



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de
fin de grado

**PLAN DE
LANZAMIENTO
DE UN
CONCEPTO DE
PRODUCTO Y
SERVICIO**

Caso OPTISEE

Iria Lanzós Castro

Septiembre 2015

Resumen

El propósito principal del presente trabajo es diseñar el plan de lanzamiento de un nuevo producto en el marco de una situación hipotética.

El trabajo consta de dos partes claramente diferenciadas: una parte teórica y una parte empírica en la que, a partir de una situación hipotética planteada por el tutor, se elabora el plan de lanzamiento de un nuevo producto desde la perspectiva del marketing.

En la parte teórica se desarrollan los conceptos de innovación y del proceso de desarrollo de nuevos productos. Esta parte tiene la finalidad de subrayar la importancia de la innovación en las empresas y en la sociedad actual, presentar los diferentes tipos de innovación, indicar las fases del desarrollo de nuevos productos y los diferentes aspectos que supone el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

En la parte empírica se lleva a cabo la presentación de una situación hipotética en la que una empresa diseña el plan de lanzamiento de un nuevo producto. En primer lugar, se analiza la situación a nivel sectorial y, posteriormente, se desarrolla el plan de lanzamiento de un nuevo producto con nuevos atributos y beneficios para los consumidores. La perspectiva asumida es la del responsable de marketing.

El trabajo expuesto consta de 9.597 palabras (sin incluir índice de abreviaturas, notas a pie de página, ni anexos).

Índice

Resumen	2
Índice	3
Índice de abreviaturas	5
Índice de tablas, gráficos o figuras	6
Introducción: objetivos y necesidades de información	7
Planificación.....	9
Desarrollo del trabajo.....	12
1 Capítulo I. Innovación y nuevos productos.....	12
1.1 Concepto de innovación	12
1.2 Importancia de la innovación y razones de las empresas innovadoras.....	12
1.3 Tipos de innovaciones.....	14
2 Capítulo II. Proceso de desarrollo de nuevos productos	17
2.1 Introducción	17
2.2 Fases del desarrollo de nuevos productos.....	17
2.3 Lanzamiento de nuevos productos.....	19
3 Capítulo III. Lanzamiento del nuevo producto OPTISEE-Sun	20
3.1 Introducción	20
3.2 Análisis de la situación.....	20
3.2.1 La empresa OPTISEE	20
3.3 Lanzamiento de OPTISEE-Sun	24
3.3.1 Demanda del sector	25
3.3.2 Perfil del nuevo producto	27
3.3.3 Problemas y oportunidades.....	28
3.3.4 Consumidores	29
3.3.5 Mercado-Objetivo.....	30
3.3.6 Segmentación del mercado.....	31

3.4	Objetivos de marketing.....	32
3.4.1	Objetivos de ventas del nuevo producto en el último trimestre 2015.....	32
3.5	Estrategias de marketing.....	34
3.5.1	Estrategia de producto	34
3.5.2	Estrategia de distribución	35
3.5.3	Estrategia de precios.....	35
3.5.4	Promoción.....	36
3.5.4.1	Estrategia de promoción de ventas.....	36
3.5.4.2	Publicidad.....	38
	Conclusiones y ampliación	45
	Limitaciones y ampliación.....	45
	Bibliografía.....	47
	Anexo I. Entorno de la empresa OPTISEE.....	51
	Anexo II. Tarifas en soportes publicitarios.....	57

Índice de abreviaturas

EUROSTAT = Statistical Office of the European Communities

I+D = Investigación y Desarrollo

OCDE = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PYMES = Pequeñas y Medianas Empresas

SEO= Search Engine Optimization

UE = Unión Europea

UVA = Radiación Ultravioleta A

UVB = Radiación Ultravioleta B

Índice de tablas, gráficos o figuras

Tabla I. Objetivos y aspectos analizados.....	8
Tabla 1. Tipos de innovación de acuerdo a su grado o nivel.....	16
Tabla 2. Líneas de producto y referencias de OPTISEE, 2015.....	22
Tabla 3. Ventas, margen bruto y beneficio antes de amortización, intereses e impuestos de OPTISEE. Presupuesto 2015.....	24
Tabla 4. Perfil del nuevo producto de OPTISEE.....	27
Tabla 5. Nuevas referencias dentro de la línea de lentes de contacto de OPTISEE, 2015.....	28
Tabla 6. Porcentaje de personas según rangos de edad que usan lentes de contacto, 2012.....	30
Tabla 7. Características del grupo de consumidores con edades comprendidas entre los 12 y 65 años.....	31
Tabla 8. Segmentos para el mercado de lentes de contacto solares y usos requeridos, 2015.....	32
Tabla 9. Objetivos de unidades y ventas de las nuevas referencias, último trimestre de 2015.....	34
Tabla 10. Gasto originado por la creación del primer vídeo.....	42
Tabla 11. Gasto originado por la creación del segundo vídeo.....	42
Tabla 12. Resultados del lanzamiento para el cuarto trimestre de 2015.....	44
Figura 1. Fases y etapas del proceso de desarrollo del producto.....	19
Figura 2. Evolución de la facturación en el sector óptico al cierre del ejercicio anterior, 2007- 2012.....	25

Introducción: objetivos y necesidades de información

El objetivo fundamental del presente trabajo es “simular” una situación de tipo profesional dada en el ámbito de una empresa y diseñar el lanzamiento de un nuevo producto. El propósito es desarrollar los aspectos y decisiones básicas que conforman el plan de lanzamiento y la información de la que se ha de disponer y que se debe prever.

Otro de los objetivos de este trabajo es la puesta en práctica de conceptos de marketing teóricos adquiridos a lo largo de la carrera, para advertir más de cerca su aplicación a nivel práctico. Para ello, inicialmente se comentan los conceptos innovación y proceso de desarrollo de nuevos productos.

En la parte empírica, se explican las características principales y la situación de la empresa OPTISEE antes del lanzamiento del nuevo producto, y para el lanzamiento se detallan una serie de conceptos de marketing con la finalidad de desarrollar el plan de marketing para la introducción del producto en el mercado.

Para ello se realiza una descripción del nuevo producto, del mercado objetivo y de los problemas y oportunidades asociados al lanzamiento del nuevo producto, así como, las decisiones a tomar en el ámbito de las estrategias de marketing (estrategia de producto, estrategia de distribución, estrategia de precios y de promoción) para su comercialización.

En la tabla I se muestran los objetivos del trabajo y los aspectos analizados para el mismo.

