



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING DE NUEVO PRODUCTO

Edurne Ezpelta Noain

DIRECTORA

Mónica Cortiñas

CODIRECTOR

Ion Esandi

Pamplona-Iruña

13 de Junio de 2014

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado trata de la elaboración de un Plan de Marketing para el lanzamiento al mercado de un nuevo producto. Está realizado en la empresa Lifeak, Job Accommodation la cual se dedica a la consultoría y desarrollo de productos accesibles, adaptados para todo tipo de personas.

El producto en cuestión es un secador corporal, que está diseñado para poder instalarlo en el cuarto de baño, tanto dentro como fuera de la ducha, cumpliendo todas las normativas correspondientes. El secador corporal permite el secado completo de cualquier persona, evitando así el uso de la toalla.

A lo largo del trabajo se explica los pasos que Lifeak está dando para su objetivo final: lanzamiento del secador corporal al mercado nacional y no mucho más tarde al mercado internacional.

ABSTRACT

This Final Work of Degree (TFG) is about the preparation of a Marketing Plan to the launch on the domestic market a new product. It is developed by the company Lifeak, Job Accommodation, which is engaged in consulting development of accessible products adapted to all kinds of people.

The product is a is a Body Dryer designed to install in the bathroom, both in and out of the shower, complying with all applicable regulations. The Body Dryer allows complete drying of any people, avoiding the towel use.

Throughout the work is explained the steps that Lifeak being given to the final objective: the launch of the Body Dryer on the domestic market and not long after the international market.

PALABRAS CLAVE

Secador corporal	Mensajes publicitarios
Plan de marketing	Distribución
Competencia	Segmentos
Análisis de mercado	Bienestar

ÍNDICE

Plan de Marketing

1. Análisis de la situación	6
1.1 Descripción de la empresa	6
1.2 Concepto de producto (Secador Corporal)	7
1.3 Análisis de mercado	9
1.4 Análisis Competitivo	11
1.4.1 Competencia	11
1.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
1.5 Análisis DAFO	14
2. Objetivos del Plan de Marketing	16
3. Estrategias de marketing.....	16
3.1. Segmentación.....	17
3.2 Posicionamiento	19
4. Plan de acción.....	20
4.1 Producto	20
4.2 Precio	24
4.3 Distribución	27
4.3.1 Comercio Nacional	28
4.3.2 Comercio Internacional.....	30
4.4 Comunicación.....	33
4.4.1 Publicidad	33
4.4.2 Información al cliente.....	37
4.4.3 Asociaciones y Ferias	38
5. Plan de ventas.....	40
6. Plan de operaciones.....	41
6.1 Introducción	41

6.2 Producto propio	43
6.2.1 Etapas de la vida de un producto.....	43
6.2.2 Quality Function Deployment (QFD)	43
6.2.3 Prototipos	43
6.2.4 Pre-serie	44
6.2.5 Lanzamiento y producción	45
7. Conclusión.....	46

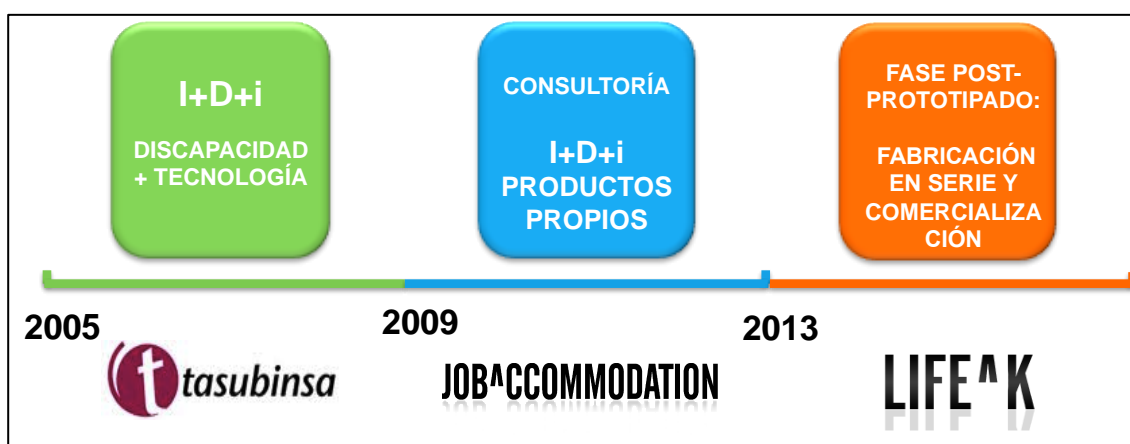
PLAN DE MARKETING

1. Análisis de la situación

1.1 Descripción de la empresa

La empresa Lifeak es una empresa joven que nace para cubrir las necesidades de personas con discapacidad, mediante la aplicación de la ingeniería en el diseño y el diseño para todos, así como la mejora de productos nuevos y existentes.

Cuadro 1: Descripción de la actividad de la empresa



En Lifeak y Job Accommodation tienen como misión mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad o dependencia. Lo hacen ofreciendo soluciones que favorecen la autonomía personal y la inclusión socio-laboral a través de consultoría especializada y desarrollo de productos tecnológicos diseñados bajo los principios del diseño para todos y el diseño centrado en el usuario, que integran a las personas con discapacidad y sus necesidades desde la primera definición de los requisitos del diseño.

Es una empresa altamente especializada en las necesidades especiales de las personas con discapacidad y en cómo superarlas apoyándose en la tecnología. Ambos socios promotores son Ingenieros en Telecomunicación y Diplomados en Ciencias Empresariales por la Upna así como Master en Tecnologías de Apoyo para la Autonomía Personal por la UPV y llevan formándose y dedicándose a esto desde el año 2005 y han expuesto algunos de sus desarrollos en los más importantes congresos de tecnología y discapacidad tanto de USA (RESNA 2008), como en Europa (AAATE 2013).

Desde enero de 2009 han trabajado en consultoría y desarrollando tecnología generando experiencias de éxito en sectores muy diversos con empresas de primer nivel como

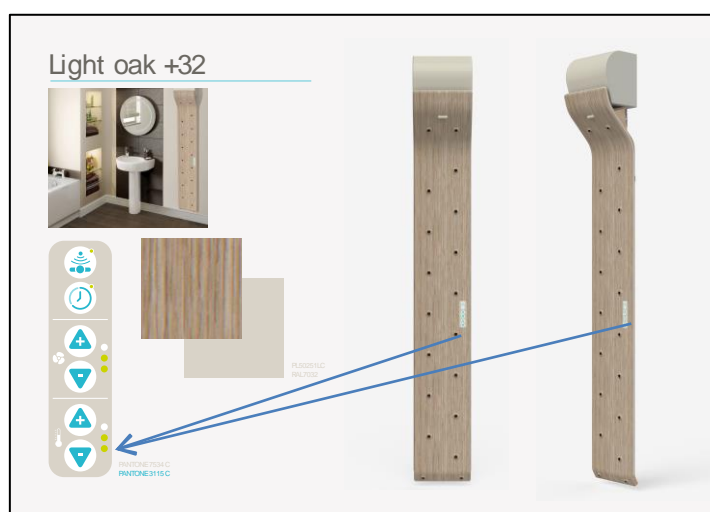
Danone, Florette, Cinfa, Teka, Azkoyen, Nacesa, Ingeteam, Bahía Bizkaia Gas, Michelin, Amaya Sport...; con organismos públicos como Policía Foral, Cámara de comercio; con fundaciones como Adecco o Xilema; con Centros especiales de empleo como Tasubinsa, Elkarkide, Amimet, Oliver, El Rosal; y con residencias de ancianos como Grupo Amma o Casa de Misericordia.

Y en paralelo han realizado proyectos de I+D+i (reconocidos por el Departamento de Industria del Gobierno de Navarra) aprovechando sinergias con Universidades, centros formativos y otras empresas, que están dando como resultado productos propios con un alto potencial de impacto social que quieren comercializar a través de la spin-off¹ Lifeak.

Además han sido premiados con reconocimientos a nivel nacional por su alta capacidad de crecimiento como Emprendedor XXI de la Caixa (2011), Joven Emprendedor Social de la Universidad Europea de Madrid (2012) o Momentum Project de Esade, BBVA y PWC (2013).

1.2 Concepto de producto (Secador Corporal)

El primer producto que quieren lanzar al mercado nacional e internacional durante 2014 es un secador corporal protegido y patentado, que permite a personas con falta de flexibilidad o discapacidad física secarse de forma eficiente sin el uso de toallas y favorece a personas con problemas de piel un secado no invasivo. El secador corporal cuenta con un diseño eficaz, innovador, atractivo y fácil de montar, que hace que pueda ser deseado por cualquier persona, para cualquier hogar y además es tan agradable de utilizar que nace para ser demandado por todo el público en general.



¹ es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.

El Secador corporal consiste en una lámina vertical colocada en la pared que, gracias a la potencia de un motor situado en la parte superior, emite aire calefactado a través de una serie de difusores situados en ésta. Permite el secado del cuerpo sin necesidad de utilización de la toalla o similares.



Por un lado, el aparato cuenta con una carcasa en la que se encuentra la unidad de generación del aire caliente y circuito de control, situada en la parte superior del aparato.

Por otro lado, está la columna por la cual circula el aire, de 218cm altura, suficiente como para sobrepasar la altura de cualquier persona normal, con una serie de difusores de aire convenientemente distribuidos a lo largo de la misma diseñados de manera que minimizan las pérdidas de carga del aire durante la evacuación de éste a través de los mismos.

La citada columna se mantiene estable y amovible, anclándose por medios convencionales a la pared.

Dicha columna se prolonga con unos acodamientos o arqueamientos en su extremidad superior e inferior, de manera que su zona terminal quede superpuesta a la cabeza y pies del usuario, respectivamente, cuando éste se sitúa convenientemente junto al secador.

La puesta en marcha del aparato podrá realizarse mediante un pulsador situado en el mando situado en la parte derecha central de la columna (adjunto foto en la página 5), o a través de un detector de presencia que cerrará automáticamente el circuito de alimentación del motor cuando el usuario se sitúe ante el secador en posición de uso. La elección quedará en manos del usuario.

Origen social: Permitir secarse por sí mismas a personas con movilidad reducida / minorías con problemas de hipersensibilidad de piel (El diseño está adaptado a sus necesidades).

Estrategia de mercado global: El producto ha sido diseñado para que sea usado por todo tipo de usuarios, no sólo con discapacidad. (Ejemplo: Usuario que desee evitar la incomodidad de las toallas (Humedad, lavado, mal olor...))

1.3 Análisis de mercado²

El mercado de las soluciones de autonomía personal ligada a la dependencia abarca públicos tan amplios como el de las personas con discapacidad mental o física no derivada de la edad, o el de la tercera edad. A estos efectos, los datos demográficos y de calidad de vida de estos colectivos son un claro reflejo de las enormes oportunidades que el mercado ofrece a las empresas que desarrollen productos específicos para cubrir sus necesidades.

En España, la tasa de discapacidad³ por cada 1000 habitantes, es de 89,70 personas. Esto suponía en 2008, fecha de la última encuesta nacional de discapacidad del INE, **3,85 millones de habitantes** en todo el territorio. En la encuesta de 1999, la cifra se situaba en 3,53 M.

