de los proyectos IMA es posible gracias al cofinanciamiento que se produce en la alianza que el FIA ha desarrollado con algunos Gobiernos Regionales, y en este caso en particular, con el Gobierno Regional de Tarapacá.

Este instrumento se caracteriza por que se desarrolla en dos grandes etapas: la primera etapa corresponde a la **Elaboración del Plan de Marketing** y la segunda etapa corresponde a la **Implementación del Plan de Marketing**.

El propósito de la primera etapa, al cual corresponde el presente informe, es investigar sobre los mecanismos que permitan mejorar el conocimiento de atributos de productos actuales o potenciales a desarrollar por una empresa determinada, identificar los deseos del consumidor, comportamiento de la competencia, identificar nuevos segmentos de consumidores, posicionamiento del producto en un mercado específico, entre otros. Es decir, este estudio permite conocer las necesidades y deseos de los clientes actuales o potenciales y también, cómo se está comportando la competencia en el mercado, a nivel de sus productos, precios, promoción y plaza.

Entre otros elementos, los contenidos que considera dicho plan de marketing, son los siguientes:

- Identificación y análisis de la competencia: identificar productos similares en el mercado local y nacional, y reconocer los atributos que la hacen exitosa.
- Análisis de los segmentos y mercado objetivo: señalar a quién va dirigido el producto, es decir, identificación del potencial comprador -colectivo- según su perfil de actividades y segmento socioeconómico.
- Análisis de la demanda y tendencias: identificar cuáles son los productos y tendencias más valorados y cotizados según nuestro consumidor, y cuáles son los atributos que los hacen marcar una pauta dentro del mercado.
- Conocimiento del producto y sus atributos: responder ¿cuál es la historia detrás de este producto, su origen?, ¿cuáles son sus beneficios?, ¿para la salud, bienestar, experiencia de consumo?, entre otros.
- Análisis de los hábitos de uso del producto: indicar el comportamiento del consumidor ¿para qué sirve el producto?, ¿cuándo o en qué momentos se utiliza o consume? ¿cómo es su uso?, entre otros.
- Análisis FODA: fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas del producto en consideración al mercado actual, entre otros.

INTRODUCCIÓN

Los textiles andinos son creaciones con cualidades excepcionales, pues no sólo pueden ser considerados como objetos táctiles, sino que, a la vez, medios de transmisión de informaciones socioculturales sobre el estado social y los valores étnicos. Mediante los tejidos se establecen relaciones que entrecruzan estos ámbitos. Hoy en día, los tejidos elaborados en el telar tradicional siguen teniendo un papel importante en las sociedades locales andinas, dado que desempeñan una función conservadora que crea identidad.

En la última década se pudieron detectar indicios de un real cambio de rol, y éste se manifiesta en el significado de los tejidos, las que son originadas en función la situación sociopolítica actual de la región andina, así como en las condiciones económicas locales, influidas tanto por la globalización. Investigar estos procesos a lo largo de la línea de quiebre que se va formando entre las tradiciones adaptadas y las nuevas perspectivas, no sólo ofrece la posibilidad de recabar datos sobre la alteración y la formación de identidades, sino que, también, permite encontrar soluciones definidas por los actores locales mismos.

La construcción de la identidad siempre va relacionada con la conciencia, tanto individual como colectiva, de sus portadores. La conciencia colectiva se desarrolla interactuando con la identidad étnica, la que se puede definir como la percepción de atributos específicos, originarios de adentro y de afuera del espacio social de un grupo, y considerando su dimensión cualitativa. Esto se refiere especialmente a la práctica de los individuos de utilizar las dos categorías contradictorias en su función de instrumentos sociopolíticos e ideológicos. En consecuencia, el estatus del actor envuelto en este proceso y considerando su capacidad de vivir la diferencia muestra importantes perspectivas para el análisis.

La identidad siempre sintetiza elementos fluidos y estables y, en consecuencia, está sujeta a un proceso de transformación permanente (Hall 1981). En este contexto espacial, el presente estudio apunta a la región de Tarapacá, y a la comunidad Aymara, en particular, algunos elementos con referencias definibles claramente como "cultura de memoria", las que indican cualidades diferenciadoras que viene a apoyar la propuesta de valor del presente análisis.

En general, pueden distinguirse dos tendencias del desarrollo actual. Por un lado, la necesidad de disponer de ingresos en forma de dinero en la población y comunidad rural provoca el deseo de comercializar los tejidos de un modo eficaz, lo que simultáneamente gatillan un proceso de despersonalización y de folklorización que influye en la comunidad local y en sus vínculos con los tejidos. Por otro lado, se ha definido como una expresión cultural fundamental de los grupos rurales los que aprovecha su potencialidad inherente para crear identidades.

Es sabido que la componente más importante de los tejidos andinos es su multifuncionalidad que, hasta la actualidad, ha incentivado y consolidado un nexo estrecho entre la economía, la vida social y los actos rituales.

CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.

Para comprender mejor el rol y el significado que desempeñan los tejidos en las sociedades rurales, y tomando como ejemplo la comunidad Aymara, se muestran algunos contextos que también pueden servir para averiguar las futuras potencialidades de la producción textil, tanto de la local como de la regional.

Calidad de las materias primas.

Se ha considerado, en la mirada de algunos expertos, que los hilados manufacturados con las fibras de lana de oveja de la producción local son de baja calidad, pero la lana de los animales criados en las comunidades vecinas, de alpaca, tienen una mejor calidad. Las hebras de urdimbre se manufacturan de distintos materiales, como por ejemplo de las fibras de lana de alpaca, por su cualidad de proporcionar flexibilidad a la tela para la producción de las hebras de trama. El uso de estas materias primas, más el proceso productivo que utiliza los huesos de este animal, llamados wichuña en aymara, indispensables para apretar bien la trama, implica un sello de identidad de las comunidades especializadas en la crianza de camélidos y en la cosecha de sus fibras.

Los tejidos producidos en la comunidad Aymara, así como los labrados en las demás comunidades de la región, no sólo siguen siendo objetos relacionados íntimamente con la vida cotidiana, sino también con las esferas sociopolítica y ritual. En la actualidad, se enfrenta el desafío de la venta, o sea, la transferencia de su valor a dinero, dado que habitualmente estos productos compiten con tejido tradicional por una prenda de proveniencia industrial, dado que estas telas entran como productos al mercado nacional de artesanía, además, considerando el habitual canal de comercialización.

CONTEXTO SOCIOCULTURAL.

Los textiles ofrecen un amplio espacio para la creatividad femenina y, con esto, un terreno abierto para expresar las individualidades personales y colectivas. Conjuntamente con la labor textil, acompañan y estructuran las fases vitales femeninas, toman la función de indicadores del estatus social, de la identidad de género, de las identidades local y regional.

Tanto el proceso de la producción textil en sí como sus productos, los tejidos reflejan aspectos de género y son regidos por las definiciones y atribuciones correspondientes. Todas las labores que forman la cadena del proceso operativo se definen como femeninas, siendo el rol del hombre específicamente asociados a labores productivas específicas, hilado y torcido, apoyando la actividad femenina.

RESUMEN EJECUTIVO.

Albina Choque Mamani es una artesana Aymara de la comuna de Pozo Almonte.

Produce y comercializa 5 tipologías de productos: (1) Frazadas y Cobertores, (2) Awayos, (3) Chales, (4) Bufandas, y (5) Ponchos.

Utiliza telares artesanales de estructura metálica, con dos y cuatro pedales, según el ancho de la pieza que se va a producir. Es relevante que la empresaria ha logrado obtener un reconocimiento nacional de parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que se denomina Sello de Excelencia a la Artesanía de Chile, formando parte del catálogo de productos distinguidos del año 2014 (www.selloexcelencia.cultura.gob.cl)

Su proceso de producción lo realiza en un taller situado en el patio de su casa, en la comuna de Pozo Almonte. La materia prima es la lana de alpaca. Ella produce alrededor del 70% de la lana que usa, el resto lo adquiere en el altiplano.

Entre las problemáticas más relevantes que enfrenta la empresaria, se cuentan la existencia de una alta competencia por parte de productos provenientes desde Bolivia y Perú, altamente masificados y con menores precios.

Por otro lado, El producto no presenta contenidos en packaging y otros elementos de relato y experienciales, que pongan en valor los elementos centrales del valor étnico y la calidad artesanal con un sustrato cultural.

En este sentido, las condiciones de falta de profundidad de contenidos, afecta la diferenciación y el acceso a nuevos segmentos de un atractivo económico más elevado.

Como parte del Plan de marketing, se propone algunas variaciones en al modelo de negocios, bajo el criterio de maximizar los contenidos y las capacidades actuales de la empresaria.

En esta perspectiva, se proponen los siguientes objetivos:

1) Diseñar un concepto con mayores niveles de transmisión de significados claves a los segmentos elegidos.
2) Identificar puntos de venta especializados y formas de mejorar la táctica comercial actual de venta por pedido.
3) Desarrollar prototipo de packaging alineado con la estrategia de marketing.

Para el logro de estos objetivos, se plantean las siguientes directrices en la estrategia de marketing:

a) Atributos específicos de producto.

b) Diferenciación de clases de producto.

c) Distinguirse respecto de la competencia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SUS ATRIBUTOS.

En general, las tejedoras que cultivan las técnicas de la cultura Aymara aprenden el oficio del telar y tejido desde su niñez temprana. Por ejemplo, en sus primeros años desarrollan la técnica de tejido mediante el "Kaklio", con el cual tejen atuendos de tamaño pequeño como cintillos y cintos. Posteriormente, pasan al "Kile", que requiere una mayor destreza, y aproximadamente a los ocho años pasan al Telar de Cintura, con el cual tejen bolsos y morrales.

Kaklio	**Kile**	**Telar de Cintura**

Fuente: Elaboración propia en base a levantamiento de terreno.

La señora Albina Choque Mamani, artesana Aymara de la comuna de Pozo Almonte, se

constituye como pilar fundamental para el desarrollo de textiles de excelencia, utilizando para su producción técnicas ancestrales trasmitidas por generaciones. Ella se constituye como líder dentro de su núcleo familiar para el desarrollo de esta actividad, que la apoya en todo el proceso productivo, participando activamente en las actividades del proceso de producción de las diversas prendas.

La empresaria utiliza el telar, una máquina de nivel artesanal que le permite aumentar la rapidez y complejidad de sus creaciones.