Tabla I: Objetivos y aspectos analizados

OBJETIVOS	ASPECTOS ANALIZADOS
-Concepto e importancia de la innovación	-Definiciones de innovación. -Presencia e importancia de la innovación en la economía actual. -Razones para innovar. -Obstáculos a la innovación. -Importancia de la actividad innovadora en PYMES y grandes empresas. -Proceso de innovación empresarial. -Intensidad innovadora en las organizaciones. -Clases de innovaciones. -Tipos de nuevos productos.
-Importancia del proceso de desarrollo de nuevos productos	-Relevancia de los productos nuevos. -Razones que inducen al desarrollo de nuevos productos. -Índice de fracaso de los nuevos productos. -Fases del desarrollo de nuevos productos.
-Diseño del lanzamiento de un nuevo producto	-Conocimiento de la situación actual del sector óptico. -Conocimiento de las características principales de las lentes de contacto y su demanda. -Conocimiento e información de los conceptos constituyentes para un análisis de situación. -Información para el cálculo del presupuesto y de los gastos de marketing.

Fuente: elaboración propia.

Planificación

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO			
FASES	FECHAS	LABORES REALIZADAS	HORA S
Abierta convocatoria para reasignación del mismo título y tutor para alumnos matriculados en el curso 2013-2014.	03/10/2014	-Obtención de la conformidad del tutor. -Entrega del documento al decanato conforme al tutor.	-
Lista definitiva de reasignación del título y del tutor del trabajo.	31/10/2014	-Confirmación de que puedo desarrollar el tema seleccionado en el curso 2013-2014.	-
1ª REUNIÓN CON EL TUTOR	20/10/2014	-Explicación y propósitos del tema del trabajo -Bibliografía recomendada para la parte teórica (capítulos 1 y 2).	1 h
I. Planteamiento e inicio capítulo 1.	20/10/2014 hasta 03/11/2014	-Lectura de bibliografía recomendada. -Estructuración capítulo 1.	43 h
2ª REUNIÓN CON EL TUTOR	17/11/2014	-Corrección capítulo 1. -Tema a desarrollar en el capítulo 2.	0,45 h
II. 1ª Modificación del capítulo 1. III. Inicio del capítulo 2.	18/11/2014 hasta 15/12/2014	-Cambios del capítulo 1. -Lectura bibliografía recomendada y estructuración del capítulo 2.	80 h
3ª REUNIÓN CON EL TUTOR	18/12/2014	-Mejoras para el capítulo 1. -Corrección capítulo 2. -Propósito de la parte empírica (Capítulos 3).	0,50 h
IV. Modificación definitiva del capítulo 1. V. 1ª Modificación del capítulo 2.	19/12/2014 hasta 13/01/2015	-Últimas correcciones y mejoras capítulo 1. -Organización de la bibliografía relacionada. -Cambios recomendados capítulo 2.	71,5 h

PLAN DE LANZAMIENTO DE UN CONCEPTO DE PRODUCTO Y SERVICIO

4ª REUNIÓN CON EL TUTOR	02/02/2015	-Correcciones de los capítulos 1 y 2.	0,35 h
VI. Inicio del capítulo 3. VII. 2ª Modificación del capítulo 2.	03/02/2015 hasta 02/03/2015	-Inicio y desarrollo del capítulo 3. -Correcciones y mejoras capítulo 2. - Organización de la bibliografía relacionada.	100 h
5ª REUNIÓN CON EL TUTOR	10/04/2015	-Elaboración incorrecta del capítulo 3. -Retoques definitivos parte teórica.	1 h
VIII. Unión de los capítulos 1 y 2. IX. Nuevo planteamiento capítulo 3.	11/04/2015 hasta 13/05/2015	-Unión y últimos retoques parte teórica. -Nuevo desarrollo del capítulo 3 y bibliografía	105,5 h
X. Elaboración del cronograma.	20/05/2015		6,5 h
6ª REUNIÓN CON EL TUTOR	11/06/2015	-Corrección capítulo 3.	1 h
XI. 1ª Modificación capítulo 3.	12/06/2015 hasta 19/06/2015	-Implementación de mejoras recomendadas.	35 h
7ª REUNIÓN CON EL TUTOR	30/06/2015	-Correcciones capítulo 3.	0,50 h
XII. 2ª Modificación capítulo 3.	30/06/2015 hasta 06/07/2015	-Cambios recomendados. -Adición de apartados relevantes.	42 h
8ª REUNIÓN CON EL TUTOR	14/07/2015	-Últimos cambios parte empírica.	1 h
XIII. Modificación definitiva parte empírica. XIV. Realización tareas del trabajo.	14/07/2015 hasta 24/07/2015	-Retoque final parte empírica. -Bibliografía final. -Resumen e introducción. -Conclusión y ampliación.	64 h
9ª REUNIÓN CON EL TUTOR	29/07/2015	-Revisión final	1 h
XV. Últimos retoques del TFG.	29/07/2015 hasta 31/07/2015		15 h
XVI. Preparación de la presentación.	01/09/2015 hasta		22 h

PLAN DE LANZAMIENTO DE UN CONCEPTO DE PRODUCTO Y SERVICIO

	06/09/2015		
Depósito del TFG	08/09/2015		-
Total trabajo autónomo			584,5 h
Total reuniones con el tutor			6,8 h
Total			591,3 h

Desarrollo del trabajo

1 CAPÍTULO I. INNOVACIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS

1.1 Concepto de innovación

La tercera edición del Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2006, p.56) define la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Actualmente, las empresas actúan en un entorno que experimenta constantes cambios culturales, sociales, tecnológicos, etc.; un entorno donde los competidores innovan, donde los proveedores ofrecen nuevos productos y en el que los consumidores demandan productos y servicios nuevos que satisfagan sus necesidades y deseos. Por todas estas razones, la innovación es relevante e imprescindible.

1.2 Importancia de la innovación y razones de las empresas innovadoras

Para Schumpeter (1961)¹ las invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico, las cuales son puestas en práctica por los emprendedores. De acuerdo con la OCDE y Eurostat (2006), las razones que pueden llevar a las empresas a innovar son numerosas y variadas. Las más destacadas son, el deseo de introducirse en nuevos mercados, la internacionalización, la competencia, la mejora de los productos, la mejora de la calidad y de la eficiencia, así como, la capacidad de aprender e introducir cambios. Conocer las razones que conducen a las empresas a innovar es muy útil para conocer las fuerzas que estimulan la actividad innovadora.

También, son diversos los factores que pueden dificultar la actividad innovadora. Puede haber razones para no iniciar dicha actividad o bien factores que frenan o que tienen un efecto negativo sobre los resultados previstos. Los obstáculos más relevantes son: “los elevados costes, la ausencia de demanda, la carencia de personal cualificado o del conocimiento necesario, la competencia, la financiación, la ausencia de infraestructuras, la posibilidad de apropiación de resultados y las reglamentaciones o las normas fiscales” (OCDE y Eurostat, 2006, p. 26).

Es importante destacar, que las economías actuales están constituidas principalmente de pequeñas y medianas empresas. En la Unión Europea, las PYMES representan el 99% de la industria y casi el 70% del empleo de la economía no financiera. Por tanto, dada la importancia de las PYMES para el desarrollo económico y tecnológico, la mejor manera de asegurar su supervivencia, su crecimiento y su rentabilidad, es llevando a cabo estrategias de innovación para el diseño y desarrollo continuo de nuevos productos y procesos, que garanticen la sostenibilidad de las empresas (Moreno, Munuera y García, 2011).