Gráfico 1: Tasas de discapacidad



(Personas de 6 y más años con discapacidad por mil habitantes)

Fuente: INE. Encuesta de la Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (2008)

La situación de discapacidad se agudiza en los sectores de población de mayor edad, siendo ésta especialmente notable a partir de los 60 años. Existe una correlación, por tanto, entre el crecimiento de las necesidades derivadas de la discapacidad y la tendencia demográfica al

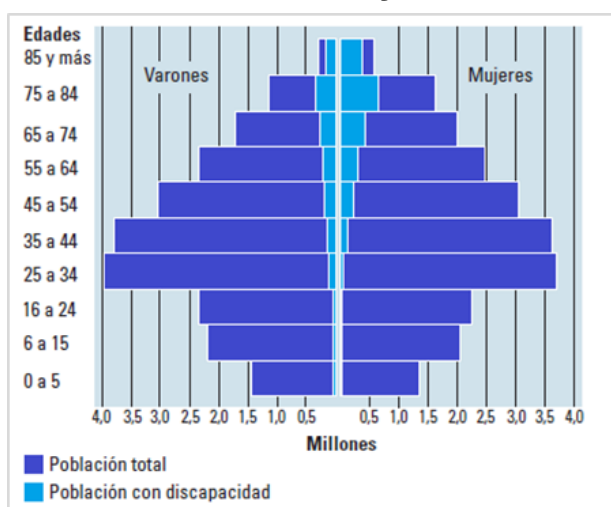
² Como consecuencia de haber realizado las prácticas conjuntamente, esta parte del trabajo es compartida con Blanca Azcona.

³ Limitación a causa de una deficiencia corporal (fallo o falta de un órgano o sistema), de larga duración.

envejecimiento de la población; patrón que se cumple tanto a nivel nacional, como europeo.

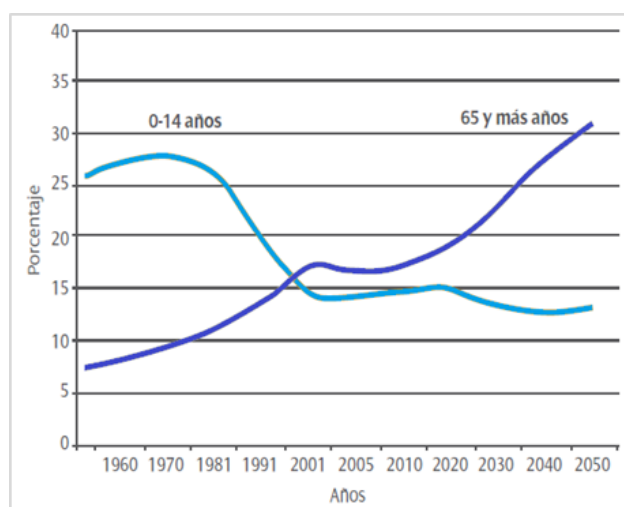
Una de las ventajas competitivas de Lifeak es su profundo know-how⁴ sobre la aplicación de soluciones tecnológicas a las necesidades específicas del colectivo de personas con discapacidad, gracias a las relaciones con agentes clave del sistema y su propia experiencia con clientes de relevancia nacional e internacional. Esto representa un elemento diferenciador por especialización, así como una barrera de entrada para los competidores.

Gráfico 2: Pirámide de población



Fuente: INE. Encuesta de la Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (2008)

Gráfico 3: Tendencia demográfica



Fuente: Fundación Edad y Vida. Los hábitos de compra y consumo de las personas mayores (2009)

Para este plan de crecimiento, la empresa se centrará únicamente en explotar la oportunidad de Secador Corporal como inversión. Si bien la empresa continuará con su desarrollo continuo en I+D con otros productos, los esfuerzos de ésta se centrarán primeramente en el lanzamiento del Secador Corporal al mercado (Primero en España y luego de forma internacional). El potencial de mercado para este producto se detalla a continuación.








El producto creado por Lifeak es una nueva solución en este mercado. Para dar respuesta a la necesidad básica de secarse, Lifeak propone una nueva forma de consumo, que, por la mínima expansión en el mercado actual del único producto similar, convierte su secador corporal en un producto de gran potencial.

⁴ es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

1.4 Análisis Competitivo

1.4.1 Competencia

Cuadro 2: resumen de competidores

Producto	Competidores	Características		
Secadores Corporales (Pared)	 <p>DRYME Apres shower dryers (UK)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuido en España por: <ul style="list-style-type: none"> • Termogres Levante SL (<i>Duchafácil</i>) • Ugari Geriatrica 	Integrado en la ducha Precio: 430\$-1,995\$ 207x26x26 cm; 2.9kw Focus: Ecológico (No lavar toallas, higiene, accesibilidad) Venta a: Particulares, residencias, hoteles, centros deportivos...	■	
	 <p>Kingston KAT4 Full Length Body Dryer / KAT2 Recessed Body Dryer Kingston ()</p> <ul style="list-style-type: none"> - No distribución en España <p>www.kingston-asfc.com http://www.fixturefarm.com/brands/kingston-shower-body-dryer.html#</p>	Exterior / Interior 170x83x34 cm; 9.1kw Precio: 6,985\$ 150x40x20; 2.8kw Precio: 2,800\$	Requiere instalación profesional	■
	 <p>Kingston KAT3 Body Dryer Kingston ()</p> <ul style="list-style-type: none"> - No distribución en España <p>www.kingston-asfc.com</p>	Integrado en la ducha Orificios en la superficie de la pared Requiere instalación profesional Precio: 4,270\$		■
Secadores Corporales (Techo)	 <p>Triton Luxury Body dryer Triton (UK)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta internacional on-line - No distribuidor en España - ¿Descatalogado? <p>http://www.tritonshowers.co.uk/</p>	Formato techo Precio: ~400 libras Focus: Comodidad, higiene, ahorro de no lavar toallas, calentar baño Venta a: Particulares		■
	 <p>BodyDryer FreshDry (Corea)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta internacional on-line - No distribuidor en España <p>http://www.freshdry.co.kr</p>	48x27x15cm; 1.32kw Diseños variados, perfuma el aire Focus: Cuidado de la piel, reducción de gérmenes por humedad, secado bebés, calentar habitación. Venta a: Particulares		■
Secadores de mano y cuerpo (Pared)	 <p>Múltiples fabricantes y marcas Adquirible en España mediante diversos distribuidores / on-line (Alibaba Group, Made-in-china (Focus Technology Co.), Comisa importadora, Clinimax)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si están presentes en España 	Largo del tubo es limitado, hay que operar con la mano para secarse el resto del cuerpo (incomodidad, no accesible)	Venta a: Hoteles, particulares	■
Otros secadores	 <p>Breeze dryer / Hurricane dryer Haystack dryers (UK)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta internacional on-line (Europe, America and the Middle East) <p>http://www.haystack-dryers.com</p>	Focus: Efecto spa, ahorro toallas, ingreso extra por servicio de valor 146x70x30cm (Pared/techo) 8kw Venta a: Centros de wellness y centros para personas discapacitadas 230x136x126cm (Cabina) 14,5kw Venta a: Hoteles, cruceros, parques de atracciones. Requiere instalación profesional		■

■ Competidor que representa riesgo

■ Competidor que no representa riesgo

Cuadro 3: Comparativa técnica del producto propio con el principal competidor:

Secador Corporal Job Accommodation		DRYME			
	+	Características físicas: <ul style="list-style-type: none"> - Anclado a la pared - Inclinación para cabeza y pies - Elección de color - Diseño adaptado a personas discapacitadas (2 modos de uso) - Interruptor a cualquier altura 	Características físicas: <ul style="list-style-type: none"> - Anclado a la pared - Elección de color - Interruptor a cualquier altura 		
	+	Peso: 7kg	Peso: 3.5kg		
	+	Tamaño: 210x29x21 cm	Tamaño: 207x26x26 cm		
		Potencia: 2,5kw	Potencia: 2,9kw		+
	+	Funcionamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Aire calefactado - Graduación de temperatura - Graduación de potencia - Temperatura MAX: °C 	Funcionamiento: <ul style="list-style-type: none"> - 2 posiciones de potencia - Calefactado: Aprox. +4C° sobre temperatura ambiente 		
	+	Instalación: <ul style="list-style-type: none"> - Exterior a la ducha - No requiere instalación especializada (Se conecta directamente a un enchufe) 	Instalación: <ul style="list-style-type: none"> - Integrada con la ducha - Requiere instalación especializada 		+
	+	PVP: 500-600€	PVP: 430\$- 1,995\$ España: 500€-650€		

Según los datos hallados, la fábrica de Apresshower se encuentra en el Reino Unido, dónde se distribuye entre un 40 y un 50% de su producción. El resto de producto se exporta internacionalmente en todo el mundo. En Estados Unidos, uno de sus mercados principales, se han vendido más de 15.000 unidades de producto en sus 10 años de actividad.

1.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis permite el siguiente estudio competitivo del mercado de los secadores corporales en España:

- Rivalidad y competencia- BAJA
 - No hay ningún competidor en España que fabrique secadores corporales. Sólo hay 2 empresas que lo distribuyen (Secador DRYME).

(Por las características de los productos y su mínima accesibilidad y presencia en los canales de distribución españoles, se han descartado los demás como competidores directos).
 - Los competidores son pequeños.
 - El sector no tiene interés estratégico más allá de la propia actividad.
 - La oferta de producto es mínima. La demanda subyacente puede ser superior.
 - Los sectores de soluciones ecológicas, de ahorro energético, del bienestar y para las personas en la 3ª edad están en crecimiento.
- Amenaza de nuevos competidores- ALTA
 - Necesidades de capital bajas y acceso fácil a las materias primas.
 - Los productos en el mercado no están consolidados.
 - Costes de cambio para el consumidor son bajos.
 - Hay grandes fabricantes de electrodomésticos que podrían imitar un producto similar, con gran poder de distribución.
 - (+) La capacidad de publicidad de los grandes fabricantes podría impulsar enormemente el conocimiento de esta nueva solución, beneficiando a todos los fabricantes del mercado.
 - (+) Producto patentable.
- Productos sustitutivos- ALTO
 - Sustitutos directos (secarse): Toalla, Albornoz (Prácticamente 100% del secado corporal)
 - Culturalmente muy arraigados. Coste de cambio alto.
 - PVP Productos: 10-60€ (Nivel medio)
 - (+) Para algunos segmentos puede significar ganar en calidad de vida (autonomía, seguridad, salud). Los sustitutos directos no se los pueden ofrecer.

- Sustituto indirecto (Ahorro económico): Sistema de canalización del agua, lavadora eficiente, etc.
- Sustituto Indirecto (Ecología): Alimentos ecológicos, productos para el reciclaje, dispensadores de agua ecológicos, etc.
- Poder del cliente- ALTO
 - Aunque prácticamente no hay en el mercado ningún otro secador corporal que cumpla estas características, el coste de cambio de los productos sustitutivos directos es muy elevado.
 - Las ventas de secadores corporales a nivel nacional y mundial son muy bajas.
- Poder del proveedor- MUY BAJO
 - Los componentes del producto son abundantes en el mercado.
 - Existen múltiples fabricantes chinos de bajo coste

1.5 Análisis DAFO

Como resumen de lo anterior realizamos un análisis DAFO, el cual consiste en analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa, tanto a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) como a nivel externo (Oportunidades y Amenazas).