Los telares artesanales son principalmente de estructura metálica, con dos y cuatro pedales, usados según el ancho de la pieza que se va a producir.

Además, la empresaria logra obtener un gran reconocimiento nacional de parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que se denomina Sello de Excelencia a la Artesanía de Chile, formando parte del catálogo de productos distinguidos del año 2014 (www.selloexcelencia.cultura.gob.cl).

El producto distinguido en esa oportunidad fue un Chal de tres técnicas, que se puede apreciar en la siguiente fotografía.

Fuente: Levantamiento en terreno, taller de la artesana.

ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

Las sensaciones y experiencia asociadas al producto terminado se podrían definir bajo los siguientes conceptos:

- CALIDEZ
- SUAVIDAD
- AROMA
- ABRIGO

La empresaria produce y comercializa 5 tipologías de productos:

- Frazadas y Cobertores
- Awayo
- Chal
- Bufanda
- Poncho.

i) Frazadas

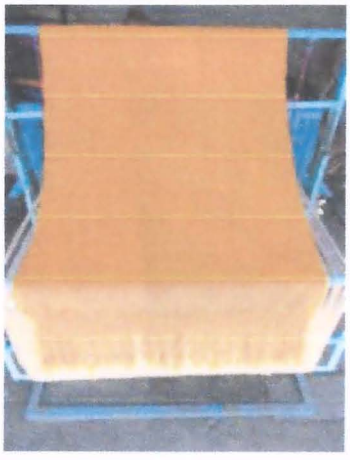
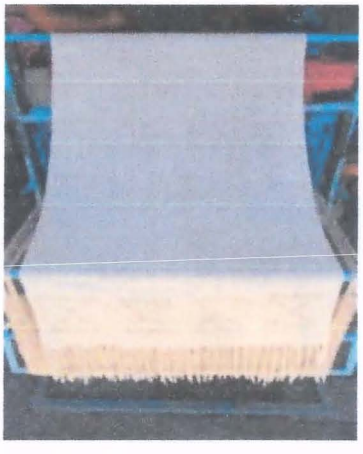
Nombre: Frazada Tradicional		Precio: $100.000 Precio en tienda: $180.000
Cobertor Cordillate para la cama		Precio: $75.000 Precio en tienda: $120.000

ii) Awayo

Nombre: Awayo Tradicional		Precio: $250.000 Precio en tienda: $300.000

iii) Chal

Nombre: Chal Tres Técnicas (Cordillate, espiga y ojito perdiz)	 	Precio: $35.000 Precio en tienda: $ 45.000
Chal Palma		Precio: $ 35.000 Precio en tienda: $45.000

Chal Liso Con encajes Teñido Químico		Precio: $ 28.000 Precio en tienda: $35.000
Chal punto jirafa		Precio: $35.000 Precio en tienda: $45.000
Chal Liso Natural Con encaje		Precio: $25.000 Precio en tienda: $30.000
Chal Liso Teñido en Vegetal		Precio: $ 30.000 Precio en tienda: $38.000

iv) Bufanda

Nombre: Bufanda Tres técnicas (Cordillate, Espiga y ojito perdiz)		Precio: $16.000 Precio en tienda: $20.000
Nombre: Bufanda Cordillate Palma		Precio: $15.000 Precio en tienda: $25.000
Bufanda Liso Natural		Precio: $15.000 Precio Venta: $18.000

v) Poncho

Ponchito Cordillate con ojito perdiz		Precio: $30.000 Precio en tienda: $40.000

Ponchito Cordillate juvenil		Precio: $30.000 Precio en tienda: $40.000
Poncho Listado Natural		Precio: $52.000 Precio Tienda: $60.000
Ruana Liso Natural		Precio: $52.000 Precio Tienda: $60.000

DINÁMICAS DE PRODUCCIÓN Y VENTA.

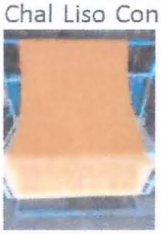
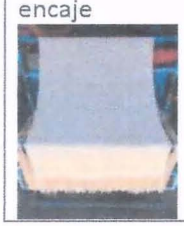
i) Frazadas

PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
Nombre: Frazada Tradicional	Tiempo de confección 1 mes. De oveja stock 2	Se vende por pedido, cada 6 meses ya que Artesanías de Chile rota a través de agrupaciones. 1 unidad/mes	Ferias locales, regionales y nacionales. Artesanía de Chile va rotando por agrupación. Solicita productos de 4 pedales.
Cobertor Cordillate para la cama	Tiempo 2 días, sin considerar hilado. 15 días con tiempo de hilado incluido	Se vendieron 4 unidades el último semestre.	Pedido Artesanías de Chile por agrupación.

ii) Awayo

PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
Nombre: Awayo Tradicional	1 mes con todo el proceso.	El año 2014 se vendió 1 unidad.	Ferias locales, regionales y nacionales.

iii) Chal

PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
Chal Tres Técnicas. (Cordillate, espiga y ojito perdiz).	1 día sin hilado 15 días considerando el hilado.	En promedio se venden 4 unidades al semestre.	Por pedido desde Santiago.
Chal Palma	1 día sin hilado 15 días con hilado	2014 vendió 1 unidad	Ferias locales, regionales y nacionales.
Chal Liso Con encajes.  Teñido Químico	Este producto consume 30 gr menos de lana que los otros. 1 dia de producción.	Semestre en curso ha enviado 20 Chales a Santiago. Una de las debilidades es que los chales son poco conocidos.	Ferias locales, regionales y nacionales. Por pedido desde Santiago.
Chal punto jirafa	1 día sin hilado 15 días con hilado		
Chal Liso Natural Con encaje 	1 dia sin hilado		

PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
Chal Liso Teñido en Vegetal.	1 dia sin hilado		

iv) Bufanda

PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
Bufanda Tres técnicas (Cordillate, Espiga y ojito perdiz)	2 al día	Durante el año manda 15 a 20 bufandas	Pedido
Bufanda Cordillate Palma.			
Bufanda Liso Natural.			

v) Poncho

PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
Ponchito Cordillate con ojito perdiz	3 meses	El 2014 vendió 10 de distintos tipos de poncho	Ferias locales, regionales y nacionales.
Ponchito Cordillate Juvenil			
Poncho Listado Natural			
Ruana Liso Natural			

PROCESO PRODUCTIVO.

El proceso de producción es realizado en un taller situado en el patio de la casa de la empresaria, en la comuna de Pozo Almonte.

La materia prima fundamental para el desarrollo de estos productos es la lana de alpaca, la señora Albina produce alrededor del 70% de la lana que usa, el resto tiene que comprarla, (esto cambia según la temporada).

Desde las motas de lana en bruto, desarrolla la fibra de lana fina con una pieza de madera que en su cultura es llamado Puska o Kapo.

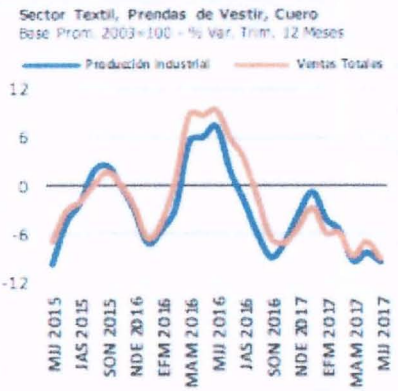
La lana bruta es esquilada, seleccionada y escarmenada. Esta lana es producida por su propio ganado y comprada a ganaderos locales.	Hilado mediante Uso, llamado Puska o Kapo.	Madejas con hebra doble torcida.	Lavado y enmadejado del tipo pelota.
Urdimbre.	Tejido	Teñido	Lanzadera denominada Quechua.

Al iniciar el proceso de tejido a telar, la señora Albina no tiene una idea exacta de lo que va a construir, lo va diseñando en el hacer, va mezclando puntos y desarrollando cada pieza con mucha espontaneidad.

El teñido de las piezas que lo requieren es realizado con la tradicional técnica del agua hervida. La paleta de colores que se obtiene nace solamente del uso de fibras naturales, dándole no tan sólo color a las prendas, sino que también aromas derivados de los vegetales usados.

ANÁLISIS DE CONTEXTO Y COMERCIALIZACIÓN.

La situación de la industria textil en Chile es compleja para la industria local. Tal como indica SOFOFA[1], dado el gran volumen de las importaciones textiles desde China, ha habido un desplome en los precios de productos textiles, que han bajado en más de un 38% aunque su ponderación en la canasta del IPC disminuyó desde 8,4 a 5,2 puntos.



Al mismo tiempo, se observa que la demanda chilena por prendas hechas de fibra de alpaca peruana, presentan un claro patrón en aumento.

Entre enero y julio de 2016, las importaciones desde Perú[2] incrementaron en 42% en comparación al mismo periodo de 2015.

Durante el primer semestre de 2016, las ventas de prendas de vestir y accesorios de alpaca hacia Chile superaron los US$ 1.33 millones. Estos envíos se explican por el ingreso de marcas peruanas al sector retail o de tiendas por departamento.

La internacionalización de las prendas de alpaca es posible gracias a los esfuerzos de marcas arequipeñas como Kuna del Grupo Inca; Sol Alpaca de Michell & Cía.; y de Anntarah de la empresa Art Atlas. Kuna inició sus ventas en Chile en 2008, Art Atlas abrió sus primeras tiendas en 2013 y Sol Alpaca ingresó al mercado en 2016.

En el contexto de las grandes tiendas, se ha implementado una campaña de posicionamiento de productos peruanos, a través de las entidades mencionadas. Esta estrategia se ha hecho visible a partir del 2016.

Por ejemplo, el 2016 Falabella complementó parte de su campaña publicitaria con la promoción de atuendos de alpaca y la denominó "Tejidos Premiun-Hecho en Perú", en la que participaron prendas de empresas Kuna y Anntarah. Estas prendas estuvieron a la venta en los principales centros comerciales de Santiago como Parque Arauco, Portal La Dehesa y Mall Alto Las Condes.

Por otro lado, a fines de abril de 2016, las tiendas Ripley, en coordinación con PromPerú, iniciaron una campaña para incluir en su oferta de prendas de invierno una colección exclusiva de la marca Sol Alpaca. El concepto incorporado en la campaña publicitaria de esta multitienda, se orientó hacia la fibra de alpaca como un insumo exótico, ancestral y natural que va dirigido a consumidores selectos y especializados.