En este contexto, según datos publicados por la Comisión Europea sobre innovación en las PYMES (Moreno *et al.*, 2011; Enterprise Observatory Survey, 2008), el 37% de las PYMES de la UE reconocen no desarrollar productos nuevos, o no tener ingresos procedentes de nuevos productos, siendo este porcentaje para las grandes empresas del 24%. La razón de esta ausencia de innovación, se debe a la presencia de una serie de factores que dificultan dicha actividad, como son²:

- El difícil acceso a la financiación, que es mayor cuanto menor es la empresa.
- La falta de mano de obra cualificada.
- La escasez de demanda del mercado.
- El alto coste de los recursos humanos.

¹ Schumpeter, Joseph A. (1961). *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York 1939. Göttingen.

² Moreno *et al.*, 2011; Enterprise Observatory Survey, 2008.

En el caso de las grandes empresas, su acceso a la financiación es más fácil, y “suelen ser más propensas a sufrir problemas de recursos humanos y no tanto escasez de recursos para poder innovar, sino por la complejidad de las nuevas tecnologías” (Moreno *et al.*, 2011, p.104).

1.3 Tipos de innovaciones

La tercera edición del Manual de Oslo (2006, p.23) indica que “una empresa puede realizar cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y/o su rendimiento comercial”. De este modo, el proceso de innovación puede producirse en una entidad a nivel del bien o servicio ofrecido, a nivel del proceso productivo, a nivel organizativo o a nivel de comercialización. Por tanto, se distinguen cuatro tipos de innovación: **innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones de organización (organizativas) e innovaciones de comercialización (marketing)**. A menudo las dos primeras se califican como innovaciones tecnológicas, y las dos últimas como innovaciones no tecnológicas. En este trabajo sólo se analizan las innovaciones de producto.

La **innovación de producto** consiste en “la introducción de un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en relación a sus características o al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso, u otras características funcionales” (OCDE y Eurostat, 2006, p.58). Estas innovaciones, según sostienen la OCDE y Eurostat (2006), incorporan la introducción de nuevos bienes y servicios y, las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de los bienes y servicios existentes.

Las innovaciones de producto pueden emplear nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes. Igualmente, los nuevos bienes y servicios son distintos a los productos preexistentes de la empresa, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan. Las mejoras significativas de productos, se producen cuando se introducen cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento (por ejemplo la introducción del sistema ABS, o del sistema de navegación GPS). Con respecto a las innovaciones en los servicios, pueden consistir en mejoras en la manera en la que estos servicios se prestan, nuevas funciones o características a servicios existentes, o la introducción de servicios completamente nuevos (OCDE y Eurostat, 2006).

La **innovación de proceso** consiste en “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos”

(OCDE y Eurostat, 2006, p.60). Las innovaciones de proceso pueden llevarse a cabo para reducir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o, sensiblemente mejorados.

La **innovación de comercialización (marketing)**, hace referencia a “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción, o su tarificación”³. La OCDE y Eurostat (2006), afirman que dichas innovaciones sirven para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o, posicionar en el mercado de una nueva forma un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.

Una **innovación organizativa** hace referencia a “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OCDE y Eurostat, 2006, p.62). Este tipo de innovación puede tener como objetivo, la mejora de los resultados de una empresa mediante la reducción de los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, facilitando el acceso a bienes no comercializados, o reduciendo el coste de los suministros.

Además de por **la tipología**, las innovaciones también se pueden clasificar según su **grado o nivel**. La literatura sobre innovación distingue entre: **innovaciones radicales e innovaciones incrementales**⁴.

Las innovaciones radicales, “suponen un cambio significativo con respecto a la situación anterior. Son de gran alcance e implican tecnologías nuevas o bien nuevas aplicaciones de las tecnologías ya existentes pero novedosas para la empresa” (Galende, 2007, p.171).

Las innovaciones incrementales, “implican un proceso continuo de desarrollo tecnológico y de mejora continua en la empresa, encuadrándose dentro de la estructura existente y buscando complementariedades; con el consiguiente refuerzo de la base tecnológica existente” (Galende, 2007, p.171).

En su estudio sobre empresas españolas innovadoras, Galende (2007) analiza los tipos de innovaciones de acuerdo a su grado o nivel, desarrolladas por las empresas como porcentaje de las innovaciones totales. “En primer lugar, se encuentran las innovaciones incrementales con un 79,37%, debido a su menor exigencia en tiempo y recursos. De este porcentaje, más del 50% son de producto y el 30% de proceso. El resto de innovaciones llevadas a cabo por las empresas, son radicales, de las que más de un 11% son de producto y casi el 9% de proceso. Por tanto, abundan más las

³ OCDE y Eurostat, 2006, p.59.

⁴ Galende, 2007, p.171.

innovaciones de producto con un 62,67% de las totales, siendo el resto de proceso” (Galende, 2007, p.176) (**tabla 1**).

Tabla 1: Tipos de innovación de acuerdo a su grado o nivel

		Por su naturaleza		
		Producto	Proceso	Total
Por su alcance	Radical	11,65	8,97	20,63
	Incremental	51,02	28,36	79,37
	Total	62,67	37,33	100,00

Fuente: Galende (2007, p.177).

Desde una perspectiva comercial, Vázquez *et al.*, (2002) formulan la siguiente tipología de nuevos productos (pp. 285-286):

- **Productos que suponen una innovación total:** consiste en nuevos productos que aportan una utilidad al cliente, que satisface una necesidad no satisfecha por ningún otro producto en el mercado (por ejemplo, lanzamiento de la televisión o del vídeo).
- **Productos que suponen una innovación tecnológica:** se trata de productos sustitutivos de otros que ya existían en el mercado, que consiguen satisfacer una necesidad existente de un nuevo modo, mediante cambios en la forma, función y con beneficios aportados. Puede tratarse de una innovación radical, en la que la tecnología básica del nuevo producto es nueva, (por ejemplo, el lanzamiento del compact-disc con respecto al disco de vinilo) o de una innovación incremental, en la que la tecnología básica del nuevo producto es la misma, pero con algún cambio que ofrece una utilidad aumentada al cliente (por ejemplo, el lanzamiento al mercado del vídeo con sistema de sonido de alta fidelidad).
- **Nuevo producto para la empresa:** la empresa decide comercializar un nuevo producto que ya existe en el mercado, pero que es nuevo para la entidad (por ejemplo, nuevas versiones de cereales).
- **Nuevo modelo:** la empresa lanza una nueva versión de un producto que ya fabricaba (por ejemplo, una empresa que ya comercializa vídeos decide lanzar un nuevo modelo de vídeo con diseño más estilizado, o con un adelanto tecnológico ya presente en el mercado). De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007), la determinación de que un producto sea nuevo o no, va a depender de cómo lo perciba el mercado, así, “si los compradores consideran que es diferente en grado significativo de los productos competidores en alguna característica importante como la apariencia, o el desempeño, se trata de un nuevo producto” (p. 232). Además, el marketing aplicado por la empresa va a depender del grado de novedad del producto.