En cuanto a las fortalezas internas podemos destacar una amplia red de contactos estratégicos de la que dispone Lifeak. Gracias a todos estos años de trabajo, participación en ferias, estancia en diferentes empresas,... han conseguido afianzar relaciones de las cuales pueden sacarse provecho tanto para la fabricación como para la distribución.

Otro punto a destacar es la habilidad para la innovación de productos. Lifeak está compuesto por un equipo de personas jóvenes, recién salidas de la universidad, con muchas ideas, con ganas de innovar y en contacto directo con las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Además, cabe mencionar las buenas relaciones internas que mantienen dentro de la empresa. Esto ayuda a colaborar entre los trabajadores y, por lo tanto, hacer más sencillo y ágil el avance de los proyectos.

Todo el proyecto de I+D del secador corporal está patentado y esto se puede tomar como una fortaleza interna, ya que si en algún momento un competidor quiere disponer de esta idea o tecnología deberá comprar la patente.

Pese a lo mencionado anteriormente, existen debilidades internas. Una de ellas es la incapacidad, hoy en día, de financiar los cambios necesarios en la estrategia. La inversión que Lifeak ha tenido que hacer en I+D ha dejado a la empresa con dificultades financieras. Por lo tanto hoy en día sería complicado financiar un cambio estratégico. Más adelante, cuando el producto esté posicionado en el mercado y empiece a generar ingresos la situación cambiará notablemente.

Por otro lado está el atraso en Investigación y Desarrollo. Debido a problemas técnicos, y seguramente a la falta de experiencia, el proyecto tenía un calendario estipulado el cual se ha ido modificando por retrasos en el desarrollo del producto. Los motivos han sido diferentes, proveedores que se retrasan en la entrega de materiales, pequeños fallos en el diseño, complicaciones en la fabricación, etc.

A nivel externo empezamos destacando las oportunidades externas. Algo importante, aunque a veces ha supuesto una desventaja⁵, es el hecho de no contar con competidores. Aunque existen competidores, están fuera de España y su producto queda muy mejorado por el desarrollado por Lifeak.

Además Lifeak tiene la oportunidad de entrar en nuevos y diversos mercados y segmentos con un mismo producto por su amplia utilidad, que a lo largo del trabajo iré desarrollando.

Otra oportunidad externa es que atiende a grupos adicionales de clientes ya que además de dirigirse al cliente habitual, también se dirige a grupos más marginados como el de los minusválidos, ancianos, personas con problemas de piel, etc.

Para finalizar nos centramos en las amenazas externas. Como he mencionado anteriormente, hoy en día no existen competidores y una de las amenazas es que si el mercado comienza a ser atractivo, muchas empresas querrán introducirse en él.

No podemos olvidarnos del gran producto sustitutivo con el que cuenta el secador: la toalla. Es un producto totalmente integrado y normalizado en el mercado mundial y será complicado hacer que el usuario quiera sustituirlo por el secador.

Por último mencionar la crisis económica y política por la que está pasando concretamente este país y en general la crisis económica que existe a nivel mundial. Esto hace que los consumidores midan más el consumo y se cierren a productos de alta gama con precios, a priori, elevados.

⁵ El hecho de no existan competidores imposibilita la comparación de costes, precios, etc. Es decir, no dispones de referencias.

2. Objetivos del Plan de Marketing

1. Poner en marcha la pre-serie en diferentes establecimientos (ya sean empresas o viviendas particulares) entre Julio y Agosto de 2014.
2. Lanzar el secador corporal al mercado nacional a finales de Agosto de 2014.
3. Vender 800 unidades antes de finales de año 2014.
4. En un periodo de un año (desde Agosto de 2014 hasta Agosto de 2015) vender 5000 unidades.
5. Iniciar el comercio internacional a finales de 2015.

3. Estrategias de marketing

En esta sección se detalla la segmentación del mercado realizada por Lifeak en cuanto a mercado objetivo para el secador corporal y el posicionamiento que se ha seleccionado para el producto. El cuadro siguiente resume la estrategia que se ha planificado:

Figura 1: Estrategia de Marketing Job Accommodation



3.1. Segmentación⁶

Principales segmentos a los que se dirige el sector de equipamiento de baño:

- Vivienda:
 - Las familias son las que cuentan con menos información y sus decisiones de compra están basadas en el precio y el diseño.
- Equipamiento de colectividades / Edificios gubernamentales:
 - Los constructores están orientados principalmente por el precio.
 - Los arquitectos, el cliente más informado, decide sus compras teniendo en cuenta el diseño y la calidad de los productos.
 - El instalador es decisivo en el mercado de la reposición.

Este secador corporal da respuesta a una serie de necesidades no cubiertas observadas en el mercado, que destacan en su relevancia en función del segmento objeto al que puede dirigirse.

Se han detectado 8 macrosegmentos objetivos potenciales, para los cuales el producto puede aportar valor de forma sustancial. Se han separado en dos grupos, particulares y empresas:

1. Empresas:
 - a. Hoteles
 - b. Residencias de ancianos
 - c. Hospitales/Clínicas
 - d. Gimnasios
 - e. Spas
2. Particulares:
 - a. Personas mayores con dificultades de movimiento
 - b. Personas con discapacidad relacionada con el movimiento físico
 - c. Personas sin problemas de movilidad

A continuación se detalla la propuesta de valor para cada uno de estos macrosegmentos, y las condiciones específicas que el Secador Corporal de Lifeak debería cumplir para cada uno de ellos:

⁶ Como consecuencia de haber realizado las prácticas conjuntamente, esta parte del trabajo es compartida con Blanca Azcona.

Cuadro 4: Empresas

¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	Microsegmentos
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro en los gastos de lavado de toallas - Posicionamiento premium/ de hotel que respeta el medio ambiente (Reducción consumo de agua) (*) - Solución a la accesibilidad de sus clientes con dificultad de movimiento (Servicio de valor añadido) - Solución al disconfort de la humedad y olores generados por las toallas 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad: Producción de grandes volúmenes; reducción de costes - Producto: Diseño atractivo, gamma de colores 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoteles de gran tamaño con gran gasto de toallas - Hoteles premium - Hoteles comprometidos con el medio ambiente - Hoteles cuyos clientes sean mayoritariamente de la 3ª edad - Hoteles en la playa
Residencias ancianos	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro en los gastos de lavado de toallas - Solución a los problemas de movilidad de sus clientes (Servicio de valor añadido) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad: Producción de grandes volúmenes; reducción de costes 	
Hospitales/ Cínicas	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro en los gastos de lavado de toallas - Solución a la accesibilidad de sus clientes con dificultad de movimiento (Servicio de valor añadido) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad: Producción de grandes volúmenes; reducción de costes 	
Gimnasios	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento premium / wellness 	<ul style="list-style-type: none"> Producto: Diseño atractivo, gamma de colores 	
Spas	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento premium / wellness 	<ul style="list-style-type: none"> Producto: Diseño atractivo, gamma de colores 	

(*) Nota: Algunos hoteles ya han llevado a cabo iniciativas de ahorro en el consumo de agua (Hotel Ibis). La práctica de concienciar al cliente en la reducción del uso de toallas cada vez está más extendida.

Cuadro 5: Particulares

¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	Microsegmentos
Personas sin problemas de movilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Solución al disconfort de la humedad y olores generados por las toallas - Ahorrar agua y energía del lavado de toallas - Ser ecológico (Reducir el consumo de agua) - Solución a los problemas de sensibilidad de la piel - Sensación exclusivo /premium 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño atractivo - Producto sostenible - Producto eficiente en consumo de recursos - Premium - Instalación 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovadores - Wellness
Personas mayores con dificultades de movimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Poder secarse sin tener que agacharse o que le ayude otra persona (Autonomía, privacidad, salud) (**) 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto y packaging comprensible para este colectivo (Fácil de entender y usar) - Instalación 	
Personas con discapacidad relacionada con el movimiento físico	<ul style="list-style-type: none"> - Poder secarse sin tener que agacharse o que le ayude otra persona (Autonomía, privacidad, salud) (**) 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto adaptado a diversas discapacidades (Vista, movimiento...) - Instalación 	

(**) Nota: Según los datos de la Encuesta de la Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (INE, 2008), la dificultad para lavarse y secarse es una de las discapacidades más frecuentes, afectando a 1,3 millones de personas en España.

3.2 Posicionamiento

El Secador Corporal de Lifeak se comercializará como un producto de baño para el bienestar ya que es uno de los sectores que está experimentando un mayor crecimiento en

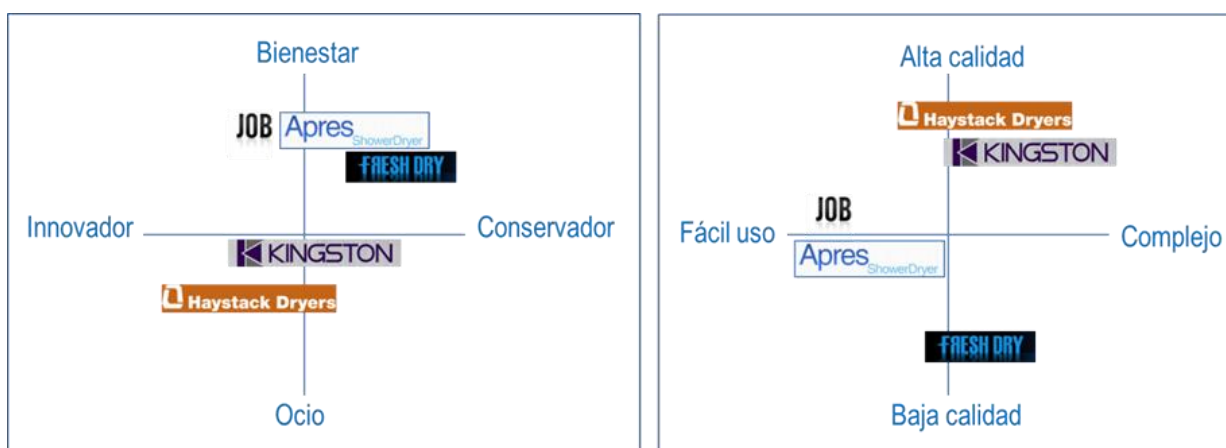
los últimos años (En España, y a pesar de la crisis económica, el gasto en la partida de *aparatos eléctricos para los cuidados personales* aumentó un 28% en el periodo 2006-2011, según la última encuesta de presupuestos familiares de INE). Esta partida sumo un total de 250 millones de euros en 2011.

Concretamente, los atributos con los que Lifeak quiere que se identifique su secador corporal son los siguientes:

- BIENESTAR (Confort, sensación de Spa, salud)
- DISEÑO (Innovación, exclusividad, vanguardia)
- FÁCIL DE USAR (Simple, intuitivo)

Con respecto a los demás competidores, los mapas de posicionamiento serían los siguientes:

Figura 2: Mapa de posicionamiento Job Accommodation



La empresa quiere posicionar el producto en un nivel medio-alto. A pesar de dirigirse a personas con discapacidad móvil, el producto también está dirigido al público en general y para estos el producto será de gama media-alta.