En contraste con lo anterior, el principal canal de venta de la empresaria es a través de pedidos que recibe de personas que la han conocido en ferias y en las salas de venta de Artesanías Chile, las cuales prepara y distribuye desde su casa. Los clientes más importantes

[1] http://app.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Estudios/Ultimos_indicadores/Industria_ultimos_resultados.pdf

[2] http://elcomercio.pe/economia/peru/prendas-peruanas-alpaca-exito-chile-dice-promperu-227678

son profesionales que la han conocido a través del ejercicio de su profesión como el caso de periodistas.

Para la venta tiene solamente una postal y un catálogo facilitado por ARTESANÍAS DE CHILE.

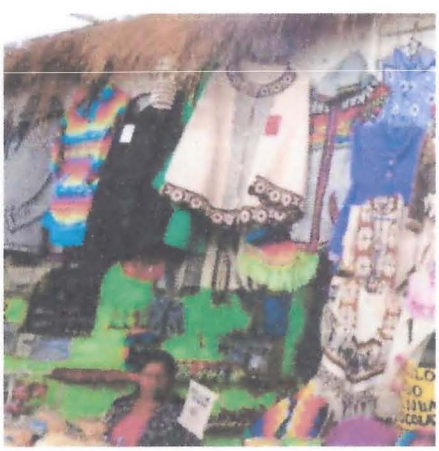
Vende las prendas sin identificador, mantención, o soporte de relato, y entrega cada pieza en bolsa de papel craft de dos tamaños, con tirantes sintéticos.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Competidores locales para tejidos Wayra.

La competencia local que tiene la artesanía elaborada por la empresaria es la que se vende en diversos puntos de ventas de artesanías ubicados en la ciudad de Iquique y otros lugares que son atractivos turísticos de la región, como la Salitrera de Humberstone y el Oasis de Pica.

Este producto proviene de países como Ecuador, Bolivia y Perú, siendo la producción peruana la de mayor volumen presente en el mercado.



En general, esta oferta de productos no es comparable con la calidad de la artesanía que desarrolla la señora Albina, pero para el público objetivo de estas ferias y puntos de ventas no sería un aspecto relevante, dado que lo que se busca por parte del turista en este caso son productos de menor tamaño para facilitar su transporte y a bajo precio.

La calidad del producto importado se puede evaluar en relación con el material con el que están elaborados, no siendo siempre el material con el que se declara está elaborado, lo que constituye un riesgo para el turista y para el prestigio de la artesanía Aymara, que está elaborada con materiales nobles del altiplano, siendo 100% de fibra de alpaca (sólo algunos casos en lana de oveja) y con un proceso de fabricación artesanal.

Competidores globales de tejidos Wayra.

El análisis de este nivel de competencia considera dos características fundamentales: tejidos hechos a mano y canales de venta de este tipo de productos a nivel nacional y global.

En un nivel extremo, es importante mencionar **Animaná**, la cual es una marca que combina la valoración del medioambiente, la cultura, el conocimiento, la tecnología y el estilo de vida moderno.

Un factor estratégico importante de esta empresa es que realizan promoción en distintas ferias de moda europeas principalmente, entre las cuales se cuentan:

- París: Zip Zone Paris, Maison&Object, y Capsule Paris Women
- Berlín en Greenshowroom.

Otro aspecto relevante, de carácter estratégico, es que cuentan con una red internacional que le da sustento valórico a su presencia en el mercado, mediante el concepto de Socios estratégicos, siendo un un proyecto impulsado por Global Compact de las Naciones Unidas, el Foro de Moda Ética Latinoamericana y la organización sin fines de lucro "Hecho por Nosotros".

Ayni Bolivia[3]

Es una organización de comercio justo, que alberga a 25 talleres de productores, que en forma asociativa desarrollan y comercializan prendas de alpaca y artesanías.

Propugnan valores de respeto con el medio ambiente y ofrecen tejidos de alpaca hechos a mano, con máquinas manuales o a crochet.

También poseen un posicionamiento estratégico mediante su membrecía con The World Fair Trade Organization.

Canal de ventas del tipo de productos por internet

Novica[4]

Es una red de ventas de productos basada en el comercio justo generando un puente entre artesanos y cliente final a través de Internet.

Es una red de comercialización que en su estructura se salta las cadenas de distribución, de manera que ofrece menores precios ante el cliente final.

Su concepto central está en el trabajo artesanal que se realiza en territorios de origen y vela por la protección de la producción artesanal mediante la mantención de altos estándares de calidad,

Muse
Pure Alpaca Wool Shawl from Peru
(1 review)
$82.99

[3] http://www.aynibolivia.com/fair.trade/es/

[4] https://www.novica.com/unique-gifts/womens/clothing/

inhibiendo la producción y comercialización por volumen. En su estructura de comercialización, apuntan a clientes online, diseñadores de interiores y tiendas de retail (B2C y B2B).

Esta organización posee una asociación estratégica con National Geographic y es un proyecto apoyado por UN Global Compact de las Naciones Unidas.

Conclusiones Estratégicas.

De acuerdo a las características del producto y los referentes de mercado, se han determinado las siguientes conclusiones de aspectos estratégicos para un Plan de Marketing:

Hecho a mano:

Se observa que todos los proveedores de productos artesanales proyectan la elaboración manual en todos los procesos de producción, aunque la masificación que presenta el producto peruano en los mercados locales *comoditiza* el atuendo de alpaca, situándolo a nivel de producto de bajo precio y altamente estandarizado.

Por otro lado, a nivel de grandes tiendas, los productos de las marcas de referencia globales tienen industrializados parte importante de sus procesos.

Innovación:

Mientras los competidores globales basan su agregación de valor en la innovación en materiales sustentables, los competidores del área de tejido que basan su competitividad en el trabajo artesanal tradicional, sin desarrollar innovaciones. Esto deja un margen de maniobra mediante innovación en productos hechos a mano, a través del posicionamiento de relatos y síntesis conceptuales y gráficas del origen ancestral del atuendo.

Customización:

Las prácticas de customización de los productos tienen un alto potencial de ser adoptado para productores pequeños, las cuales son imposibles para productores de gran escala.

Esta situación podría ser un factor de posicionamiento importante y sería posible para una empresa de reducido tamaño como Wayra, donde es factible incorporar un sistema de gestión basado en tecnologías de información asociada al diseño de nuevos productos.

Tendencia

Se observa que los competidores directos de productos hecho a mano dirigen sus productos a los compradores de comercio justo, con productos de vestuario de precios que son más

bajos que los que puede alcanzar una empresa como Wayra, una vez que profundice la agregación de significado/valor a sus productos.

Las empresas globales apuntan a un consumidor más consciente, con disposición a pagar por productos de mayor precio, pero con compromiso sustentable y buen desempeño, pero altamente exigente.

Análisis PEST.

A partir del análisis realizado se sugiere que Wayra oriente los contenidos de identidad de productos y marca hacia las características intrínsecas de sus productos de lana: calidez y alta calidad.

Factores básicos:

- Financiamiento: Se considera de vital importancia el financiamiento bajo condiciones apropiadas, para un acceso a factores claves como tecnología y mejoramiento de niveles de capacitación.

  Los empresarios del nivel de Wayra en general no cuentan con las garantías para acceder a créditos adecuados y oportunos. Esta es una limitación que también restringe los procedimientos de crédito que son importantes para negociar con proveedores o importadores. Al mismo tiempo, una de las debilidades importantes consiste en que muchos acceden a crédito con tasas de interés muy altas, que incrementan los costos indirectos de la empresa.
- Alta Calidad y disponibilidad de la materia prima: Los empresarios tienen una capacidad limitada de materias primas, de manera que cualquier aumento de volumen tensiona tanto el proceso productivo, como la disponibilidad de lana desde proveedores locales.
- Calidad de mano de obra: La empresaria posee un oficio que la sitúa a nivel de mano de obra calificada frente a las exigencias que presenta el diseño de diferentes estrategias de canales diversos de comercialización y mercados exigentes. En la misma perspectiva de diseño de estrategias o Planes de marketing, exigen la consideración de capacitaciones que refuercen los conocimientos de la empresaria, como nuevas técnicas de diseño y tendencias en la moda.

Factores avanzados

- El Desarrollo de una mirada de largo plazo: Para una respuesta de nivel estratégico frente al nuevo entorno competitivo, se requiere un mayor balance ente las acciones corto y largo plazo, ya que la competencia de nivel global desarrolla estrategias consistentes en el largo plazo, lo mismo que las empresas peruanas.
- Innovación en significado/valor: Representa una estrategia sustentable y de largo plazo, ya que, genera oportunidades en los mercados actuales y tiene como base para la innovación, la creatividad y los procesos guiados por el Diseño.

- La subcontratación: Algunos micro empresarios han desarrollado una estrategia asociativa del tipo subcontrataciones para obtener eficiencia, y trabajar de manera integrada entre las micro y pequeñas empresas para proveer a las medianas y grandes, de esta manera muchas organizaciones han podido mantenerse en el mercado local y expandir sus horizontes hacia mercados externos. Mediante la subcontratación, algunas micro y pequeñas empresas adquieren experiencia, y aprenden a competir tanto en el mercado nacional como internacional.
- Asociatividad y cooperación: Constituye un factor preponderante, al momento de diversificar y aumentar el volumen de producto de alta calidad, mediante incremento de niveles de asociatividad entre micro empresarios en distintos niveles de envergadura y el fortalecimiento del desarrollo del tipo clúster territorial de confecciones.
- Acceso a información y asesoramiento: Este factor les permite contar con un activo crítico relativo a la actualización en cuanto a nuevas tendencias de moda, investigación de mercado, participación en ferias. Generalmente son las empresas globales quienes tienen solvencia para acceder a las nuevas tecnologías de información y las micro y pequeñas empresas quedan al margen, con serias limitaciones de competitividad y participación en el mercado local y extranjero.
- Tecnología: En el sector existe un amplio desarrollo técnico-productivo, que van desde telares manuales hasta equipos con tecnologías avanzadas.