2 CAPÍTULO II. PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

2.1 Introducción

La **dinámica competitiva** y los nuevos **desarrollos tecnológicos** provocan que las empresas tengan que modificar su orientación estratégica, “dedicando parte de sus recursos y tiempo a preparar el futuro y no sólo a hacer frente a los problemas del presente” (Vázquez *et al.*, 2002, p.285). Por estos motivos, el desarrollo continuo de nuevos productos para su lanzamiento al mercado es una de las actividades que debe adoptar una empresa para responder a los constantes cambios en el mercado.

Según afirma la fundación COTEC, en su informe *Casos de Desarrollo de Producto (2009)*, “actualmente la innovación en nuevos productos está adquiriendo una importancia creciente en la competitividad empresarial de las economías avanzadas” (p.13). En este contexto, Vázquez *et al.* (2002) proponen diversas razones que pueden llevar a una empresa al desarrollo de nuevos productos, tales como: (i) el ciclo de vida de los productos; (ii) la búsqueda de nuevos mercados y clientes; (iii) completar la línea de productos que tiene la empresa; (iv) aprovechar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, debidos a la elaboración de otros productos (subproductos, maquinaria e instalaciones, economías de escala y sinergias); y (v) ser percibida por los clientes como una empresa innovadora, que permanentemente trata de mejorar su oferta de productos y adaptarse a las necesidades de los consumidores.

De acuerdo con Cravens y Piercy (2007), es esencial en una empresa la creación de una *cultura* adecuada y la selección de una *estrategia innovadora* ventajosa para que, de esta manera, se puedan desarrollar productos de éxito. Sin embargo, la empresa debe tener presente que la innovación es siempre temporal y termina siendo imitada o superada por la competencia; por ello, “exige continuidad, renovación y trabajo en equipo” (Santesmases, 2007, p.439).

2.2 Fases del desarrollo de nuevos productos

Los nuevos productos implican un riesgo, variable según su grado de innovación. Estas diferencias, de acuerdo con Santesmases (2007, p.444) se deben “a la definición de lo que es un producto nuevo, a las fases del proceso de planificación tenidas en cuenta, a los sectores considerados y al tamaño de las empresas”.

Para reducir el nivel de riesgo del desarrollo de nuevos productos es fundamental que las compañías se orienten hacia los consumidores, los mercados y competidores. También es

básico que pongan en marcha un proceso de desarrollo de nuevos productos sistemático. De acuerdo con el informe sobre *Casos de Desarrollo de Producto*, elaborado por la fundación COTEC (2009), el proceso de desarrollo de nuevos productos constituye uno de los elementos centrales de los sistemas de gestión de la innovación empresarial. Así pues, es preciso “disponer de una planificación meticulosa y de la información suficiente para cada una de las decisiones a ejecutar” (Vázquez *et al.*, 2002, p.285). Igualmente, es esencial que la empresa tenga presentes de manera constante los problemas y oportunidades competitivos a los que se enfrenta, implementando para ello una orientación de anticipación a los problemas y, contando con un sistema de información riguroso para detectar lo antes posible las oportunidades de negocio.

El proceso de desarrollo de nuevos productos consta de varias fases. Kotler *et al.* (2004) proponen las siete fases siguientes:

1. *La generación de ideas*
2. *La evaluación y filtrado de ideas*
3. *El desarrollo y prueba del concepto*
4. *El desarrollo de la estrategia de marketing*
5. *El análisis de negocios*
6. *El desarrollo del producto*
7. *La prueba comercial o de mercado*
8. *La comercialización*

Otra propuesta sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos, es la planteada por los autores del informe *Caso de desarrollo de productos* (COTEC, 2009), quienes mantienen que dicho proceso está formado por tres grandes fases: **Fase de idea**, **Fase de desarrollo** y **Fase de lanzamiento**. A su vez, estas tres fases se constituyen de una serie de etapas, como se muestra en la siguiente figura⁵.

⁵ (COTEC, 2009, p.15).

Figura 1: Fases y etapas del proceso de desarrollo de producto

Fuente: Fundación COTEC.

No obstante, no todo tipo de empresa sigue de manera estricta las fases mencionadas; “las grandes empresas más habituadas a incorporar nuevos productos, adoptan una planificación estándar y la responsabilidad de cada uno de los departamentos es conocida *a priori* por todos los participantes. En cambio, en las empresas menos habituadas al cambio de la cartera o a la introducción de nuevos productos, aquéllas que se mueven en mercados protegidos, con baja competencia, o las pequeñas y medianas empresas centradas en mercados locales o con una dirección del negocio poco profesionalizada, serán menos rigurosas a la hora de completar las diferentes fases y tendrán una baja formalización de dicha planificación” (Vázquez *et al.*, 2002, p.290).

2.3 Lanzamiento de nuevos productos

Una vez desarrollado materialmente el producto y que éste supera el test de mercado, la empresa tiene que definir el plan de marketing y de producción que permita el lanzamiento del producto al mercado.

Debe tenerse en cuenta la capacidad productiva y comercial, de acuerdo con las previsiones y objetivos de crecimiento de las ventas y área geográfica de actuación (Vázquez *et al.*, 2002). De este modo, el departamento de producción debe realizar las inversiones en instalaciones productivas, fijación de los planes de aprovisionamiento, funcionamiento del sistema de control de calidad y contratación, y formación de la mano de obra necesaria. El departamento comercial debe gestionar los recursos con que cuenta para competir en el mercado objetivo. Finalmente, se establecerá el mensaje a transmitir a través de los medios de comunicación utilizados por la empresa⁶.

⁶ Vázquez *et al.*, 2002.

En opinión de Kotler *et al.* (2004) la comercialización o, lo que es lo mismo, la introducción del nuevo producto en el mercado, implica unos costes elevados debido a la necesidad de realizar inversiones en publicidad, promoción de ventas y otros esfuerzos de marketing durante el primer año. Igualmente, cuando se lanza un nuevo producto la empresa tiene que decidir en primer lugar, el *calendario de introducción del producto (momento de la introducción del producto)* atendiendo a factores internos y externos de la empresa; y en segundo lugar, decidir *dónde* desea lanzar el producto: en una única ubicación, en una región, en todo el mercado nacional, o en el mercado internacional. En algunos casos, el lanzamiento del nuevo producto se hace coincidir con su presentación en los eventos especializados del sector, provocando una difusión rápida de la innovación.

3 CAPÍTULO III. LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO OPTISEE-SUN

3.1 Introducción

A continuación se presentan las características de una situación hipotética, en la que una empresa, OPTISEE, que opera en el sector de productos ópticos, diseña un plan de lanzamiento de un nuevo producto.