4. Plan de acción

4.1 Producto

Concepto de producto

El producto es un bien de equipo para el baño que permite secar la totalidad del cuerpo mediante la propulsión de aire calefactado, eliminando así la necesidad de utilizar una toalla o albornoz.

Beneficio buscado funcional: comodidad, sensación reconfortante, completa autonomía para las personas con discapacidad para secarse por sí mismas, reducción del riesgo de caída de las personas mayores, ahorro energético y de esfuerzo al no tener que lavar las toallas y eliminación de la humedad y mal olor producido por éstas, solución de secado a las personas con sensibilidad dermatológica.

A nivel emocional, el producto quiere representar ese “capricho” propio que el cliente siente merecer después del desgaste y exigencia diaria que representan su trabajo o su familia. Además, para los familiares preocupados por la salud de un familiar que no puede valerse por sí mismo o tiene dificultades para secarse, el secador corporal es la manera como ayudarles. Se evitarían caídas y, sobretodo, que la persona con dificultad empezase a sentirse “inútil”. Para la persona con discapacidad en sí, el producto es la vía para la autonomía que temen perder (ancianos) o quieren ganar (discapacidad móvil). Poder sentirse capaces en sus día a día y plenamente integrados en la sociedad, en la que pueden vivir sin ser dependientes de terceros.

Estas frases ejemplo representan necesidades que el producto cumple:

- ✓ *“Llevo todo el día trabajando. Quiero llegar a casa y tener un momento de bienestar para mí, sin que me cueste esfuerzo”*
- ✓ *“Estoy harta de que se amontonen las toallas en el lavabo. Siempre están húmedas y huelen mal. Estoy cansada de lavarlas cada semana”*
- ✓ *“Me preocupa que mi padre se haga daño en la ducha. Ya no puede moverse bien”*
- ✓ *“Las toallas me irritan la piel y no puedo secarme como es debido”*
- ✓ *“Me gustaría poder hacer las cosas del día a día sin ayuda”*

Producto formal

Características físicas:

Teniendo en cuenta el posicionamiento y los atributos con los que Lifeak quiere que se identifique el secador corporal, el producto final debería presentar un acabado en imitación madera o acero, consiguiendo así posicionarse como producto de bienestar y salud por su similitud con producto de spa, y diseño e innovación por diferenciarse de productos similares de gama baja con acabados en plástico convencional monocromático.

Packaging:

Consistirá en una caja de cartón con imágenes del producto y una apertura para la identificación del color del modelo.

Para el packaging decidimos buscar contactos tanto en Navarra como en Bilbao, donde se va a fabricar el secador. Buscamos a través de internet empresas que se dedican a embalaje, llamamos y mediante un email les enviamos toda la información sobre las medidas del secador.

Al mismo tiempo realizamos la misma acción para el tema de la logística. En este caso contactamos con la empresa Lizarralde, que aunque sus servicios se nos quedan un poco escasos por el tema de que solo actúan en Navarra y nosotros buscamos un servicio nacional, incluso internacional, mediante ellos nos ponemos en contacto con la empresa Embalajes Ugarrandia. Nos reunimos con la responsable de zona y nos muestra diferentes tipos de embalajes, diferentes materiales, nos aconseja sobre cómo podríamos diseñar la caja donde se transportara el secador, etc.

Hay que tener en cuenta que la manera de embalar el producto afecta tanto a los costes de embalaje como a los de transporte ya que estos últimos, son en función del volumen que ocupa el producto. Por eso las personas encargadas del diseño del packaging proponen varias maneras de embalar el producto, procurando ajustar al milímetro el embalaje.

Entre los diseños propuestos se opta por uno con forma en cuña para poder transportar los secadores de dos en dos y así reducir costes. (Se adjuntan planos en Anexo 1).

Producto ampliado

Servicio post-venta

En la web el producto estarán disponibles los videos tutoriales sobre la instalación del secador. Asimismo, los clientes podrán formar parte de los usuarios de la web, con lo que podrán contactar con la compañía para expresar su satisfacción con el producto.

- Asistencia técnica: la nueva compañía creada para gestionar el Secador Corporal no ofrecerá un servicio de asistencia técnica con operarios propios. A través de un teléfono de atención al cliente, una vez recibido el aviso sobre una incidencia, la empresa se pondrá en contacto con instaladores o técnicos de la zona dónde se encuentra el cliente, para que le asistan en la colocación del producto o en su reparación de forma gratuita.
- Garantía: 2 años (incluye cualquier tipo de reparación)

Complementos:

Planteamos la posibilidad de añadirle complementos al secador para poder ofrecer un mejor servicio. Al no tener muy claro qué tipo de complementos le podríamos añadir decidimos realizar un brain-storming⁷ con el resto de compañeros de la oficina. El resultado de esta reunión fue una larga lista de complementos muy útiles y posibles de adjuntar al secador. Una vez obtenida la lista, cada uno tuvimos que puntuar los complementos de la lista por orden de prioridad. La puntuación debía ser del 1 al 7, siendo 1 la puntuación más baja (complemento con poca importancia) y 7 la puntuación más alta (complemento muy importante). Cada persona sólo podíamos dar tres 7 (no podíamos puntuar más de tres complementos con 7). Los resultados del brain-storming fueron los siguientes (ordenados de mayor a menor puntuación):

- Alfombrilla antideslizante
- Biombo
- Barras abatibles y fijas
- Instalar sin agujeros
- Sillas y banquetas giratorias y fijas
- Documento explicativo de funcionamiento
- Tapador
- Tubo unión carcasa
- Contador ahorro energético
- Barra para toalla
- Espejo
- Bandeja
- Colgador de toalla
- Láminas plásticas decorativas
- Soporte para móvil y/o tablet
- Colgador
- Giratorio 0-90°
- Tendedero quita/pon

⁷ La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas [ideas](#) sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

- Dispensador de crema
- Programable
- Cápsulas perfumadas
- Portable
- Adhesivos
- Mando
- Accesorio primeras gotas
- Función con moneda
- Reloj
- Radio
- Pizarra

Entre estos accesorios hay algunos que técnicamente son inviables, hoy en día, como el hecho de que se pueda girar 90° o que sea programable.

Con esta información, el siguiente paso fue buscar varios fabricantes por cada accesorio y ponernos en contacto con ellos, ver que diseños y posibilidad de personalización nos ofrecían y negociar el precio según cantidades.

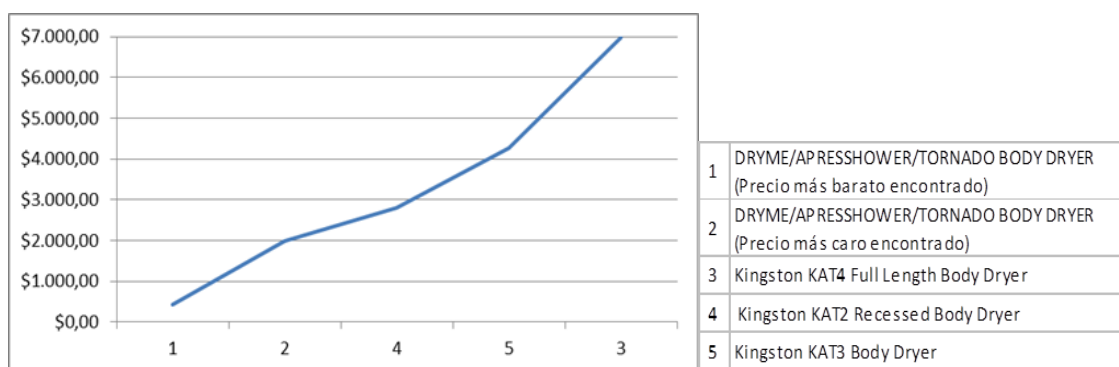
En esta fase conseguimos que algunos de los fabricantes nos enviaran muestras del producto para poder tenerlas en la empresa.

Después de negociar los precios los pedidos quedan a la espera del lanzamiento del producto.

4.2 Precio

Para hallar el precio adecuado del producto, se ha llevado a cabo un estudio de comparativa de precios de la competencia de secadores corporales, como de productos que, si bien no son competidores directos, son productos cuyas características el consumidor podría asimilar conceptualmente con el producto de Lifeak. Asimismo, se han analizado los márgenes con los que operan los diferentes actores que intervienen en la distribución del producto.

Gráfico 4: Precios competencia Secadores Corporales



Fuente: Precios - Webs corporativas de los competidores, webs distribuidores. Construcción del gráfico interna.

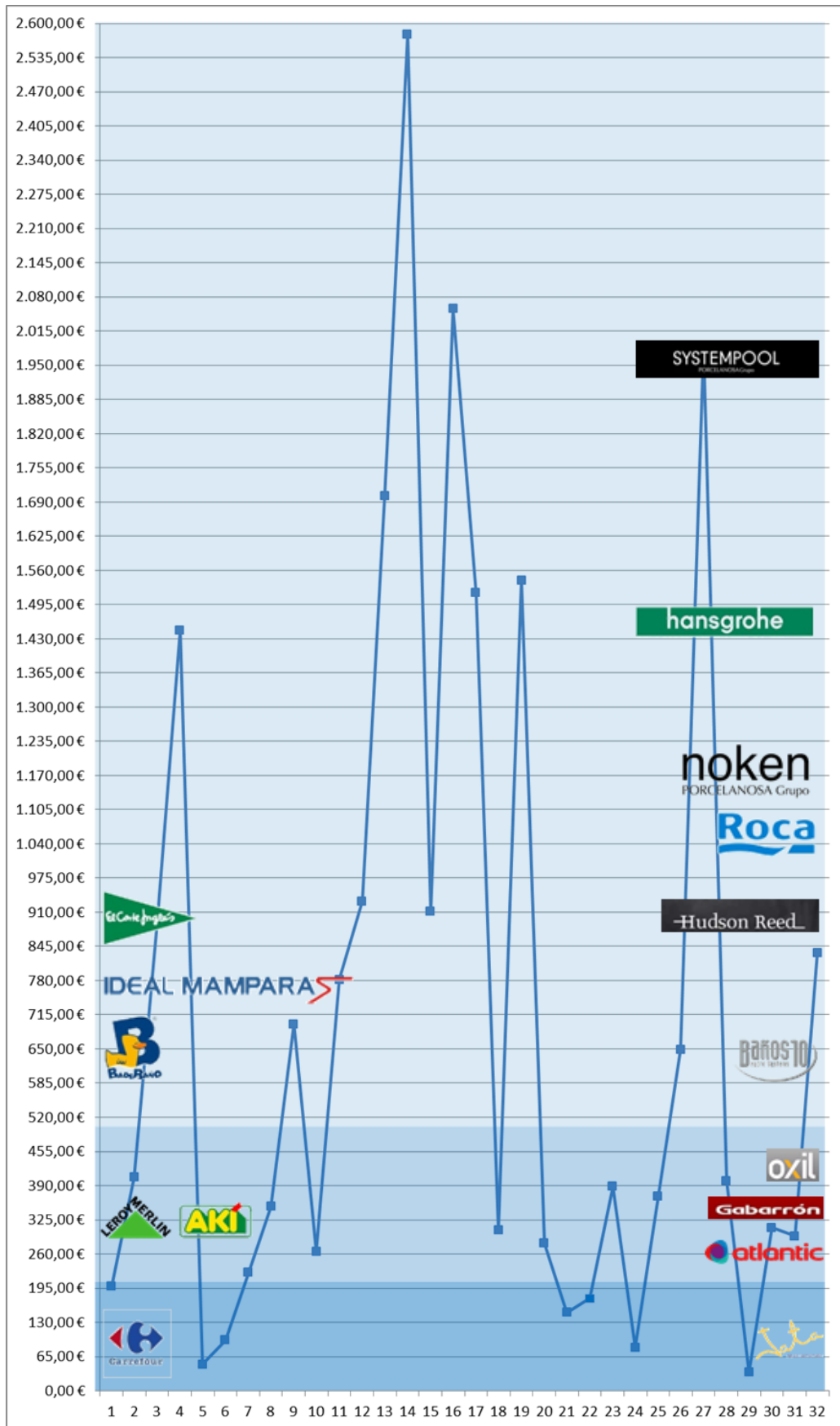
En el caso de los competidores directos, los precios observados se sitúan en un rango de entre 430\$ (Apresshower) y 6.985\$ (Kingston).