  Las empresas con mayores tecnologías apuntan a las bondades del material y en general son empresas que comercializan la mayor parte de sus productos a mercados de países desarrollados. En cambio, la utilización de telares corresponde a pequeñas empresas que producen para el mercado local.
- Demanda: De acuerdo al tipo de empresa, las empresas pequeñas producen para el mercado local sin mayor sofisticación y las empresas globales se dedican a la exportación a empresas trasnacionales con producción de alta calidad.
- Institucionalidad y Normatividad: Existen organizaciones tanto públicas como privadas, que brindan apoyo a los productores, sin embargo, se observa una brecha a nivel de coordinación de la política pública de fomento productivo, frente a los mercados actuales y las estrategias que se encuentran en fase de implementación por parte de países cercanos.

Síntesis de Conclusiones Estratégicas (FODA).

A partir del análisis realizado, a continuación, se plantean para Wayra los siguientes aspectos de nivel estratégico, que condicionan un Plan de marketing.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El producto presenta altos niveles de contenidos, de acuerdo a su condición de "hecho a mano", la técnica ancestral involucrada, las propiedades del material y el territorio de origen. La empresaria tiene un nivel de oficio que le otorga una alta capacidad de desarrollo de nuevos productos.	Las nuevas tendencias existentes en los mercados locales y globales valoran las propiedades de los productos y los contenidos relativos a su origen territorial, materialidad y técnica. Existen organizaciones públicas que se articulan en torno a políticas de fomento de procesos de innovación de productos.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La empresaria tiene un bajo nivel de información y sentido estético del comportamiento de las modas y las tendencias existentes en el mercado. Su desarrollo de productos se relaciona con la imitación.	Pese a que es una tendencia emergente, que parece ser valorada, existen diversos estudios de mercado que plantean que la connotación inmediata de "producto ético" o de "comercio justo", muchas veces desfavorece la percepción de los productos frente a los clientes, disminuyendo su disposición a pagar[5]. Entrada masiva de productos peruanos tanto a nivel de producto comodity, como de moda de alto nivel.

[5] http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0887302X12446065

MODELO DE NEGOCIOS.

Modelamiento CANVAS del actual negocio de la empresaria.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">8. ALIANZAS CLAVES</td>
<td>7. ACTIVIDADES CLAVES
Proceso productivo ancestral</td>
<td rowspan="2">2. PROPUESTA DE VALOR
Tejidos que ofrecen una experiencia perceptual de suavidad, abrigo, calidez.</td>
<td>4. RELACIONES CLAVES
Clientela por referencia, boca a boca.</td>
<td rowspan="2">1. SEGMENTOS DE CONSUMIDORES
Segmento del tipo Profesionales.
Dueñas de casa.</td>
</tr>
<tr>
<td>6. RECURSOS CLAVES</td>
<td>3. CANALES
Venta por pedido, participación en Ferias.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">9. ESTRUCTURA DE COSTOS</td>
<td colspan="2">5. FUENTES DE INGRESO</td>
</tr>
</table>

Modelamiento CANVAS del negocio modificado.

<table>
<tr><td rowspan="2">8. ALIANZAS CLAVES</td><td>7. ACTIVIDADES CLAVES

Se mantienen</td><td rowspan="2">2. PROPUESTA DE VALOR

Se pone en relieve los atributos de la oferta WAYRA, mediante desarrollo de marca, etiquetas, packaging y experimentación en nuevos puntos de venta.

Hay una oportunidad de desarrollo de productos con cierta carga de aroma a hierbas del altiplano.</td><td>3. RELACIONES CLAVES

Se mantiene el boca a boca.

El sistema, compuesto por marca, etiquetas y packaging genera una mayor dinámica de atracción hacia la venta, al realzar los atributos del producto.

Conexiones a través de redes sociales.</td><td rowspan="2">1. SEGMENTOS DE CONSUMIDORES

Se mantienen los actuales y se explora el segmento turistas.</td></tr>
<tr><td>6. RECURSOS CLAVES

Desarrollo de capacidades para la utilización de redes sociales (Instagram y twitter)</td><td>4. CANALES

Reorganización de la práctica de punto de venta

Se mantienen las ferias, pero con familias diferenciadas de productos.

Se exploran puntos de venta especializados.</td></tr>
<tr><td colspan="3">9. ESTRUCTURA DE COSTOS</td><td colspan="2">5. FUENTES DE INGRESO</td></tr>
</table>

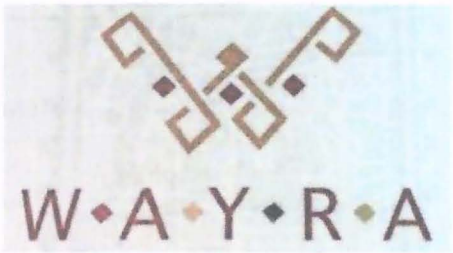
ANÁLISIS FODA.

El siguiente es el análisis FODA del sistema de producto "Artesanía Aymara" que desarrolla la empresaria.

SISTEMA PRODUCTO				
	Roles del objeto	**Relato / Experiencia**	**Sistema Logístico**	**Constelación**
FORTALEZAS	Mantiene un buen nivel de calidad de confección	Producto coherente con la experiencia de atributos de: Calidez, Suavidad, Aroma, Abrigo.	Dispone de un espacio relativamente pequeño, que aprovecha al máximo y no afecta su sistema de producción.	
DEBILIDADES		El producto no presenta relato en packaging y otros elementos de relato y experienciales. No cuenta con página web	No tiene packaging. Sólo cuenta con Artesanías de Chile como canal de acceso a segmentos de mayor poder adquisitivo. No posee capacidades de producción masiva.	No hace combinaciones de materiales y no genera otros productos que se relacionan con su giro.
OPORTUNIDADES	Evaluación de nuevas aplicaciones en base al textil.	Construcción de un relato coherente con la identidad del territorio y su cultura que complemente el packaging.	Su espacio de "vitrina" de productos se puede ampliar con uso de recursos digitales.	
AMENAZAS	Productos de fabricación masiva desde Bolivia y Perú, comoditizados y con menores precios.			

ANÁLISIS DE IDENTIDAD Y MARCA.

La marca gráfica WAYRA, posee en su construcción gráfica elementos adecuados para una buena percepción, vale decir, buen contraste, lecturabilidad y proporciones internas que permiten aislar los elementos que la constituyen, a pesar de eso es necesario revisar los ejes, es decir, las tensiones (diagonales) para la optimización del sistema gráfico.



ANÁLISIS SINTÁCTICO.

1. CÓDIGO TIPOGRÁFICO.

Marca Principal:

La marca está desarrollada con una tipografía palo seco, con un interletraje alto, construida además con unos separadores rectangulares.

2. CÓDIGO DE CROMÁTICO.

El código cromático que presenta la marca es básicamente café y ocre, TEMPERATURA COLOR CÁLIDA los separadores de color se ubican dentro de la misma paleta.

3. CÓDIGO DE ORDENAMIENTO.

La marca tiene una composición sagital (centrada).

El símbolo se integra a la composición sobre el logo con una proporción y un anclaje adecuado.

4. LENGUAJE.

El lenguaje utilizado en la construcción de la imagen es contemporáneo y minimalista, construido claramente por un diseñador.

ANÁLISIS SEMÁNTICO.

1. CÓDIGO ANALÓGICO.

Marca: El logo y el símbolo se integran bastante bien en sus grosores, sus proporciones internas, manifestando claramente la representación de una entidad étnica, perdiendo en la connotación de producto textil Aymara.

2. ELEMENTOS PROMOCIONALES.

Postal: El tiro contiene una imagen a corte con un textil premiado con sello de excelencia. En retiro describe textualmente los datos de la productora.

Libro: Sello de Excelencia a la Artesanía en Chile, Contiene en una de sus partes la descripción del textil premiado y del contexto productivo.

Packaging: Bolsa de papel craft, con tirantes de cizal, sin elementos identitarios.

ANALISIS ESTRATÉGICO.

TENDENCIA DE MERCADO.

Actualmente es difícil alinear el producto con un mercado meta específico, esto considerando el factor socioeconómico que mueve a las distintas comunidades locales a vender sus producciones en ferias artesanales locales. No obstante, es función del presente estudio mostrar oportunidades que puedan dirigir acciones concretas.

- Lujo

Mercado de atractivo crecimiento, pese a que podría haberse visto afectado por la reciente crisis económica mundial. Según se plantea en el diario La Vanguardia (http://www.lavanguardia.com/magazine/20130104/54358790131/lujo-crisis-moda- magazine.html,), en el mercado de lujo, las marcas son las que menos están sufriendo el descenso de ventas e ingresos. Aunque no niegan los efectos de la depresión económica de los últimos años, consideran que no está globalizada, y han entrado en los mercados emergentes donde una nueva situación sociopolítica impulsa el consumo. Esto ha compensado con creces el descenso de beneficios percibidos en aquellos que están en recesión.

Sin embargo, dos factores que dificultan un acceso a este tipo de mercados (nacional e internacional) en el corto plazo. Por una parte, los consumidores de lujo, buscan adquirir productos de marcas reconocidas y validadas en Europa y Estados Unidos, y, por otro lado, el ingreso a ese mercado exige contar con una capacidad de producción de grandes volúmenes. Finalmente, la entrada al mundo de la moda depende del posicionamiento de un diseñador, y exige contar con una red de contactos importantes en el área

Sustentabilidad

Pese a que es una tendencia emergente, que parece ser valorada, existen diversos estudios de mercado que plantean que la connotación inmediata de "producto ético" o de "comercio justo", muchas veces desfavorece la percepción de los productos frente a los clientes, disminuyendo su disposición a pagar.

Escenario y tendencias On-line.

La irrupción masiva de las tecnologías de la información y comunicación en el mundo, iniciada hace algunos años, ha modificado y sigue modificando la estructura de las industrias, la que cada vez con más fuerza se encuentra en el centro de un movimiento en el que convergen diversos factores que están rediseñando el entorno, que podríamos resumir en:

- Creciente conexión a internet (ADSL / fibra óptica) y conexión móvil (3G y futura generalización del servicio 4G).
- Mayor competencia entre diferentes dispositivos, como smartphones, tablets, PCs, etc. que permiten consumir contenidos digitales donde y con la frecuencia con que se la desee.
- Todo ello genera, además, unos efectos claros sobre la demanda de productos/servicios e información en formatos nuevos, que a su vez necesitan ser adaptados a los diferentes tipos de dispositivos y entornos de consumo.