3.2 Análisis de la situación

3.2.1 La empresa OPTISEE

La empresa OPTISEE fue creada en 1968 por un grupo de jóvenes emprendedores con formaciones variadas, que decidieron apostar por el sector de la óptica y optometría, ya que contaban con los conocimientos y medios precisos para iniciarse en dicho sector.

En el momento de la creación de la empresa, la misión inicial de OPTISEE consistió en la fabricación y comercialización de productos ópticos para uso personal. Desde este momento, se propuso implementar una cultura basada en la satisfacción del consumidor y en una constante actividad innovadora. La orientación al mercado se vinculaba a la finalidad de ofrecer productos novedosos, así como una atención y servicios personalizados con la máxima calidad. Se buscaba, por tanto, proporcionar un valor añadido y diferenciado para conseguir una ventaja competitiva superior.

Desde los inicios, sus creadores decidieron que una parte sustancial de los beneficios obtenidos se destinaría a aumentar la dimensión de la empresa. Aunque inicialmente la

actividad se limitó a productos ópticos de uso personal, posteriormente la empresa fue ampliando su negocio (estrategia de crecimiento) aprovechando oportunidades identificadas; de este modo, OPTISEE llevó a cabo la fabricación y comercialización de productos ópticos con aplicaciones en procesos productivos o en los ámbitos científicos, de investigación y astronomía.

Con respecto a la estrategia competitiva, inicialmente OPTISEE implementó una estrategia de seguidor, al ofrecer una calidad y atributos similares a los de sus competidores, a un precio algo más bajo. A medida que se fue estableciendo en el mercado y alcanzando notoriedad, OPTISEE pudo comenzar a implementar una estrategia competitiva de diferenciación, mediante la aplicación de un proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, tratando de generar una imagen distinta de su producto en la mente de los consumidores. En la actualidad, OPTISEE es una empresa con experiencia y prestigio en el sector de la óptica, que ha logrado posicionarse como empresa innovadora. La facturación obtenida en 2014 con toda su cartera de productos, fue alrededor de 200 millones de euros, y su objetivo en 2015 es mantener esa cifra.

La **cartera de productos** actual de OPTISEE es variada. La gran mayoría de los productos que fabrica consisten en lentes oftálmicas y lentes de contacto destinadas al uso personal, entre los que se encuentran sus productos estrella. Estas líneas de productos contribuyen en torno al 75% a las ventas de la empresa, repartiéndose aproximadamente en partes iguales. La cartera de productos actual está formada por cinco líneas de productos (Tabla 2).

Tabla 2: Líneas de producto y referencias de OPTISEE, 2015

Líneas de producto	Ofertas en las líneas de productos/Referencias
Lentes oftálmicas (uso personal) <i>Marca comercial:</i> OPTISEE-Glasses	<ul style="list-style-type: none"> • Lentes graduadas monofocales • Lentes graduadas bifocales • Lentes graduadas progresivas • Lentes solares básicas • Lentes solares graduadas
Lentes de contacto (uso personal) <i>Marca comercial:</i> OPTISEE-Lent	<ul style="list-style-type: none"> • Lentes de contacto graduadas (OPTISEE1-Gradulent) • Lentes de contacto con color (OPTISEE2-Colorlent) • Lentes de contacto graduadas + color (OPTISEE3-Colorgradulent)
Lentes para uso industrial <i>Marca comercial:</i> Industrial-Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Lentes para maquinarias varias
Lentes para uso científico <i>Marca comercial:</i> Scientific-Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Lentes para microscopios laboratorio
Lentes para uso en astronomía <i>Marca comercial:</i> Astronomy-Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Lentes para telescopios.

Fuente: Elaboración propia.

Por motivos de espacio, el análisis que sigue se centra en la línea de productos “Lentes de contacto” (OPTISEE-Lent). Esta línea se puede caracterizar del siguiente modo:

OPTISEE1-Gradulent: se trata de lentes de contacto para la corrección de todo tipo de defectos de refracción (miopía, hipermetropía, astigmatismo y presbicia) que, ante todo, cuentan con los materiales más novedosos, de alta calidad, y con el cumplimiento de todos los requisitos sanitarios.

OPTISEE2-Colorlent: lentes de contacto cosméticas que únicamente cuentan con el atributo color, pero contienen los mejores materiales y alta calidad, además de cumplir estrictamente con todos los requisitos sanitarios.

OPTISEE3-Colorgradulent: ofrece la posibilidad de combinar graduaciones, para todo tipo de disfunciones visuales (miopía, hipermetropía, astigmatismo y presbicia), con el atributo color; empleando los mejores materiales y con una notable calidad; igualmente cumple con todos los requisitos sanitarios.

Todas las referencias de la línea *OPTISEE-Lent* cuentan con envases y embalajes diseñados para asegurar la protección y conservación de las propiedades y funcionalidades durante el máximo tiempo posible, así como aislarlas de cualquier tipo de impacto externo, permitiendo el acceso a su consumo en las mejores condiciones posibles.

En el etiquetado figura el nombre de la marca *OPTISEE*, el logotipo (*OPTISEE-Sun*), el lugar de fabricación (Made in Spain) y, toda la información necesaria para que el consumidor identifique el tipo de lente de contacto de la que se trata, y las características que posee, así como la fecha de caducidad.

Otra de las características extrínsecas de las lentes de contacto es que cuentan con una garantía de un año desde el momento de su adquisición por el consumidor. Igualmente, cuentan con un servicio posventa, durante y posteriormente a la duración de dicha garantía.

Las ventas de las tres referencias, su coste variable y su margen bruto, presupuestadas para el año 2015 se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Ventas, margen bruto y beneficio antes de amortización, intereses e impuestos, de OPTISEE. Presupuesto 2015

Año 2015	OPTISEE1- Gradulent (€)	OPTISEE2- Colorlent (€)	OPTISEE3- Colorgradulent (€)	TOTAL	%
Ventas	33.060.000	13.585.050	30.544.920	77.189.970	100
Coste de producción variable	14.820.000	8.432.100	13.794.480	37.046.580	47,9
MARGEN BRUTO	18.240.000	5.152.950	16.750.440	40.143.390	52,1
TOTAL gastos de marketing				2.883.000	3,73
TOTAL gastos personal, administrativos y generales				17.630.000	22,8
Beneficio antes de amortización, intereses e impuestos				19.630.390	25,4

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Lanzamiento de OPTISEE-Sun

Ante la baja cuota de mercado esperada por OPTISEE para 2015, que ya viene experimentando desde hace unos años, y tras múltiples estudios, análisis y pruebas realizados por los departamentos de Marketing y de I+D, que le permitieron fabricar la primera lente de contacto capaz mantener el ojo 100% protegido de las radiaciones solares (UVA y UVB), decide llevar a cabo el lanzamiento al mercado de una nueva versión de lentes de contacto, para el último trimestre del año 2015.