Para el estudio de precios de productos asimilables, se han escogido dos productos: las columnas de hidromasaje y los toalleros eléctricos. Ambos productos han evolucionado de su naturaleza más básica (la columna de ducha y el toallero standard) hacia una cobertura mayor de las necesidades de bienestar, facilitando experiencias más agradables en el baño, con una mayor comodidad para el usuario. A nivel físico también hay similitudes: generalmente están anclados a la pared y, con una estructura en columna, emiten calor, vapor o agua. Ambos, como el secador corporal, son electrodomésticos de baño de gran tamaño.

El gráfico siguiente muestra los precios de los productos analizados, así como los estratos de las diferentes gamas (Azul oscuro- gama baja de 50-200€; Azul medio- gama media de 200-500€; Azul claro- gama alta de a partir de 500€). La correspondencia del número inferior 1-32 con el producto que representa y sus características.

Los puntos de venta dónde se comercializan los productos sujetos al análisis están clasificados por gama en la parte izquierda del gráfico, a partir de una media aproximada de los precios de los productos. En la parte derecha, se clasifican las marcas de estos productos, también por gama, y en relación al precio medio aproximado éstos.

Gráfico 5: Precios competencia Secadores Corporales



Fuente: Precios - Webs corporativas de las marcas, webs distribuidores, webs de los establecimientos comerciales. Construcción del gráfico interna.

Otros datos de interés derivados de este análisis son:

- Los productos analizados cuya estructura está fabricada con materiales similares al del secador corporal de Lifeak (Plástico ABS), se encuentran en la gama baja, con precios inferiores a 100€.
- Los establecimiento que venden los productos estudiados de hogar y baño a segmentos de clientes de clase media, mayoritariamente (BADEBAÑO, LEROY MERLIN o AKI), venden estas categorías de productos en un rango de media de precios que oscila entre 300€ y 650€.

A raíz de los datos analizados, el precio de venta al público de Lifeak se ha situado en 790€, aproximadamente. De este precio se deduce que, en caso de comercialización a través de distribuidores, los precios de venta a éstos serían 480€.

4.3 Distribución

El producto ha sido diseñado bajo los criterios de Diseño Universal. Por este motivo, es comercializable tanto en el mercado general, como en el mercado específico de soluciones para la discapacidad. El secador corporal se comercializará con una estrategia de Marketing adaptada a cada uno de estos dos mercados de modo que el producto cumpla su misión principal: llegar efectivamente a las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida, pero sin renunciar a la rentabilidad potencial adicional que le ofrece también el mercado general.

En el **mercado general**, el secador se comercializará a clientes *empresa* que valoren el bienestar de sus clientes, como Gimnasios, Hoteles, Spas y Clínicas y Hospitales. Como cliente *particular*, el objetivo son usuarios de clase media, que aprecien el diseño y que estén abiertos a la innovación tecnológica. Estos clientes valoran el bienestar personal, lo que puede traducirse en el deseo de un estilo de vida sosegado, saludable, sostenible o deportivo, sin ser éstos mutuamente excluyentes. Del mismo modo, pueden tener una vida de ritmo elevado, pero necesitar momentos de bienestar en su tiempo libre o en su hogar. La edad no es un factor diferenciador relevante.

Para el **mercado social** (Personas con discapacidad, entre ellos personas mayores o con problemas de sensibilidad dermatológica severos), los clientes empresa seleccionados son las Residencias de ancianos. A nivel particular, el cliente objetivo son personas con alguna discapacidad para secarse, que busquen soluciones de accesibilidad para sus hogares.

Se ha observado que ciertos individuos de este colectivo (especialmente las personas de mayor edad) presentan reticencias a la hora de adaptarse a nuevas tecnologías o de cambiar rutinas arraigadas a su vida diaria, como sería la adquisición de un electrodoméstico o el paso de la toalla a un secador corporal. En estos casos, generalmente existe un prescriptor más joven en la misma familia que suele recomendarle la compra de este tipo de productos y acompañar al individuo en la adquisición del mismo. Para suscitar la recomendación del producto por parte del prescriptor, se ha planificado una serie de impactos a éste en su entorno habitual como parte de la estrategia de mercado general, de modo que el prescriptor relacione el producto con la necesidad de su familiar con discapacidad.

Los canales de distribución utilizados son principalmente:

- Empresas especializadas en baño y/o cocina: suelen trabajar con productos de alta gama, donde la calidad y el diseño son los principales atributos.
- Suministros genéricos de construcción: Trabajan con productos de gama media.
- Mayoristas: Trabajan con gamas medias y bajas.
- Grandes cadenas de distribución: Trabajan con gamas medias y bajas. Se está potenciando la marca de distribuidor.

A los macrosegmentos deben ser accedidos a través de los distintos canales de distribución presentes en el secador. Para las familias (todo el grupo de particulares), el canal apropiado son empresas especializadas o grandes distribuidores, con el añadido de las ortopedias por poder comercializarse directamente a personas mayores o con discapacidad. Para acceder a los macrosegmentos empresa, los tres primeros canales son válidos. El contacto puede ser directo con las empresas específicas que harán uso del producto o bien a través de los constructores y arquitectos, que pueden incluir el producto en sus proyectos desde el inicio.

4.3.1 Comercio Nacional

Para acceder al mercado general, se han seleccionado los canales de distribución más adecuados para el posicionamiento de Wellness y Diseño.

En este caso, las prioridades de comercialización son: Gimnasios, Spas y Hoteles de gama alta a nivel de empresa, clínicas y hospitales privados y tiendas especializadas en equipamiento para el hogar y baño, a nivel de particulares. En el caso de los últimos se tratará de establecimientos que tengan como clientes objetivos individuos de clase media, ya que se trata de un mercado de mayor volumen y que encaja con el posicionamiento de la

marca. El secador mantendrá su posicionamiento diferenciado de diseño y bienestar dentro del punto de venta.

Para acceder a estos clientes, la empresa establecerá un contacto directo con estos centros a través de sus webs corporativas y teléfono comercial de contacto e indirecto a través de canal contract⁸ y grandes proveedores de equipamiento de baño, que incluirán el secador corporal en sus proyectos de decoración de espacios o en nuevas construcciones. Ya se han iniciado las reuniones con algunos de ellos, como una distribuidora de hoteles de lujo internacional, aunque aún no se ha formalizado la relación.

En el caso del sector de electrodomésticos, donde el secador formaría parte de la categoría de pequeño electrodoméstico, la distribución se articula en plataformas mayoristas, distribuidores (en desaparición), centrales de compra (Asociaciones de grupos de compra y minoristas especializados) y establecimientos detallistas.

Dominan en la distribución al gran público, según el estudio más reciente hallado (“Comercialización de Electrodomésticos en España, 2007”, del Ministerio de Industria), grandes cadenas de establecimientos especializados como MediaMarkt, Miró, Urende y Menaje del hogar. En cuanto a hipermercados, el líder en distribución de electrodomésticos es Carrefour, seguido de Aunchan (Alcampo y Sabeco) y en grandes almacenes, El Corte Inglés.

Así pues, las cadenas de distribución más habituales en el sector son:

Fabricante → Cadena Vertical (Centro logístico propio) → Consumidor final

Fabricante → Gran superficie (Ejemplo: MediaMarkt) → Consumidor final

Fabricante → Central de compras (Servicio logístico) → Detallista → Consumidor final

Para acceder al mercado social, es decir, que el producto pueda ser adquirido con facilidad por personas mayores o con discapacidad, se comercializará paralelamente en ortopedias. Asimismo, a nivel empresa, se comercializará para residencias a través del contacto directo con ellos o mediante el canal contract.



La empresa cuenta ya con un distribuidor para ortopedias en España, *Amaya Sport*, con quien ya mantiene una relación comercial.

⁸ El canal contract es un canal de distribución de productos de arquitectura y decoración, cuyo destino son clientes institucionales o corporativos, que delegan las decisiones de compra en figuras de intermediación de carácter técnico, llamados prescriptores.

El producto será incluido en el catálogo de productos de ortopedia esta compañía. Amaya Sport suministra a 2000 ortopedias en España, que serían potenciales compradores del Secador Corporal.

Los términos de la relación comercial no han sido formalizados aún, si bien se estima que Amaya Sport actuará en calidad de distribuidor al punto de venta (ortopedias), aplicando sobre el precio que le ofrezca Lifeak, un margen de alrededor del 40%.

4.3.2 Comercio Internacional

A largo plazo, y tras la consolidación nacional del lanzamiento del secador corporal, el producto será comercializado internacionalmente.

Los países objetivo que han sido preseleccionados ofrecen buenas perspectivas para un impacto social positivo de relevancia. Se han estudiado algunas de sus características para cuantificar el volumen del mercado social potencial en cada uno de ellos. Entre éstas, los datos demográficos de población mayor de 65 años y de personas con discapacidad.

El acceso a la información sobre canales de distribución y datos económicos de estos países se efectuará a través de los servicios de investigación de mercados de AMEC. Este asesoramiento internacional incluye:

- Estadísticas de comercio exterior (Demanda y competencia): Datos por país de importación/exportación de secadores corporales o similares, flujos y tendencias de evolución, mercados con mayor potencial, etc.
- Listados de contactos: Distribuidores, representantes, fabricantes, etc.
- Aranceles (Aplicados a los diferentes productos y comparativa entre países)

Por otro lado, la presencia en ferias internacionales permitirá conocer buenas oportunidades de comercialización y acceder a contactos de distribución.

Una vez recogida esta información, se realizará un segundo nivel de análisis para seleccionar los países definitivos en los que se establecerá contacto comercial, así como las prioridades para entrar a cada uno de ellos, cómo y con qué calendario. Se calcula iniciar el comercio internacional en 2015.

En cuanto a la distribución internacional, el estudio “Comercialización de Electrodomésticos en España, 2007”, también señala los distribuidores de electrodomésticos más importantes a nivel Europeo, hasta el año 2007.