Dentro de este incremento exponencial del mercado online, podemos observar una serie de tendencias globales, aplicables a la industria de productos derivados de la carne para hacia el 2025.

a) Conectividad sin precedentes. En 2012, se estima que hay unos 3.600 millones de usuarios de internet en el mundo. Existen además 5.400 millones de usuarios de móviles, cifra que supone más de un 73% de la población mundial. Por otro lado, cabe destacar que Chile lidera la penetración de internet en la región y que el "Smartphone" continúa siendo el favorito.

b) Los teléfonos inteligentes y las tabletas están desplazando a los ordenadores personales. En 2011, por primera vez la venta de smartphones ha superado a la venta de PCs en el mundo. Las ventas de ordenadores crecieron un 23%, mientras que las de smartphones y tabletas han crecido casi cuatro veces más, un 74% y un 296% respectivamente.

c) Crecimiento exponencial de las redes sociales. Según estadísticas del 2016, aproximadamente 2.1 billones de personas son usuarios de redes sociales en la actualidad, y de estas, la mitad las usan a diario. Más de 200 millones se conectan a Facebook a través del móvil. En Chile, hay 11 millones de usuarios que se conectan cada día, de los que el 13% considera adultos mayores por sobre 65 años.

Esta estrecha interrelación entre tecnología, marketing digital, e-commerce y redes sociales hacen imprescindible la utilización de nuevos modelos de venta y de comercialización online

como las plataformas de compra colectiva o las plataformas de ventas flash (ejemplo Let's Bonus o Groupon).

OBJETIVOS.

Instalar capacidades y mejoras en el ámbito comercial, que promuevan un mayor nivel de ingreso económico, derivado de una mejorada relación entre la matriz actual de productos de la empresa y su mercado actual y potencial.

ESTRATEGIA GENÉRICA.

Atenderemos a la estrategia de enfoque, ya que, como se mostró anteriormente se concentra en dos aspectos: Producto e Identidad que, si bien son amplios en extensión, están bien definidos, es por ello que los esfuerzos se concentrarán en responder a las demandas de aquel nicho de consumidores, quienes cuentan con características específicas.

Generación de Alternativas Estratégicas.

Dentro de la generación de alternativas estratégicas es necesario fundamentar una ventaja competitiva sólida, que permita blindar la marca y un buen posicionamiento en el mercado. En este sentido, los fundamentos que sostendrían esta ventaja se definen a continuación

		VENTAJA COMPETITIVA	
		BAJOS COSTOS	DIFERENCIACIÓN
OPORTUNIDADES	Meta Amplia	1. LIDERAZGO EN COSTOS	2. DIFERENCIACIÓN
	Meta Estrecha	3. ENFOQUE EN COSTO	4. ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Según los argumentos planteaos anteriormente, y considerando el ciclo de vida del producto (maduro), la estrategia general con objetivo de penetrar un mercado en desarrollo de consciencia cultural, y bajo un marco macroeconómico complejo, se sugiere tener en una primera etapa ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN, donde el plan busca una mayor publicación del sello de identidad, con el objetivo de atraer mayores clientes, fidelizando a los ya existentes. Una vez penetrado en el mercado, se pretende difundir el mensaje asociado a la DIFERENCIACIÓN.

Direccionamiento Estratégico.

En función de aquello que se ha identificado como eje competitivo de la empresa, el direccionamiento estratégico guarda relación a la plataforma sobre la cual se construirán las acciones tácticas que permitirán implementar y lograr los objetivos estratégicos. En este sentido las direcciones estratégicas alternativas para el desarrollo del negocio son:

		PRODUCTO			
		Existente	Nueva		
MERCADO	Existente	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO	Alto	GRADO DE APROVECHAMIENTO
	Nueva	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO	Bajo	
		Alto	Bajo		
		GRADO DE APROVECHAMIENTO			

En una primera etapa, considerando que es un sistema productivo consolidado, vale decir, reconocido en el eje sociocultural, y lo que se pretende es lograr la valorización comercial de este sello, existen dos posibilidades:

1. Desarrollo de Mercado: Esto implica realizar una re-distribución y re-asignación de esfuerzos en función de las necesidades ya identificadas en un mercado de nicho y potenciar aquellos productos que representen mayores ingresos.

2. Penetración de Mercado: Esta estrategia determina la realización de acciones que permitan la identificación de nuevas oportunidades en mercados distintos a los ya abordados. Sin duda esto implica un cambio importante en las actividades que hoy se desarrollan, y por supuesto un grado mayor de inversión.

Es por lo anteriormente descrito que se sugiere DESARROLLO DE MERCADO con un análisis de las oportunidades que éste manifiesta y de los recursos que actualmente se utilizan para abordarlo.

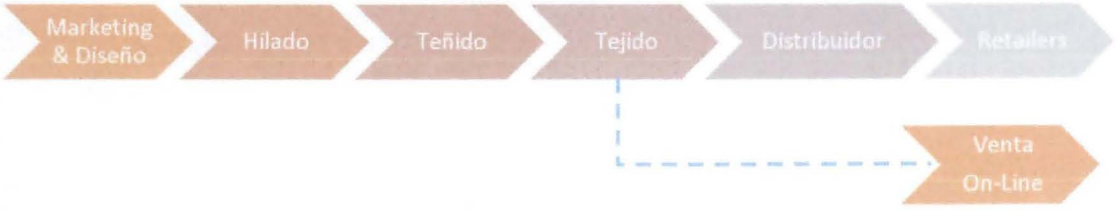
CADENA DE VALOR.

La figura, a continuación, muestra la cadena de valor de la industria de tejidos artesanales en Chile, compuesta de los siguientes eslabones:

1. Producción de Hilados: Proceso que incluye la extracción de lana de Alpaca.

2. Teñido de Hilados: Procedimiento en que se da color a los hilados.
3. Tejido: Que incluye la selección de modelos y colores
4. Distribución: Las prendas se llevan a los puntos de venta.

Considerando la situación que se ha planteado en este documento, y la relevancia que sostiene en el modelo productivo el sello de identidad cultural, se platea una modificación a la actual cadena de valor que viene a soportar el plano táctico sugerido a continuación.

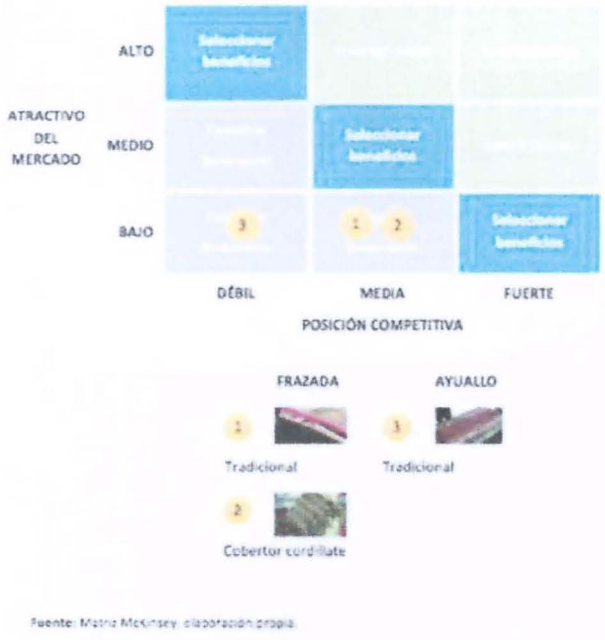


ESTRATEGIA COMERCIALES ASOCIADAS AL MARKETING MIX.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.

La empresaria comercializa cuatro familias de productos con resultados comerciales altamente dispares. La familia de productos que presenta un mayor nivel de ventas, son los chales y las bufandas con un promedio de frecuencia de ventas de 3 u/mes. Estos son vendidos a la capital, a través de pedidos de personas individuales y Artesanías de Chile.

Los demás productos presentan una frecuencia de venta promedio no superior a 1 u/mes.



Fuente: Matriz Mckinsey, elaboración propia

A continuación, se describen las características de posicionamiento competitivo con los que cuentan los productos.

El Awayo presenta el menor nivel de posicionamiento, debido a que es considerado un artículo de naturaleza exclusivamente étnica y no tiene una diferenciación importante entre distintos fabricantes.

Por otro lado, las frazadas cuentan efectivamente con un nivel mayor de diferenciación, debido fundamentalmente a la calidad que imprime la empresaria en cuanto a su nivel de destreza en la confección en telar. Sin embargo, el atractivo de mercado es bajo, debido a que son poco conocidos.

TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS

De la familia de chales, el Tres Técnicas (cordillate, espiga y ojito de perdiz), es el que cuenta con mayor posicionamiento competitivo. Es un producto de alta calidad y cuenta con Sello de Excelencia de Artesanías de Chile. Aun así, posee un nivel medio de reconocimiento en el mercado, su nivel de venta es bajo y dependiente de los pedidos de este canal de ventas.

Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

El Chal Palma tiene el estilo y calidad de la empresaria en cuanto a su posición competitiva, aunque con una muy baja demanda.

Los demás componentes de esta familia de atuendos presentan un nivel de venta significativo del tipo "a pedido", aunque con muy bajo nivel de diferenciación o identificación de origen. La identidad y origen de estos productos se invisibilizan dentro de la gama de oferta de Artesanías de Chile.

Las bufandas tienen un nivel de venta significativo a pedido, aunque con bajo nivel en su posición competitiva.

Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

El desenvolvimiento económico de este tipo de atuendo es similar al de los chales, en el sentido que su nivel de posición competitiva es relevante, fundamentalmente por efecto del nivel de técnica y calidad en la producción Esto es particularmente importante para el caso de las bufandas Tres Técnicas y la Cordillate Palma, que es a técnica análoga al chal que posee Sello de Excelencia.

La familia de ponchos tiene en general un bajo nivel de desempeño comercial.

Por un lado, poseen un bajo nivel de ventas y la calidad del tejido es relevante.

La debilidad básica que se observa en esta familia de productos, está en el estilo de confección del atuendo.

Su forma y código estético es tradicional en el sentido que no tiene diferenciación y se considera un producto estándar. Al no tener un formato que siga ciertas tendencias más modernas de este tipo de atuendo, que por su dimensión tiene el efecto de un vestido un abrigo.

Se estima en general que la calidad de su tejido puede soportar la creación de nuevos estilos.

La estrategia para las distintas familias de productos es la siguiente.

En el diagrama se han representado exponentes específicos de cada familia y el efecto que se estima, debiera generar la estrategia de marketing.