El material de fabricación de estas lentes de contacto contiene un componente novedoso que actúa como filtro protector de las radiaciones UVA y UVB, reteniendo el 100% de las mismas. Conjuntamente, el nuevo material empleado permite mantener durante más tiempo y con la misma calidad las propiedades funcionales de las lentes

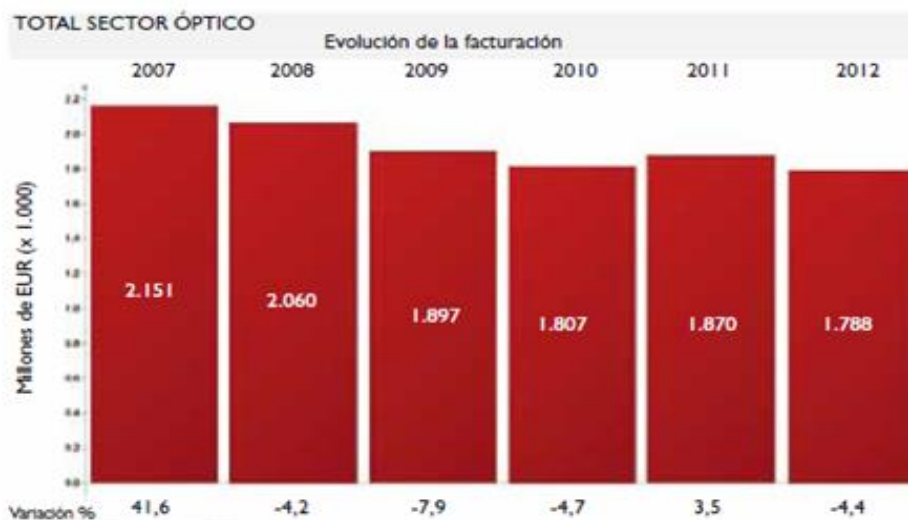
de contacto, gracias a su mayor resistencia a las agresiones externas y a la mayor capacidad de retención de hidratación.

Mencionar también, que OPTISEE será la primera empresa del sector en lanzar este tipo de lentillas, ya que esta característica no es ofrecida en la actualidad por ninguna de las cuatro empresas competidoras.

3.3.1 Demanda del sector

Desde el inicio de la crisis económica en 2008, las ventas de todo tipo de productos del sector óptico (lentes oftálmicas, monturas de vista, productos de cuidado, gafas de sol) a excepción de las lentes de contacto, han venido experimentando un descenso debido a la negativa coyuntura económica y, por el deterioro del consumo en los hogares, registrándose descensos en el conjunto del mercado del 3,5% en 2011, y del 4,4% en 2012 (figura 2)⁷; no obstante, recientemente las situación del sector viene experimentando una recuperación aunque lenta, favorable⁸.

Figura 2: Evolución de la facturación en el sector óptico al cierre del ejercicio anterior, 2007-2012



Fuente: Gaceta Business, 2013.

⁷ Gómez, G. (2013), El sector español de la óptica oftálmica en 2012. La Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica.

⁸ Dirección de Estudios DBK. (2014). El mercado ibérico de productos ópticos se contrae un 5,6% en 2013, encadenando un descenso de seis años en la demanda.

A continuación, se muestran algunos datos sobre las tendencias en el sector óptico español presentes para el año 2013⁹:

- Aproximadamente 24 millones de personas emplean algún tipo de corrección visual: gafas o lentes de contacto, esto es, más del 50% de la población española.
- En torno a 16 millones de personas padecen presbicia (con o sin hipermetropía o miopía).
- Unos 5,5 millones de personas tienen miopía (con o sin astigmatismo).
- Unos 2 millones de personas son hipermétropes (con o sin astigmatismo).
- Más del 20% de los menores de 20 años necesitan algún tipo de corrección visual y un 92% de los mayores de 60 años.
- En 2013 el sector óptico facturó aproximadamente 950 millones de euros en lentes oftálmicas, mientras que las lentes de contacto facturaron 210 millones de euros.

⁹ Longitud de onda. (2013). 20 datos clave del mercado óptico español.

3.3.2 Perfil del nuevo producto

Tabla 4: Perfil del nuevo producto de OPTISEE

Nombre del producto:	OPTISEE-Sun
Precio:	120€/u
Tipo:	-Lentes de contacto que impiden el paso de las radiaciones solares (UVA y UVB).
Posibles combinaciones: (ofrece las características de las lentes tradicionales: corrección de ametropías y color)	<ul style="list-style-type: none"> - Protección solar - Protección solar + graduación - Protección solar + color - Protección solar + graduación + color
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> -Lentes de contacto cuya principal innovación es que ofrecen una protección total contra las radiaciones solares (UVA y UVB) gracias al nuevo material empleado. -Mayor hidratación (superior al 96%). -Mayor resistencia a los factores externos. -Mayor duración. -No presenta cambios físicos con respecto a las lentes de contacto tradicionales; misma textura, transparencia y forma. -Envase: novedad en el diseño para su distinción y asociación con el nuevo atributo (protección solar).
Mercado-objetivo:	-Consumidores de edades comprendidas entre los 12-65 años.
Beneficios para los consumidores:	<ul style="list-style-type: none"> -Protección de los ojos contra las radiaciones solares durante todas las estaciones del año y, sin necesidad de llevar gafas solares. -Atributo combinable con cualquiera de las otras prestaciones de las lentes de contacto habituales (graduación y color). -Mayor posibilidad de hidratación, por tanto más comodidad y tolerancia. -Duración más prolongada de las lentes de contacto gracias a la mejora del nuevo material, que las hace más resistentes.

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se mencionó anteriormente, la nueva característica que presenta el nuevo producto, protección solar, es pionera en el sector, y ha sido resultado del gran esfuerzo en I+D realizado por OPTISEE. Las nuevas referencias se recogen en la tabla 5.

Tabla 5: Nuevas referencias dentro de la línea de lentes de contacto de OPTISEE, 2015

Líneas de producto	Nuevas Ofertas en las líneas de productos/Referencias
<p>Lentes de contacto (uso doméstico)</p> <p><i>Marca comercial: OPTISEE-lent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lentes de contacto con protección solar (OPTISEE4-Sun). • Lentes de contacto con protección solar y graduación (OPTISEE5-Sun Gradulent). • Lentes de contacto con protección solar y color (OPTISEE6-SunColor). • Lentes de contacto con protección solar, graduación y color (OPTISEE7-SunColorGradulent).

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Problemas y oportunidades

En relación a los problemas que plantea el lanzamiento del nuevo producto, se identifican los siguientes:

1. A pesar del gran auge de las lentes de contacto desde su aparición, las personas de edades comprendidas entre los 50 y 70 años siguen mostrando más reticencia a usar este tipo de producto óptico, incluso de manera ocasional.
2. No es frecuente que los padres adquieran lentes de contacto para la corrección de disfunciones visuales a sus hijos, hasta que son ellos los que desean adquirirlas.
3. Según el estudio realizado por Ibáñez (Junio, 2012)¹⁰, la incomodidad y las molestias de las lentes de contacto, son las causas principales para el abandono de éstas. La incomodidad es el principal motivo de abandono.
4. Al tratarse de un producto innovador, la competencia puede ser una gran amenaza.