Cuadro 6: Ranking de distribuidores europeos de electrodomésticos

	Cuota de Mercado (%)
Media Saturn (Metro)	15,4
DSG International	11,8
Euronics	9,7
Expert	8,6
Kesa Electrics	6,9
Electronic Partner	5,5
FNAC	5,1
EDA	4,9
The Carphone Warehouse	1,9
Boulanger	1,3

Fuente: Electro-Imagen 2007

Los países preseleccionados son:

- ✓ Alemania
- ✓ Italia
- ✓ Suecia
- ✓ Austria
- ✓ Reino Unido
- ✓ Francia.

Las poblaciones de estos países cuentan con un número relevante de personas mayores de 65 años y/o de personas con discapacidad. Además, en algunos casos poseen una cultura del bienestar personal notablemente arraigada, como en Reino Unido, Italia o Francia.

Se han contratado servicios de una consultora para analizar la forma más adecuada de iniciar la actividad en Alemania. Se ha seleccionado este país ya que es el segundo país de la Unión Europea con mayor porcentaje de personas de más de 65 años, además de ser el 9º país en PIB/Per Cápita.

Cuadro 7: Ranking de los países de la Unión Europea por PIB/Cápita y Población de +65 años (2012)

País	Código	PIB/Cápita	Ranking	% Población +65 Años	Ranking
Luxembourg	(LU)	107.475,95	1	14	24
Denmark	(DK)	56.210,23	2	17,3	12
Sweden	(SE)	55.244,65	3	18,8	5
Austria	(AT)	47.226,20	4	17,8	10
Finland	(FI)	46.178,59	5	18,1	8
Netherlands	(NL)	46.054,41	6	16,2	21
Ireland	(IE)	45.835,75	7	11,9	28
Belgium	(BE)	43.412,53	8	17,3	12
Germany	(DE)	41.514,17	9	20,6	1
France	(FR)	39.771,84	10	17,1	16
United Kingdom	(UK)	38.514,46	11	17	17
Italy	(IT)	33.048,75	12	20,6	1
Spain	(ES)	29.195,38	13	17,4	11
Cyprus	(CY)	26.315,47	14	12,8	26
Slovenia	(SI)	22.092,26	15	16,8	19
Greece	(EL)	22.082,89	16	19,7	3
Malta	(MT)	20.847,59	17	16,5	20
Portugal	(PT)	20.182,40	18	19,4	4
Czech Republic	(CZ)	18.607,71	19	16,2	21
Slovak Republic	(SK)	16.934,33	20	12,8	26
Estonia	(EE)	16.316,46	21	17,2	15
Lithuania	(LT)	14.150,19	22	18,1	8
Latvia	(LV)	14.008,51	23	18,6	7
Croatia	(HR)	13.227,47	24	17,3	12
Poland	(PL)	12.707,85	25	13,8	25
Hungary	(HU)	12.621,74	26	16,9	18
Romania	(RO)	7.942,83	27	15	23
Bulgaria	(BG)	6.986,04	28	18,8	5

Fuente: “EU Employment and Social Situation, 2013” (European Commission, based on Eurostat), The World Bank

También se ha analizado la estrategia en el sector hotelero internacional, siendo CANAL CONTRACT una publicación de referencia en España. En ésta figuran los proyectos futuros de nuevas construcciones.

Las regiones con más oportunidades en cuanto a promociones hoteleras son actualmente el Norte de África y los países del Golfo Pérsico. Cabe destacar que se trata de áreas con escasez de agua, dónde un secador corporal que permite la reducción en el consumo de agua del lavado de toallas, tendría potencial. América Latina también resulta un destino atractivo por el creciente boom de construcción hotelera.

En Europa, sin embargo, las nuevas construcciones son escasas. Las opciones de penetración en el mercado estarían en la renovación de hoteles, promoción de viviendas y apartamentos para la tercera edad o, en menor medida, en el subsector de sustitución de la bañera por la ducha, que deriva de la movilidad.

4.4 Comunicación

4.4.1 Publicidad

Mensajes

Al ser un producto muy novedoso en el mercado, que el consumidor aún no conoce, los mensajes deben comunicar características tangibles del producto que le ayuden a comprender su funcionamiento y utilidad. Es por ello que, en todo momento, debe utilizarse el propio secador como herramienta de comunicación. En persona, o mediante imágenes, el cliente debe tener muy claro cómo es el producto y qué le ofrece a diferencia de los productos que utiliza actualmente.

Como link emocional para suscitar el interés del componente irracional del ser humano (responsable del 90% de las decisiones de compra, según diversos estudios), el mensaje utilizado sería “TE MEREDES ALGUIEN QUE TE CUIDE”. Este slogan habla directamente en clave egocéntrica (“Te mereces”) para las decisiones de compra propias, a la vez que puede recordar el nexo emocional entre familiar-persona con discapacidad (“alguien que te cuide”), para decisiones de compra/recomendaciones para terceras personas. Asimismo, la palabra cuidar relaciona el producto con el bienestar.

Como mensajes complementarios, todos deben ser relacionados con tangibles:

1. “Experimenta un calor envolvente de secado para todo el cuerpo”
2. “Máxima eficiencia al servicio de tu comodidad”
3. “Diseño intuitivo para todos”

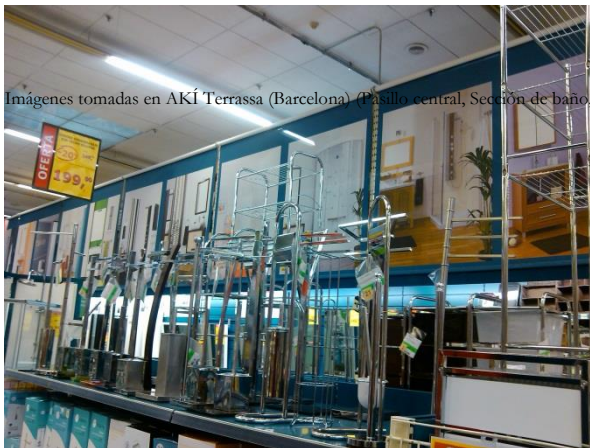
Estos mensajes vendrían acompañados de un texto explicativo con más elementos funcionales y de ventajas directas, en caso que el cliente requiera más información.

“Gracias a sus 20 difusores, detector de presencia automático, regulador de temperatura y su diseño ergonómico y de fácil uso para todos, la experiencia de secado pasa a formar parte del bienestar personal. Olvídate de toallas abrasivas con la piel, de malos olores por humedad en el cuarto de baño, de lavadoras y secadoras. Experimenta por ti mismo un secado altamente eficaz y agradable”.

Materiales

Para seguir con el objetivo de trasladar al cliente la utilidad para él del secador corporal y mitigar las reticencias por desconocimiento, se llevará a cabo un plan de comunicación en el punto de venta, en el que el usuario pueda probar el producto en primera persona.

Se ha realizado un estudio preliminar en un centro AKI, para evaluar el tipo de distribución de los productos en estas superficies y su comunicación:



Imágenes tomadas en AKI Terrassa (Barcelona). Pasillo central, Sección de baño. Exterior.

En base a lo observado, podemos destacar:

- Los productos están ordenados por secciones (generalmente por estancias de la casa), en los que resaltan en alto las ofertas atractivas en precio y “el más barato”.
- En los pasillos y exteriores figuran grandes imágenes de los productos de las marcas de la casa de AKI (Sensea, en baño).
- En el extremo del expositor central del pasillo y entre pasillos, hay un espacio dedicado a una marca, a unos productos o a una oferta en particular:



(Marca y características técnicas de sus productos/beneficios)



Imágenes tomadas en AKI Terrasa (Barcelona) (Pasillo central)

El objetivo de Lifeak es figurar en los extremos de pasillo de su sección correspondiente en los establecimientos dedicados a hogar o baño. En este espacio, los clientes encontrarían un secador corporal que pudieran probar, junto a un cartel enrollable o similar dónde figurase una publicidad del secador con los mensajes que se han comentado anteriormente y más imágenes del secador (Ejemplo: Zoom a los difusores, al detector automático, a los mandos para activarlo de distintas formas, una imagen de un baño con el secador...). Las cajas de producto estarían situadas en el mismo espacio o cerca.

Esta campaña permite acceder a espacios de gran afluencia de potenciales clientes. Tiene como objetivo captar “early adopters”⁹ a los que les atraigan las novedades tecnológicas y las adopten con facilidad. Estos ejercerían como prescriptores para otros clientes.

Este modelo “Try me”¹⁰ sería exportable a otros puntos de contacto con el cliente dónde Lifeak quiere llegar a instalar su secador corporal. En los Gimnasios, por ejemplo, habría un secador de prueba junto a las duchas y en la pared junto a éste, un vinilo publicitario con los mensajes e imágenes.

Por otro lado, también se llevará a cabo una campaña de notoriedad en los medios, con espacios de publicidad o artículos en revistas especializadas o generalistas.

⁹ Los early-adopters, grupo de innovadores que están a la vanguardia en la adquisición de los últimos productos y experiencias tecnológicas.

¹⁰ Pruébame

Entre los objetivos figuran:

- Revistas especializadas de ortopedia (No se comunicará el producto como especializado para personas con discapacidad, sino como producto de Diseño Universal con características muy adecuadas para los usuarios de movilidad reducida o con problemas de sensibilidad dermatológica).
- Revistas especializadas en hogar (Mejor ratio de coste €/impacto. Se comunicarán las características del producto como innovación en el espacio de baño, en clave de diseño y bienestar). Ejemplos: Mi casa, El mueble, Casa Diez...

Cabría la posibilidad de complementar estas 2 campañas con una serie de elementos publicitarios en la calle (Marquesinas, Vallas,... con la misma estructura, estética y mensajes que los ya mencionados), aunque no está prevista esta acción para el plan de lanzamiento.

El cuadro siguiente muestra el coste de los espacios publicitarios en algunas de las revistas mencionadas, así como la audiencia de éstas.

Cuadro 8: Coste de anuncios publicitarios en revistas mensuales

	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)
Muy Interesante	18.075 €	13.550 €	2.223.000
National Geographic	14.500 €	20.300 €	1.423.000
Saber Vivir	12.350 €	9.260 €	1.241.000
Vogue	18.695 €	16.470 €	915.000
Quo	13.800 €	10.350 €	906.000
Mi Bebe y Yo	14.600 €	10.250 €	880.000
El Mueble	16.970 €	12.730 €	789.000
Cosmopolitan	17.700 €	14.175 €	733.000
Cosas de Casa	11.180 €	8.390 €	648.000
Elle	18.500 €	13.875 €	622.000
Cocina Facil	6.400 €	4.370 €	613.000
Glamour	17.560 €	15.215 €	558.000
Mi Casa	12.800 €	7.900 €	521.000
Casa Diez	10.500 €	7.655 €	515.000
Ser Padres Hoy	12.125 €	9.050 €	433.000
Fotogramas	13.000 €	7.725 €	433.000
AR Ana Rosa	13.000 €	9.750 €	381.000
Clara	14.110 €	9.230 €	333.000
PC Actual	8.650 €	5.320 €	306.000
FHM	13.600 €	9.100 €	296.000
Nuevo Estilo	12.800 €	8.400 €	239.000

Fuente: Oblicua Medios

Todos los materiales publicitarios del secador llevarán resaltadas la página web del secador corporal, a la que podrán redirigirse para saber más sobre el producto, acceder a material multimedia, conocer los puntos de venta y compartir experiencias, entre otros.