Se estima que el chal Tres Técnicas tiene un posicionamiento relevante y la estrategia consiste en profundizar los contenidos identitarios del producto, a través de un packaging que transmita los elementos esenciales de su calidad, origen y estética.

Un caso especial de esta familia es el chal liso natural sometido a proceso de teñido vegetal, el cual mantiene ciertas propiedades de aroma propio del vegetal altiplánico utilizado en este proceso. Se estima que en este caso la permanencia del perfume natural es un elemento de valor para ciertos segmentos y la preservación de su aroma sería un elemento clave del relevamiento de su propuesta de valor.

Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

La frazada cordillate tiene en su tejido los atributos de calidez, suavidad, aroma y abrigo, que caracterizan los tejidos de WAYRA. En este sentid, es un tipo de producto donde la profundización de su "sistema producto" puede elevar el grado de conocimiento respecto del producto y lograr ciertos niveles de diferenciación para abordar canales distintos al actual, que es fundamentalmente del tipo Feria.

La familia de las bufandas posee un buen posicionamiento, el cual puede ser potenciado elevando contenidos que pongan en relieve las propiedades físicas y estéticas que los caracterizan, al mismo tiempo que se experimenta con propuestas de packaging que genere la presencia de estos elementos ante ciertos segmentos especializados.

La familia de poncho es una de las más débiles producto de lo estandarizado de sus códigos formales y estéticos. En otras palabras, este atuendo es el que presenta mayores potenciales para cambios del tipo moda y tendencias, que eleve su valor ante nuevos segmentos, ya que la calidad del tejido puede sostener la calidad exigida para este tipo de propuestas de valor.

Objetivo General del Marketing.

Ampliar la profundidad de contenidos de los "sistemas producto", de manera de elevar el valor comercial de los productos.

La ampliación de los sistemas producto implica en este caso, una intervención en: a) contenidos de origen e identidad del producto, b) una proyección de tipos de puntos de venta, y c) un tipo de packaging que visibilice las propiedades de su origen en cuanto a calidad y la estética étnica.

Objetivos Específicos.
Los objetivos específicos, se han definido en términos de los componentes estratégicos de conceptos de origen, punto de venta y packaging.

4) Diseñar un concepto con mayores niveles de transmisión de significados claves a los segmentos elegidos.
5) Identificar puntos de venta especializados y formas de mejorar la táctica comercial actual de venta por pedido.
6) Desarrollar prototipo de packaging alineado con la estrategia de marketing.

ESTRATEGIA DE MARKETING ONLINE

La utilización creciente de los canales online en todo el proceso de información, distribución, selección, compra y de emisión de opiniones sobre los destinos turísticos y su oferta hacen imprescindible contar con una amplia estrategia de marketing online que garantice el buen posicionamiento y distribución de la oferta, esto en base a la información sobre el exponencial crecimiento en el uso de plataformas virtuales como canales de compra de distintos productos y/o servicios.

En este sentido, el presente documento sugiere líneas estratégicas que deben ser profundizadas, tal que permitan la construcción de un plan de marketing on-line ajustada a la realidad regional y a las tendencias y oportunidades en la red, cuyos objetivos prioritarios son:

- Posicionar a Productos Wayra y sus aliados estratégicos como una opción funcional de tendencia on-Line.

- Contar con una estrategia integral de marketing online que permita que el destino y la oferta esté presente en los principales soportes digitales

- Incrementar la competitividad del sector local fomentando el uso de tecnologías avanzadas de la información y comunicación en la gestión.

Por otra parte, cabe añadir que las actuaciones de marketing online permiten, una más estrecha monitorización de la relación costo-impacto y por tanto, de la efectividad y rentabilidad de las estrategias seleccionadas.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO (DÓNDE ESTAMOS Y DÓNDE QUEREMOS ESTAR).

La estrategia de posicionamiento apunta a tres aspectos:

a) **Atributos específicos de producto.**

   Esta es una propuesta conceptual para el mismo segmento actual.

La profundización de contenidos sintetizados a través conceptos que sostengan los contenidos de origen en cuanto a la estética étnica, la calidad de la técnica y las propiedades hedónicas de los distintos productos. La intensificación de aquellas propiedades en un sentido hedónico se refiere a lograr que los atributos que son percibidos a través de los sentidos, puedan ser trasmitidos a través de conceptos.

b) Diferenciación de clases de producto.

Los productos se invisibilizan al interior de las familias de productos existentes en el mercado y dentro de las propias líneas de atuendos de la empresaria.

La generación de nuevos diseños con estilo para segmentos exclusivos no es en sí la estrategia de marketing. Sin embargo, la estrategia debe considerar que el desarrollo de conceptos del punto anterior, que son parte de la estrategia, puede llevar sin mayores inversiones, a ideas de nuevos productos, que pueden ser objeto de posicionamiento, mediante el prototipo de packaging a desarrollar. Por ejemplo, el desarrollo de ponchos con otros códigos estéticos, siguiendo ciertas modas actuales pueden ser resultado de conceptos de posicionamiento.

c) Distinguirse respecto de la competencia.

Fundamentalmente de la significativa variedad de productos que comercializan las tiendas del tipo Artesanías de Chile, mediante profundización de contenidos en marca y packaging.

Este punto comprende el desarrollo de prototipos de packaging, que sintetice significados, visibilice propiedades de los productos actuales y al mismo tiempo, ponga en relieve el origen étnico y ancestral.

MEZCLA DE MARKETING (4P: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN).

Precio:
Para el único producto que se espera un aumento en su precio de venta es el Chal Tres Técnicas, debido al alto reconocimiento que dispone. Se estima que el producto puede elevar su precio en valores cercanos al 100% de aumento.

Para los demás productos se espera un aumento en la cantidad de ventas, por lo menos subiendo de 1 u/mes al menos a 5 u/mes.

Plaza:
Para los productos, se sugiere el desarrollo de un canal virtual de comercialización y la experimentación en tiendas especializadas de la capital, especialmente en el sector oriente.

Promoción:
Para todos los productos, se proyecta el desarrollo de sistema producto y packaging para tiendas especializadas.

LINEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

En el escenario descrito, así como los objetivos y estrategias apuntados determinan una serie de líneas de actuación que responden al objetivo de permitir que la marca y la oferta de Wayra se encuentre presente en todo el ciclo de vida del producto, haciendo énfasis en el sello de identidad que genera la cultura Aymara, con el mayor aprovechamiento de los recursos financieros y humanos para lograr la mejor relación costo-beneficio de las actuaciones propuestas.

A continuación, se enumeran y describen brevemente las principales líneas de actuación en marketing, promoción y comercialización. Estas acciones, que responden a los objetivos estratégicos, se han estructurado en función de los ejes estratégicos del presente plan.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

Se trata de generar una campaña de comunicación que se enmarque en reforzar los lineamientos estratégicos propuestos en la Estrategia Regional de Desarrollo y la Política Pública Regional con foco en el mercado nacional, con un planteamiento creativo común y tres ejes de actuaciones multicanal: publicidad, marketing online y marketing de guerrilla o street marketing. La campaña se basa además en los siguientes ejes estratégicos:

- Unidad en la comunicación, dentro de una estrategia coherente e integral que potencia los atributos positivos del producto y contribuye a reforzar la imagen de marca.
- Orientación al cliente final, primando valores como la experiencia, el relato histórico, las emociones y la proximidad/identificación con el consumidor. En una clara segmentación por perfiles (target) de visitantes en función de la caracterización del grupo (familias, parejas, individual, grupo...), edad (jóvenes, tercera edad, etc.) y estilo de vida atendiendo a tendencias, status socioeconómico, ecoturista, accesible-movilidad reducida, lujo, etc.
- Estrategia basada en la especialización y la segmentación, dirigiendo la comunicación a nichos de mercado en función de la actividad y los distintos perfiles de visitantes, y utilizando especialmente para este fin las acciones de marketing online y social media.
- Difusión de valores de sostenibilidad y de respeto al medio ambiente, incorporando contenidos de sensibilización para proteger el medio, en un marketing verde.

En función de lo descrito anteriormente, las acciones concretas que espera el desarrollo de esta actuación buscan el desarrollo de una campaña de difusión masiva que permita el posicionamiento de la región y de Wayra como su agente comunal de identidad Aymara. En este sentido se definen:

ACCIONES DE PUBLICIDAD

Se centrará en el mercado nacional, especialmente en las localidades emisoras de turismo regional, en dos periodos: pre-estival (mayo a julio) y último trimestre del año, se realizará en dos medios:

a) **Radio Emisoras**
b) **Prensa Escrita (revistas especializadas)**

Como segundo eje de la campaña se incluye el desarrollo y realización de una estrategia de marketing online cuyos objetivos son; incrementar la notoriedad y posicionamiento de la marca, favorecer la difusión y comunicación de ésta, dinamizar e incrementar la participación de los usuarios a través de contenidos generado por ellos mismos.

Entre las actuaciones previstas, que se prolongarán a lo largo del año, cabe destacar:

- Campaña de video marketing
- Campaña social media marketing (SMM)
- Google Adwords

ACCIONES DE PROMOCIÓN

Esta acción, conocida también como de guerrilla, está dirigida al público con acciones en calle. El "street marketing" se lleva a cabo a través de un espacio promocional denominado basado en la imagen de la campaña "La cultura Aymara es parte de nuestra historia" y donde se proponen actividades para experimentar y compartir en las redes sociales.

PROGRAMA MARKETING COLABORATIVO Y ALIANZAS

Uno de los ejes establecidos, es avanzar en la colaboración público-privada en la promoción y marketing de los productos con identidad local. En este sentido, bajo este eje cabe hacer mención a dos tipos de actuaciones:

- Apoyo a las acciones de comunicación y comercialización organizadas por asociaciones y entidades sectoriales a través de convenios de colaboración en los que Tour Operadores locales como coordinadora y articuladora de las diferentes

acciones que se contemplan en los acuerdos suscritos con las entidades sectoriales más relevantes.

- Marketing conjunto con otros tours operadores, líneas aéreas y agencias de turismo nacional, así como medios de transporte masivo inter urbano.

PROGRAMA "EN-MARCA-TE", Marketing Online.

A partir de un portal turístico se pretende potenciar el desarrollo de la Marca de Wayra, con residencia en comunidades autóctonas de la región que promociona. Para esto es necesario realizar acciones que permitan mejorar la funcionalidad, usabilidad, contenidos y posicionamiento.