En cuanto a las oportunidades, se identifican las siguientes:

1. La introducción por primera vez en el mercado, de una lente de contacto con la novedad de ofrecer una protección total contra las radiaciones solares (UVA y UVB).

¹⁰ Ibáñez, E. (Junio 2012). En España hay 2,5 millones de usuarios de lentes de contacto. ¿Puede seguir creciendo esta cifra?. La Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica.

2. El descubrimiento por parte de OPTISEE de un nuevo material, que además de la protección solar, logra mantener las propiedades funcionales de la lente durante más tiempo, ya que son más resistentes a los agentes externos (frío, calor, la luz solar, etc.), así como, aportar una mayor hidratación al ojo del usuario, ya que cuenta con niveles de retención de la hidratación superiores al 96%.
3. Factores como el envejecimiento de la población, el mayor uso de dispositivos electrónicos, un mayor cuidado de la estética incluso en lo que se refiere a los ojos, e importancia de las últimas tendencias en el sector, hacen que la demanda de productos ópticos vaya en aumento¹¹ y por tanto, esto derivará en una considerable demanda del nuevo producto.
4. La realización de ejercicio físico cada vez está más presente de manera cotidiana en la vida de las personas, esto conlleva el uso de lentes de contacto debido a la mayor libertad de movimientos, que permite, y a la comodidad¹².
5. Las lentes de contacto permiten tener un mayor campo de visión y, discreción en su uso¹².
6. Actualmente, el aspecto físico y las tendencias sociales, alientan a mucha gente a optar por el uso de las lentes de contacto y a probar todas aquellas novedades en torno a las mismas. De este modo, según el estudio realizado por Ibáñez (Junio, 2012) los motivos estéticos son la primera razón que lleva a los usuarios de lentillas a interesarse por las mismas. En segundo lugar, están motivos como la comodidad y seguridad que les aportan.
7. Se trata de un sector en el que la investigación y desarrollo de nuevos y mejores materiales, induce a que los consumidores sigan adquiriendo e interesándose por este tipo de productos ópticos.

3.3.4 Consumidores

OPTISEE cuenta con un amplio mercado de consumidores de lentillas, ya que además de aquellos que demandan lentes de contacto para corregir algún tipo de disfunción visual, es decir por una necesidad, también cuenta con consumidores que no padecen ningún tipo de ametropía, pero deciden adquirir lentes de contacto cosméticas, o incluso, consumidores que demandan lentes de contacto con una combinación de ambos atributos.

La mayoría de los consumidores de OPTISEE lo componen individuos de edades comprendidas entre los 12 y 65 años, de los cuales un 7,4% utilizan lentes de contacto¹³. Del grupo de consumidores de OPTISEE que demandan lentes de contacto,

¹¹ García, C. (2008). Negocio a la vista, óptica.

¹² Talero, A. (2014). Recomendaciones en el uso de lentes de contacto.

¹³ Ibáñez, E. (Marzo, 2012). En España hay 2,5 millones de usuarios de lentes de contacto. ¿Qué hacen cuando no están en la óptica?.

son los jóvenes de 12 a 24 años los que más utilizan lentes de contacto, mientras que este uso va disminuyendo con la edad, de forma muy notoria a partir de los 35 años.

La tabla 6 muestra el porcentaje de uso de lentes de contacto de acuerdo a la edad de los consumidores¹⁴.

Tabla 6: Porcentaje de personas según rangos de edad que usan lentes de contacto, 2012

GRUPO DE EDAD	% de PERSONAS que usan LC
De 12 a 24 años	14,11%
De 25 a 34 años	11,99%
De 35 a 44 años	4,94%
De 45 a 65 años	3,99%

Fuente: Ibáñez, E. (Marzo, 2012).

En este contexto, la mayoría de los usuarios de OPTISEE adquieren principalmente lentes de contacto graduadas, mientras que el grupo de consumidores que demandan lentes de contacto con únicamente el atributo color es mucho menor, y más habitual entre los más jóvenes. El grupo de consumidores que demandan lentes de contacto graduadas y con color es bastante notable, no llegando a superar la demanda de las lentes de contacto graduadas.

3.3.5 Mercado-objetivo

Las características del público objetivo al que OPTISEE va a dirigir el nuevo producto son las mostradas en la tabla 7.

Tabla 7: Características del grupo de consumidores con edades comprendidas entre los 12 y 65 años

Grupo demográfico:	Adolescentes y adultos
Edades:	12-65 años
Características de comportamiento:	<p><u>Adolescentes y Jóvenes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor independencia respecto de los padres. -Están altamente influenciados por las tendencias y modas del momento. -Gran importancia del aspecto físico. -Importancia de todas aquellas mejoras que les proporcionen un mayor valor añadido. -Deseo de probar y adaptarse a las novedades que se presenten en el mercado. <p><u>Adultos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Independencia en las decisiones de compra. -Se interesan por las tendencias y modas del momento. -Importancia de su aspecto físico. -Gran Importancia de todas aquellas mejoras en los productos que supongan un beneficio. -Preocupación por la calidad y seguridad de los productos. -Deseo de probar y adaptarse a las novedades que se presenten en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.6 Segmentación del mercado

De acuerdo con el mercado objetivo existente para la línea de lentes de contacto con protección solar, OPTISEE distingue cuatro grupos o submercados (tabla 8).

El criterio empleado para segmentar el mercado ha sido la *satisfacción de necesidades de los consumidores*. Esta satisfacción viene determinada por las necesidades que desean cubrir los clientes; tal y como muestra la tabla 8, pueden desear adquirir unas lentes de contacto que únicamente protejan sus ojos de las radiaciones solares; unas lentillas que además de la protección solar puedan ser cosméticas; también, unas lentillas que junto con la protección solar puedan estar graduadas de acuerdo a las necesidades oftalmológicas del cliente; y por último, la opción de que ofrezcan conjuntamente protección, graduación y color.

Tabla 8: Segmentos para el mercado de lentes de contacto solares y usos requeridos, 2015

Segmentos	Usos requeridos
A	Protección solar
B	Protección solar + Graduación
C	Protección solar + Color
D	Protección solar + Color + Graduación

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Objetivos de marketing

El lanzamiento de la nueva versión de lentes de contacto se prevé para el 1 de octubre de 2015. Los valores estimados y las actuaciones especificadas se refieren al último trimestre de 2015.