Otro elemento publicitario diseñado especialmente para Gimnasios, es el “Tapador”. Se trata de una bata, confeccionada con tela que no seca, pero que tiene una textura suave.



La necesidad de este producto complementario surge de la doble función que las toallas ejercen en el vestuario de un gimnasio. Si bien se utilizan para secarse, también son un medio para cubrirse y mantener la intimidad para ir y venir de las duchas.

Al ofrecer al usuario la posibilidad de taparse con esta bata, la toalla pasa a ser prescindible. Además, la bata, con textura y diseño de estas características, evoca momentos de bienestar (Hoteles, Spas,...), que cumplimentan el posicionamiento del producto.

Como elemento publicitario, Lifeak ofrecerá gratuitamente a los gimnasios clientes un número determinado de “Tapadores” por la compra de cada secador corporal. Los establecimientos podrán regalarlo a sus clientes, que no tendrán que llevar una toalla de gran tamaño para la ducha después de su actividad. Como beneficios, eliminar peso de la bolsa y el mal olor a humedad, no tener que lavar la toalla cada vez que vuelve del gimnasio o diferenciarse del resto de clientes.

La bata llevará impresa la marca y logo del secador corporal. También podría utilizarse como espacio publicitario para la marca del propio gimnasio o para terceros que quieran pagar para publicitarse en ella.

4.4.2 Información al cliente

La Web del producto recogerá todo tipo de información sobre el secador en formato escrito o multimedia (usos, funcionamiento, instalación, precios, punto de venta...). La información relativa al producto figurará también en el packaging y en las instrucciones que acompañaran al secador en el interior de la caja.

Además, el catálogo del producto entregado al punto de venta, podría también estar disponible para el propio usuario.

El diseño de todos los elementos de packaging e información del usuario (Catálogo, Merchandising, Página Web) se están elaborando por el equipo de consultoría FEFU (Fácil

de entender, fácil de usar) en colaboración con una empresa especializada en el área de diseño gráfico.

4.4.3 Asociaciones y Ferias

Teniendo en cuenta que la compañía no cuenta con experiencia en este sector, lo más conveniente es entrar a formar parte de una de las asociaciones sectoriales más importantes a nivel nacional: AMEC ASCON. A través de la participación en sus diversas actividades junto a otros miembros del sector, Lifeak podrá entrar en contacto con potenciales clientes finales o distribuidores. Ya se ha establecido contacto formal con ellos y en breve se formalizará la participación de Lifeak en la asociación.



Esta organización integra a las empresas más importantes del sector, entre las cuales se encuentran compañías como Roca Sanitario, Mediclinics o Genebre, siendo la mayor asociación de empresas exportadoras de este sector a nivel estatal.

En resumen, formar parte de la asociación permite recibir apoyo en diferentes áreas:

- ✓ Participación en acciones colectivas de promoción comercial, tanto en misiones comerciales conjuntas como en la participación en diversas ferias nacionales e internacionales.
- ✓ Contacto directo con los demás asociados.

Cuadro 9: Socios actuales de ASCON

ADEQUA	KASSANDRA, S.A.
ALTRO + SUPERGRIF, S.L.	LAPESA GRUPO EMPRESARIAL, S.L.
ATRON LÍNEA EUROPA, S.L.	MACRAL GLOBAL GROUP S.L
CATA ELECTRODOMESTICOS, S.L.	MEDICLINICS, S.A.
CODIS MOBILIARIO S.A.	METALGRUP, S.A.
COLLAK, S.A.	NOFER, S.L.
COMERCIAL GASLINK, S.L.	NOKEN DESIGN, S.A.
COSENTINO, S.A.	NOVOVENT HVAC SOLUTIONS, S.L.U.
CREARPLAST, S.L.	RAFAEL MARQUEZ MORO Y CIA, S.A.
ELNUR, S.A.	ROCA SANITARIO, S.A.
ESTOLI, S.A.	SEDAL, S.L.
FELIU BOET GRIFERIAS, S.L.	SISTEMAS INTEGRADOS, MANUFACTURADOS Y EXPORTACION,SA (SIMEX)
FLEXITUB S.L.	SOBIME, S.A.
GAMA-DECOR, S.A.	SOLER & PALAU SISTEMAS DE VENTILACIÓN, S.L.U.
GENEBRE, S.A.	STANDARD HIDRAULICA, S.A.U.
GERMANS BOADA, S.A.	SYSTEM-POOL, S.A.
GRIFERIAS MAIER, S.L.	TALLERES MECANICOS MANTEROLA, S.L.
HECAPO, S.A.	TEJAS COBERT, S.A.
INDUSTRIAL BLANSOL, S.A.	TUCAI, S.A.
INDUSTRIAL DISFLEX IBERICA, S.L.	URSA IBÉRICA AISLANTES, S.A.
INDUSTRIAS MATEU, S.A.	VALVULAS ARCO S.L
INOX FELSO, S.L.	YESOS IBERICOS, S.A.

Fuente: www.amec.es/ascon

- ✓ Apoyo en todas las fases de la exportación: estadísticas de comercio exterior y estudios de demanda y competencia para detectar los mercados más atractivos, además de información operativa como aranceles, fiscalidad, canales de distribución, etc. y acceso a contactos internacionales.
- ✓ Acceso a sesiones de formación con expertos del sector.
- ✓ Óptica internacional, ya que las iniciativas se realizan en todo el mundo.

Cuadro 10: Foros y proyectos sectoriales con participación de ASCON

<ul style="list-style-type: none"> • UFEMAT (European Association of National Builders Merchants Associations and Manufactures) • FORO CONTRACT 	<p>AMERICA LATINA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EXPOCIHAC, México DF (México) • FECONS, SAO PAULO (Brasil)
<p>COMITÉS TÉCNICOS DE NORMALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • AEN /CTN67 / GT5 - Accesorios de baño • AEN / CTN67 / GT4 - Mamparas de baño • AEN /CTN56 / GT - Mobiliario de baño 	<p>NORTE DE AFRICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SIB, Casablanca (Marruecos) • KBC, Shanghai (China)
<p>COMITÉS ORGANIZADORES DE FERIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONSTRUMAT 	<p>ORIENTE MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROJECT QATAR, Doha (Qatar) • BIG5 SHOW, Dubai (EAU)
<p>FERIAS</p> <p>EUROPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEVISAMA, Valencia (España) • CONSTRUMAT, Barcelona (España) • MOSTRA CONVEGNO, Milán (Italia) • IDEOBAIN-INTERCLIMA, París (Francia) • ISH, Frankfurt (Alemania) • CERSAIE, Bologna (Italia) • I SALONI, Milano (Italia) • AQUATHERM, Moscú (Rusia) 	<p>EEUU</p> <p>KBIS, Itinerante (EE.UU)</p> <p>ASIA - ASIA CENTRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • BAKU BUILD (Azerbaiyán) • KBC, Shanghai (China)
	<p>PROYECTOS E INICIATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal contract (UNEX - RED)

Para conocer el sector y contactar con potenciales distribuidores se planea asistir a las ferias más relevantes del sector mobiliario del baño, de electrodomésticos y de material sanitario o para personas con discapacidad. Las ferias del sector del equipamiento de baño más importantes, en las que tiene participación ASCON¹¹, son:

ESPAÑA:

 **CEVISAMA**

 **CONSTRUMAT**
BARCELONA

INTERNACIONALES:

 **ISH** Frankfurt am Main
12-16.3.2013

Para conseguir un stand en estas ferias, debe formalizarse la participación a través de ASCON, que gestiona la organización y coordinación de los aspectos operativos, presupuestarios y de relación con la feria.

¹¹ Asociación española de empresas de equipamiento para baño y cocina

Los costes de transporte y seguros, alquiler de espacios, instalación eléctrica y promoción y decoración colectivas, incurridos por los expositores, están subvencionados hasta el 25% por el ICEX¹². El cobro de la subvención se realiza entre 6 y 8 meses después de la finalización de la feria. El coste del derecho a participación fue de 885€ en ISH 2013, de los cuales 350€ fueron liquidables una vez aprobada la subvención del ICEX.

5. Plan de ventas

Para poder dimensionar correctamente las ventas de los clientes objetivo, se han contabilizado el número de sus puntos de venta o establecimientos. En el caso de las firmas de hogar o baño (Incluidos algunos hipermercados), de los gimnasios y de las residencias, los datos son los siguientes:

Cuadro 11: N° de establecimientos de clientes objetivo (Hogar/Baño, Gimnasios, Residencias)

Grandes tiendas Hogar/Baño	PDV	Gimnasios	N° Centros	Residencias ancianos	N° Centros	Plazas
Carrefour (Híper)	173	O2	14	SAR Quavitae	51	-
Alcampo	55	DIR	17	Fundación Matia	27	-
Media Markt	72	Fitness Place	17	Adavir	12	2160
Milar	42	Holiday Gym	13	Caser Residencial	14	-
Miró	110	Body Factory	27	AMMA	30	-
Badebaño	1	Metropolitan	19	Sanyres	18	3500
AKÍ	36	Curves	62	La Saleta	10	-
Leroy Merlin	55	Virgin-Active	11	Orpea	14	-
ECI	207	Holmes Place	8	Personalía	11	-

Fuente: Webs corporativas de los clientes objetivo

Lifeak comenzará vendiendo su producto a través de la página web y los distribuidores con los que está en contacto.

¹² ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España.