Los ejes básicos sobre los que se sustentará el desarrollo y evolución del portal son una mayor orientación al producto, esfuerzo en analítica web y seguimiento por mercados, adaptación a servicios móviles y de geolocalización.

SOCIAL MEDIA MARKETING

Con el fin de lograr que la plataforma web ejerza de motor de una comunidad étnica - online con un interés común por lo cultural y los recursos etnicos de la región, se sugiere diseñar una estrategia social media del portal de turismo, que incluya:

- Dar a conocer la oferta y recursos de la comunidad entre usuarios reales y potenciales, fidelizando además su presencia a través de contenidos generados por los propios usuarios.

- **Estrategias en Redes Sociales.** Gestión de comunidades y redes sociales permite difundir la marca y el producto allí donde se encuentran los usuarios, en las principales redes sociales, fomentando una imagen de marca positiva y difundiendo la oferta cultural de la región.

ARQUITECTURA DE MARCA (PRINCIPIO DE LA MARCA – COMPROMISO CON EL CONSUMIDOR. IDENTIDAD DE MARCA, IDENTIDAD GRÁFICA).

Una vez obtenidos todos los insumos para la formulación del sistema producto, se concluye mantener el nombre de la marca WAYRA, principalmente por su proximidad con la cultura Aymara, se desarrolla un análisis de estos antecedentes y se procede con la etapa de bocetaje, se analiza también los posibles caminos a través del estudio del estado del arte, tanto en sus antecedentes como en sus referentes, con la finalidad de potenciar los elementos valóricos del Sistema Producto.

EJEMPLO

WAYRA

WAYRA

WAYRA

Wayra

Wayra

Wayra

EJEMPLO

WAYRA

TEXTIL AYMARA

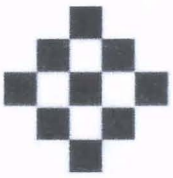
EJEMPLO

WAYRA

WAYRA

Textiles Aymaras

EJEMPLO



WAYRA

Textiles Aymaras

WAYRA

Textiles Aymaras

ESTADO DEL ARTE

Antecedentes y Referentes

EJEMPLO

PRESUPUESTO.

Etapa de Implementación: Se consideran los siguientes ítems dentro de la intervención.

a) **Diseño de marca**: considera innovaciones en el diseño o rediseño de:
   - Arquitectura de marca (identidad)
   - Logotipos (diferenciador)
   - Etiquetas (comunicación o pertinencia)
   - Empaques y embalajes (seguridad, usabilidad, etc.)
   - **Costo de $1.500.000**

b) **Diseño de nuevo formato de envasado y etiquetas (Packaging):** considera la impresión de etiquetas diseñadas en base a los resultados del Plan de marketing, y/o la búsqueda de un envase acorde al producto o bien un prototipo que agregue valor al producto en cuestión, así como la búsqueda de embalaje o envases innovadores para su producto o el desarrollo de prototipos de envases nuevos.
   - **Costo de $2.000.000**

c) **Estrategia de promoción y/o comunicación:** considera innovaciones en materia de diseño o rediseño de las siguientes alternativas:
   - Catálogos, folletos, pendones y volantes
   - Vitrina virtual de productos
   - Diseño de mailing
   - Estrategias de marketing relacional
   - Impresión de material de difusión
   - **Costo de $900.000**

Consideraciones para el trabajo Etapa Implementación:

- 1 viaje de al menos 1 profesional para la aplicación de herramientas metodológicas de apoyo para implementar el plan de marketing (mínimo de 2 días de trabajo con la empresa).
- Correspondencia por correo electrónico y llamadas por teléfono para validar avances de prototipos de rediseño de marca, logotipos, etiquetas, empaques y embalajes, etc.
- Video conferencia con productor para analizar detalles de implementación.
- Entrega de los productos de implementación del plan de marketing, acordados con el (la) productor (a), en función del presupuesto disponible para esta etapa. Envío de encomienda por pagar.

Item	Costo
Diseño de la Marca	$1.500.000
Diseño nuevo formato de envasado	$2.000.000
Estrategia de promoción y/o comunicación	$900.000

Total: $4.100.000

PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y CONTROL.

El diseño del plan de marketing deberá mostrar en forma clara, la factibilidad técnica y financiera de la empresa para poder ejecutar posteriormente las actividades presentadas en dicho plan.

El impacto del Plan de Marketing, se vincula a los componentes en términos de sus resultados esperados.

Los avances en los componentes, se medirán en términos de la forma en que el desarrollo de los elementos propuestos, se acercan a sistemas producto referenciales o buenas prácticas.

REFERENTE		RESULTADO ESPERADO E INDICADOR DE SATISFACCIÓN
KARÜN	**MARCA GRÁFICA:** Desde el punto del diseño, la marca Karün, se desarrolla bajo criterios tipográficos de ordenamiento y simbólicos (étnicos), con gran calidad gráfica e impacto (recordación) transformándose en un buen referente	Se espera que la marca gráfica desarrollada posea un alto nivel de coherencia en términos de eje fundamental que acoge la diversidad de productos de la empresa. El desarrollo y aplicación de la marca gráfica no altera la estructura de costos actual. Indicador de satisfacción: Tiempo de recordación de la marca gráfica (test).
 	MARCA, LABELING Y FOLLETERÍA: Karün utiliza un sistema de folletería inserta en cada producto como un eje en la transmisión del relato	Se espera que la marca, el labeling y la folletería, organicen la diversidad de productos de la empresa en subgrupos claramente diferenciables y al mismo tiempo, trasmitan el contenido étnico. El desarrollo implica un costo adicional que se estima debiera ser cubierto por el aumento del precio en el nuevo canal. Indicador de satisfacción: Nivel de organización y facilidad en la identificación de subgrupos de productos.

REFERENTE		RESULTADO ESPERADO E INDICADOR DE SATISFACCIÓN
	PACKAGING: El diseño planteado por Karün en el ámbito del packaging, es muy eficiente desde la materialidad, los colores y la construcción simbólica en relación a la tipología de producto sustentable y étnico	Se espera que el packaging extienda la transmisión de contenidos y organización de la familia de productos, hasta el lugar de vivencia cotidiana del cliente (hogar y/o trabajo). El desarrollo implica un costo adicional que se estima debiera ser cubierto por el aumento del precio en el nuevo canal. Indicador de satisfacción: Nivel de persistencia del packaging en el lugar de destino.
	SISTEMA PRODUCTO: Karün, construye un sistema gráfico coherente en todas sus aplicaciones, lo que permite un posicionamiento efectivo en su target.	Se espera que el Sistema Producto genere una correlación del producto en su calidad étnica y origen altiplánico, para un segmento determinado. El desarrollo del Sistema Producto, no significa inversión adicional. Indicador de satisfacción: Aumento en el precio de al menos un 20%.
	Punto de Venta Karün, plantea en términos de posicionamiento estratégico la utilización de material de POP, para una llegada más efectiva, y así una mayor venta en los lugares de comercialización	Se espera que el punto de venta potencie los contenidos identitarios del producto y lo conecte con el segmento elegido. El testeo no implica inversiones adicionales para la empresa. Indicador de satisfacción: Tiempo de rotación inferior a 1 semana.

ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO CON PLAN DE MARKETING.

Evaluación de V.A.N. y T.I.R. (5 AÑOS)

1	Datos para el análisis						
		Importe					
	Inversión	**4.400.000**					
			AÑOS				
		inversión	1	2	3	4	5
	Flujo de caja (neto anual)	-4.400.000	**1.480.000**	**2.250.000**	**3.160.000**	**3.160.000**	**3.160.000**
2	**Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.**						
		%					
	Tasa de descuento	**15,20%**					
	V.A.N a cinco años	**3.998.805,68**	Valor positivo, inversión (en principio) factible				
	T.I.R a cinco años	**44,20%**	Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible				

Período de recuperación de la Inversión (Payback)

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo	$-4.400.000	$1.480.000	$2.250.000	$3.160.000	$3.160.000	$3.160.000
Flujo Acumulado	$-4.400.000	$-2.920.000	$-670.000	$2.490.000	$5.650.000	$8.810.000

A = Periodo del ultimo Flujo negativo	2
B= Valor Absoluto del último Flujo Negativo	670.000
C= Valor del Flujo Siguiente	3.160.000
Periodo de Recuperación = A + (B/C)	2,21

Payback: en 2,21 períodos de proyecto se recuperará la inversión.