6. Plan de operaciones

6.1 Introducción

Como consultoría especializada en proyectos de adaptabilidad y diversidad funcional, Job Accommodation estructura su proceso operativo en 4 actividades principales:

1. Estratégicas

- a. Gestión de control
- b. Planificación corporativa
- c. Comunicación corporativa

2. Misionales

- a. I+D
- b. INNOVACIÓN
- c. PRODUCTO PROPIO

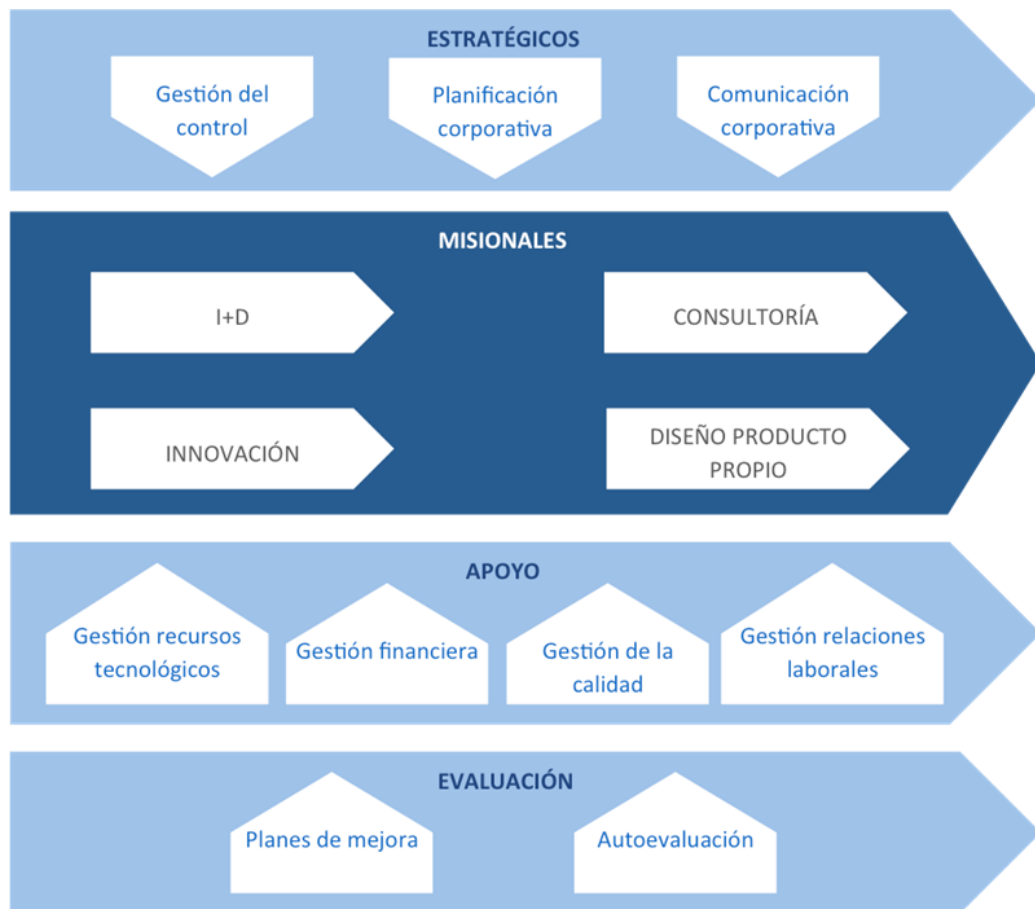
3. Apoyo

- a. Gestión recursos tecnológicos
- b. Gestión financiera
- c. Gestión de la calidad
- d. Gestión de las relaciones laborales

4. Evaluación

- a. Planes de mejora
- b. Autoevaluación

Gráfico 6: Mapa de procesos Job Accommodation



Debido a las características específicas de la nueva línea de negocio de la compañía, fabricación de producto propio, Job Accommodation considera más apropiada la creación de una nueva empresa, Lifeak, centrada en productos, desvinculada totalmente de la consultoría, pero participada en su totalidad por Job y que contará aproximadamente con 150.000€ de capital inicial para comenzar con el lanzamiento de los nuevos productos.

A diferencia de la estructura de Job, el nuevo spin off¹³ divide sus actividades misionales en 2 subgrupos:

INPUT

- I+D de productos
- Estructuración de la fabricación
- Planificación de la producción
- Logística y aprovisionamiento

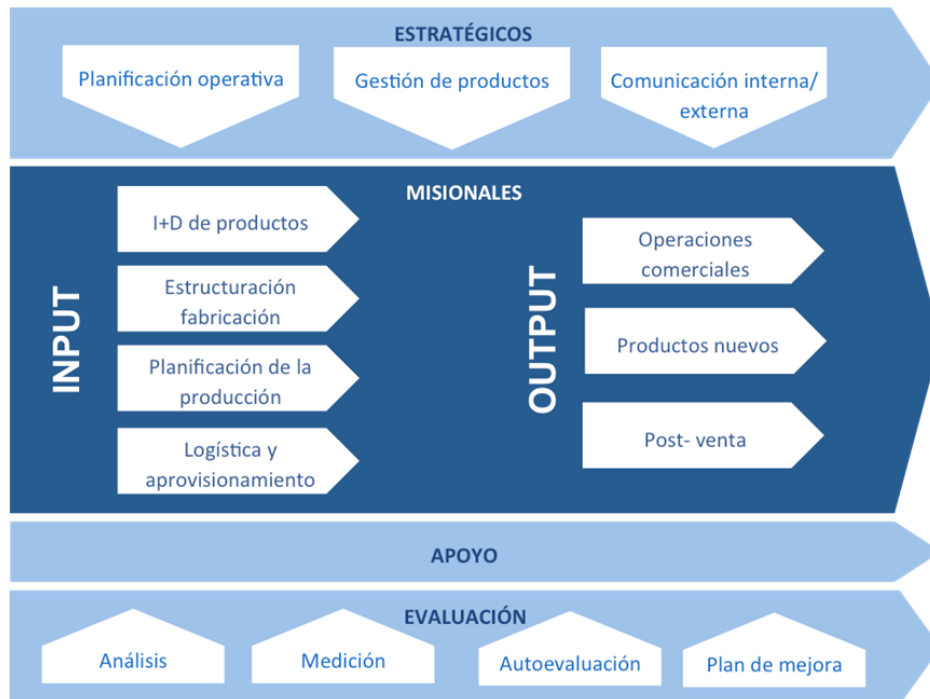
OUTPUT

- Operaciones comerciales
- Productos
- Post-Venta

Productos propios

- Secador corporal
- Controlador tablets
- App TDAH

Gráfico 7: Mapa de procesos Lifeak



¹³ Es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.

6.2 Producto propio

6.2.1 Etapas de la vida de un producto

Una vez situados en contexto de la creación de una nueva empresa especializada en productos propios, ésta opta por el lanzamiento de productos nuevos. Las etapas previstas en la vida de estos productos, son las siguientes:

Gráfico 8: Desarrollo de producto en Lifeak



A partir de aquí, en la última etapa de lanzamiento y producción entraremos en más detalle concretando cómo se llevará a cabo el proceso productivo una vez tengamos el producto definitivo acabado.

6.2.2 Quality Function Deployment (QFD)

Implementación de QFD. Mediante esta herramienta se busca aumentar el tiempo de planificación previa al lanzamiento del producto reduciendo así la inversión en diseños previos, testeos y rediseños habituales en el modelo clásico de desarrollo productivo. De esta manera se consigue mejorar la orientación al cliente y reducir costes adicionales de adaptación, posteriores al lanzamiento.

6.2.3 Prototipos

Para la fabricación del primer prototipo, se opta por madera contrachapada, ya que permite dar la forma deseada del diseño inicial de manera fácil y con un coste reducido. Las piezas

centrales se proyectan en contrachapado de maple para tener un acabado con buena apariencia. En total son ocho chapas que irán pegadas en dos bloques de cuatro piezas.

El proceso:

1. Dibujar todas las piezas que posteriormente formarán el conjunto.
2. A partir del modelo 3D, diseñar las piezas que compondrán el molde.
3. Realizar el corte mediante la máquina de chorro por agua.
4. Encolar las piezas externas uniendo las dos partes del molde.
5. Recortar el canal interno junto con los agujeros para las salidas de aire.
6. Unir las toberas hechas con poliamida.



Prototipo del secador corporal

6.2.4 Pre-serie

Para evaluar el correcto funcionamiento del prototipo del secador corporal, se llevará a cabo un proceso de testeo entre los diferentes clientes objetivo y con diferentes versiones del producto a nivel de componentes. Para la pre-serie se optará por la fabricación de 50 secadores y tiene como objetivo definir los componentes finales con los que se fabricará el producto, además de contrastar la viabilidad y aceptación del secador en los diferentes colectivos y entornos.

Se dará un tiempo como periodo de prueba para que así, una vez realizado el testeo, pueda ser más fácil determinar qué combinación es la más apropiada para la fabricación en serie.

Para intentar diversificar el feedback¹⁴, se buscará llegar al mayor número de clientes objetivo con esta pre-serie.

Cuadro 12: Pruebas realizadas por tipo de cliente

Cliente	Nº de pruebas	Detalles
Residencia	6	
Hotel	6	
Gimnasio/Spa	6	
Clínica	4	
Persona con discapacidad	4	
Persona mayor	8	
Persona general	16	

Debemos tener en cuenta que la inversión inicial de la pre-serie dependerá de la elección final del material del que estará compuesta la columna difusora.

Los costes fijos de la inversión inicial independientemente de las unidades producidas, será de 66.370€ si se opta por termo-conformado.

Así pues, teniendo en cuenta la inversión inicial, la fabricación y aprovisionamiento del material necesario para la producción de las 50 unidades de la pre-serie, sale un coste total de 80.256€ para el conjunto termo-conformado.

6.2.5 Lanzamiento y producción

6.2.5.1 Desarrollo

A partir del prototipo se lanzará la pre-serie y se procederá a la mejora y adaptación a las necesidades del consumidor final, teniendo siempre presente el carácter de diseño universal aplicado a este producto. Mediante software de modelado a ordenador se estudiarán los cambios pertinentes al diseño, tanto partiendo del prototipo hasta alcanzar el producto definitivo.

En esta fase del proyecto son de vital importancia el director de la empresa, el técnico de I+D y el responsable de marketing, ya que todos estos determinarán los aspectos más determinantes del secador.

6.2.5.2 Aprovisionamiento

Esta fase tiene como objetivo agrupar todo el material necesario para elaboración del producto final. En la actualidad, ya se ha negociado con diversos proveedores para cada una de las partes del secador. Los candidatos presentaron grandes variaciones en cuanto a precios y calidad de los materiales. Finalmente se optó por el que ofrecía mejor relación

¹⁴ Respuesta o reacción

calidad-precio-servicio. Las opciones van, desde fabricantes americanos a fabricantes asiáticos, dando especial ventaja a la producción nacional.

6.2.5.3 Fabricación

Una vez reunidos todos los materiales, se trasladarán al centro especial de empleo (seguramente Tasubinsa) y se empezará el montaje y ensamblaje de las diversas partes del secador. Lifeak ya ha trabajado en numerosas ocasiones de forma satisfactoria con Tasubinsa.

La primera tirada de fabricación se estima que será de 500 unidades. El coste total de esta primera tirada es de 168.186€. De estos, 78.000€ corresponden a la inversión inicial de los moldes, los cuales en un escenario optimista no deberían tener que modificarse respecto a los de la pre-serie y, por lo tanto no implicarían más inversión a corto plazo, así pues podríamos concluir, que producir 500 secadores a Lifeak le costaría 90.186€.

La producción de cada secador costaría unos 180€, precio que se deberá tener en cuenta a la hora de negociar con los distribuidores, márgenes y PVP.

7. Conclusión

Para llevar a cabo el lanzamiento de un nuevo producto, previamente hay que elaborar un plan de marketing y hacerlo de la manera más detallada posible. A pesar de esto, siempre habrá imprevistos que hagan modificar el plan de marketing.

En el lanzamiento de un nuevo producto afectan muchos factores y todos ellos son importantes aunque no lo parezcan. Es importante cuidar mucho las relaciones con proveedores y posibles clientes y no conformarte nunca con los que tienes, siempre seguir buscando y haciendo nuevas relaciones que siempre vendrán bien.

Es vital conocer las necesidades y gustos de los clientes, por eso es recomendable mantener una estrecha relación con ellos y hacer posible que puedan contactar contigo de una manera sencilla.

BIBLIOGRAFÍA

www.ine.es

www.icex.es

www.kingston.com

www.amec.es/ascon

Fundación Edad y Vida. Los hábitos de compra y consumo de las personas mayores (2009)

Elaboración propia junto con la empresa Lifeak