EJEMPLO

ANEXO 2

ALTERNATIVAS GRÁFICAS, VERSIÓN 1

WAYRA

TEXTIL AYMARA

EJEMPLO

WAYRA

WAYRA

WAYRA

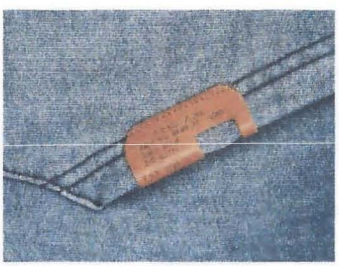
Wayra

Wayra

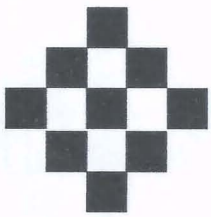
Wayra

ESTADO DEL ARTE

Antecedentes y Referentes

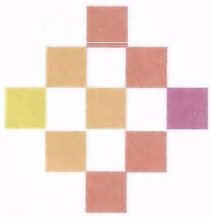


ALTERNATIVA 01



WAYRA

Textiles Aymaras



WAYRA

Textiles Aymaras

ALTERNATIVA 01

ALTERNATIVA 01

ALTERNATIVA 01

ALTERNATIVA 02

wayra
Textiles
Aymaras

wayra
Textiles
Aymaras

wayra
Textiles
Aymaras

ALTERNATIVA 03

WAYRA
TEXTILES AYMARAS

WAYRA
TEXTILES AYMARAS

WAYRA
TEXTILES AYMARAS

ALTERNATIVA 04

wayra
Textiles
Aymaras

wayra
Textiles
Aymaras

ALTERNATIVA 05

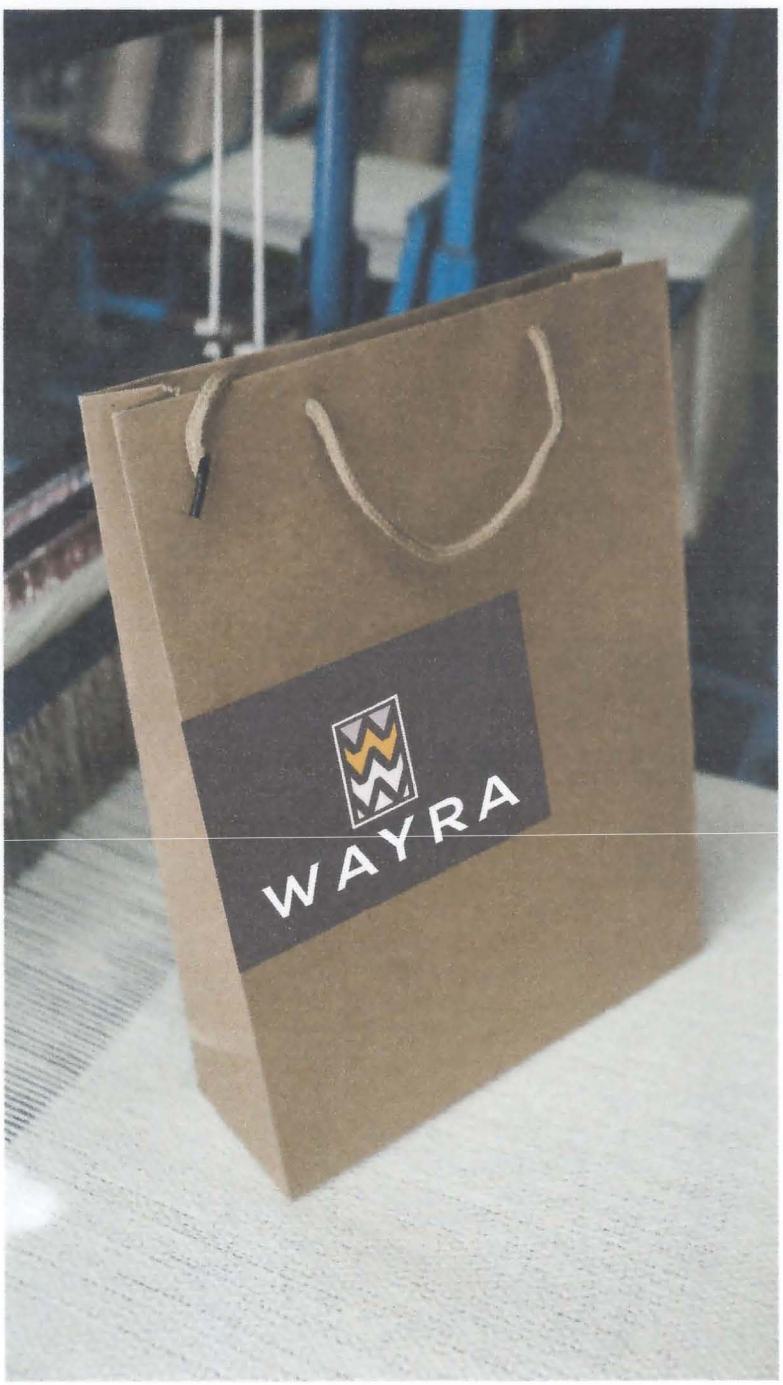
WAYRA

WAYRA

WAYRA

wayra
Textiles
Aymaras

WAYRA


WAYRA

EJEMPLO

ANEXO 3

ALTERNATIVAS GRÁFICAS, VERSIÓN 2

WAYRA

TEXTIL AYMARA

ALTERNATIVA 01

ALTERNATIVA 02

ALTERNATIVA 03

WAYRA

TEXTILES AYMARAS

WAYRA

TEXTILES AYMARAS

EJEMPLO

ANEXO 4

MARCA GRÁFICA EMPRESA WAYRA

WAYRA

TEXTIL AYMARA

EJEMPLO

WAYRA

WAYRA

WAYRA

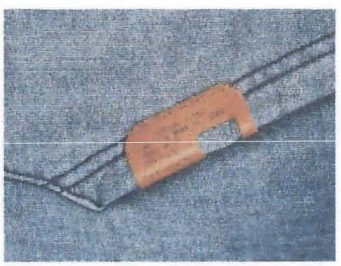
Wayra

Wayra

Wayra

ESTADO DEL ARTE

Antecedentes y Referentes



MARCA GRÁFICA

COLOR / B/N

MARCA GRÁFICA

APLICACIONES

ETIQUETA DE CALIDAD

APLICACIONES

CINTURON PARA TEXTIL

APLICACIONES

ADHESIVO BOLSA

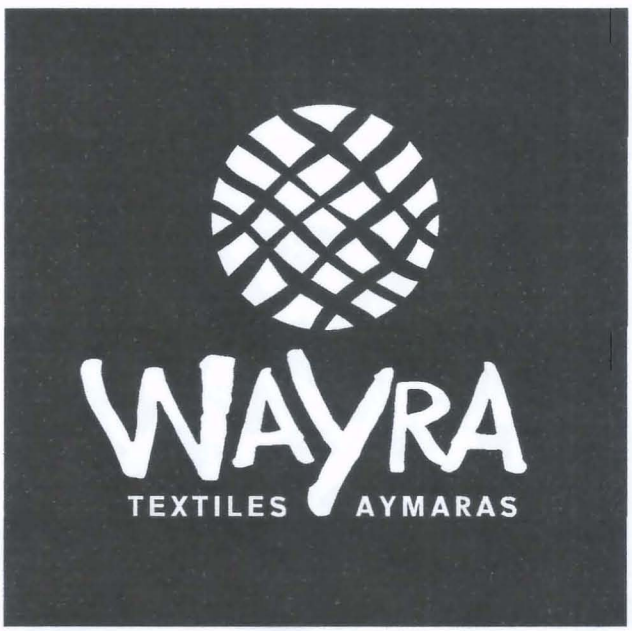
APLICACIONES

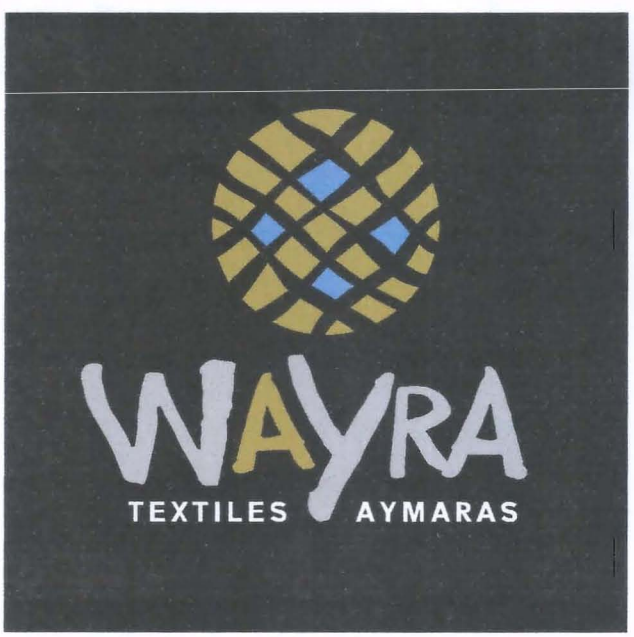
DE LA MARCA

WAYRA

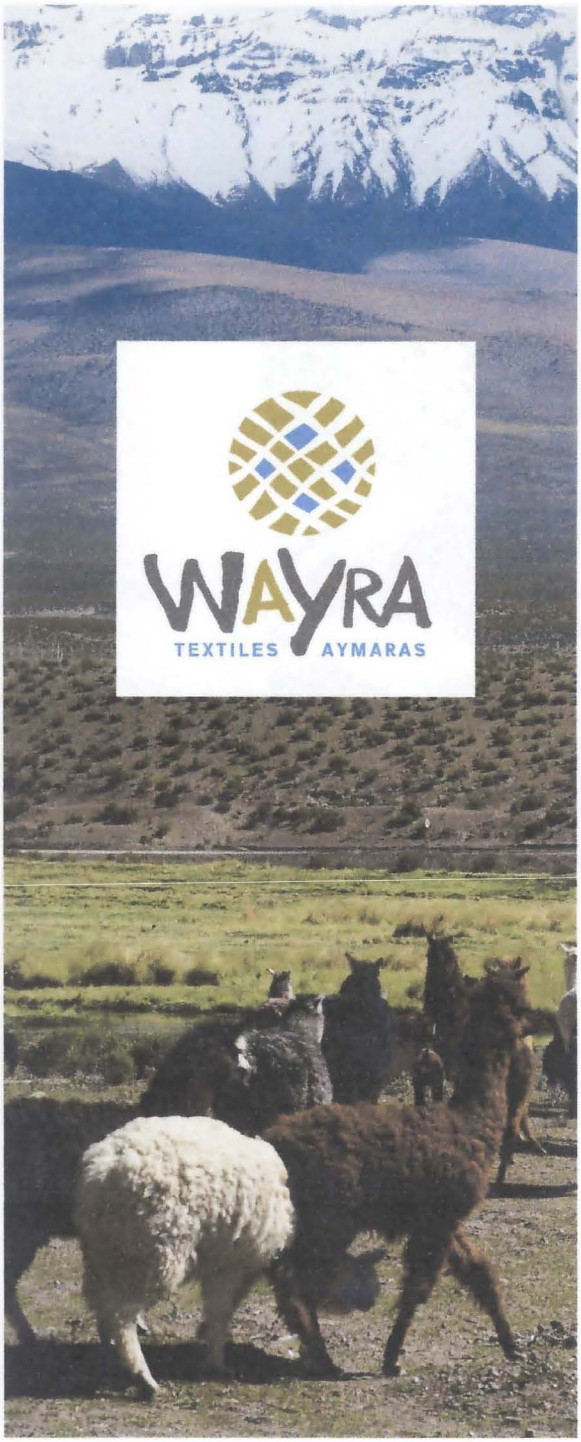
TEXTILES AYMARAS

MARCA GRÁFICA





PENDON ROLLER



WAYRA

TEXTILES AYMARAS

Tradición textila aymara
desarrollado con lana de alpaca
de producción propia,
teñido naturalmente.

Artesana ganadora del
SELLO DE EXCELENCIA
Consejo de la cultura
2014

www.wayra.cl

TARJETA PRESENTACIÓN

WAYRA
TEXTILES AYMARAS

ALBINA CHOQUE MAMANI
Artesana