3.4.1 Objetivos de ventas del nuevo producto en el último trimestre de 2015

Para la fijación del objetivo de ventas de OPTISEE en el último trimestre de 2015, se ha tenido en cuenta la siguiente información:

- Según datos proporcionados por la Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica, un 7,4% de la población española comprendida entre los 12 y 65 años utilizan lentes de contacto. Este porcentaje corresponde a 2.500.000 usuarios¹⁴.
- La frecuencia o tasa de compra anual de los consumidores es 1,5 de media al año.
- La concentración de las compras durante el período previo a la festividad de Reyes, se estima para el último trimestre del año en el 40% de las ventas anuales (todo tipo de lentillas).

Por tanto, admitido un objetivo de volumen de ventas durante el primer año para el lanzamiento del nuevo producto del 5%, el propósito para el último trimestre de 2015 es el siguiente:

- $5\% \text{ S}/2.500.000 \text{ habitantes} = 125.000 \text{ usuarios}$ que adquirirían lentes de contacto con protección solar.
- Incorporando la tasa de compra:
 $(1,5 \times 125.000) = 187.500 \text{ unidades.}$
- Incorporando la cuota trimestral de compra:

$0,4 \times 187.500 = \mathbf{75.000}$ unidades que se fijan como objetivo.

Conocido el volumen de ventas total objetivo, en la tabla 9 se muestra el porcentaje de ventas asignado a cada nueva referencia de lentillas con protección solar, según estimaciones de OPTISEE. También se establecen precios unitarios, y volúmenes de ventas para las nuevas versiones de lentillas.

Destacar que podría producirse la canibalización¹⁵ de las referencias ya existentes antes del lanzamiento, ya que es probable que la mayoría de los consumidores que venían comprando lentes de contacto graduadas, lentes cosméticas o lentes graduadas y cosméticas de la marca OPTISEE, dejen de comprar estas referencias y pasen a adquirir las nuevas referencias con el atributo protección solar a mayores. Sin embargo, el volumen de ventas total de OPTISEE aumentará significativamente, ya que el hecho de lanzar un nuevo producto todavía no existente en el mercado, provocará también que clientes de las empresas competidoras pasen a adquirir las nuevas

¹⁴ Ibáñez, E. (Junio 2012). En España hay 2,5 millones de usuarios de lentes de contacto. ¿Puede seguir creciendo esta cifra?.

¹⁵ Canibalización: pérdida de ventas de los productos de una empresa como consecuencia del lanzamiento de un nuevo producto por la propia empresa.

lentillas, por la importante novedad que suponen, y por seguir ofreciendo las prestaciones tradicionales. De igual forma, es probable que el nuevo producto provoque que consumidores que antes no usaban lentes de contacto se inicien en el uso de las mismas, por el atractivo que supone.

Tabla 9: Objetivos de unidades y ventas de las nuevas referencias, último trimestre de 2015

Nuevas referencias de la línea de lentillas	% de ventas esperado	U	Precio Medio Unitario €/U	Ventas €
OPTISEE4-Sun	30%	22.500	120	2.700.000
OPTISEE5-SunGradulent	45%	33.750	193	6.513.750
OPTISEE6-SunColor	10%	7.500	228	1.710.000
OPTISEE7-SunColorGradulent	15%	11.250	301	3.386.250
		75.000	-	14.310.000

Fuente: elaboración propia.

Para lograr este objetivo la dirección de marketing cuenta con un presupuesto de 865.000 euros, lo que supone un 6% del objetivo de ventas.

3.5 Estrategias de marketing

3.5.1 Estrategia de producto

La estrategia de producto de OPTISEE se centra en el desarrollo del nuevo atributo que ha logrado descubrir a través de la intensa actividad de I+D llevada a cabo a lo largo de estos años.

3.5.2 Estrategia de distribución

OPTISEE quiere continuar empleando un *sistema de distribución indirecto* a través de distribuidores independientes, detallistas (ópticas) para la venta de su nuevo producto. Ha decidido implementar este tipo de sistema de distribución, porque el empleo del canal indirecto le permitirá dar a conocer y hacer más disponible el nuevo producto, en el mayor número posible de puntos de venta y en el menor tiempo, y así, poder ampliar sus ventas y su cobertura de mercado. Su objetivo es realizar una distribución del nuevo producto a nivel nacional, como venía haciendo hasta ahora.

A este respecto, el canal de distribución en el que actúa OPTISEE está formado por intermediarios independientes; por tanto, el control de la oferta en el punto de venta es dependiente del poder negociador. Las empresas detallistas que suministran productos ópticos (lentes de contacto) operan tanto de modo independiente como asociadas con otras empresas.

Con la finalidad de estimular e incrementar las relaciones con los minoristas para la distribución y venta de su nuevo producto, OPTISEE utilizará su red de ventas propia (empleados de la empresa), sin un aumento significativo de la misma. Esta red está organizada por áreas o territorios geográficos, dada la homogeneidad de la categoría de producto. De este modo, la empresa reduce al mínimo el tiempo y los gastos de desplazamiento. Además, OPTISEE cuenta en la actualidad con un equipo de ventas constituido con el número necesario de miembros para ocuparse del nuevo producto y de los clientes (minoristas) que haya en cada zona específica. Este criterio también clarifica los derechos de los vendedores y mejora la capacidad de la empresa para evaluar y controlar el esfuerzo de ventas¹⁶.

3.5.3 Estrategia de precios

El precio del nuevo producto OPTISEE-Sun, va a ser superior al del resto de lentes de contacto ofrecidas hasta ahora por la empresa, y también superior a las lentes de contacto ofrecidas por las empresas competidoras, ya que se trata de un nuevo atributo no presente en el mercado; incluso seguirá siendo superior cuando las empresas competidoras lancen lentes de contacto con protección solar.

Al tratarse de un producto nuevo en el mercado, OPTISEE ha decidido que en las primeras fases del ciclo de vida del producto se implemente una estrategia de precios de descremación, es decir, fijar un precio alto al inicio, además de una promoción, para

¹⁶ Kotler *et al.*, 2004.

atraer al mercado, y posteriormente ir reduciendo el precio paulatinamente, y así poder captar nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio¹⁷.

A este respecto, estudios de mercado determinan que los consumidores van a estar dispuestos a pagar el mayor precio de la nueva versión de lentillas, debido a la gran utilidad percibida del atributo protección solar, a la mayor calidad y sobre todo, por tratarse de una versión de lentes de contacto no existente en el mercado.

Este elevado precio es debido a factores como, los costes del desarrollo y fabricación del nuevo producto y, el valor diferencial superior del producto para los consumidores.

Es importante precisar, que los precios unitarios mostrados en la tabla 9 son una cifra media, ya que existen innumerables precios como consecuencia de que cambian para cada cliente dependiendo de características como el tipo de ametropía y la graduación que tenga cada uno, el nivel de hidratación deseado y, que sean diarias, mensuales o anuales.

Cada precio unitario corresponde a 1 pack de seis lentillas mensuales (para 6 meses), fabricadas con el nuevo material ofrecido por OPTISEE, por tanto, con el atributo protección solar, un nivel de hidratación superior al 96%, y un tipo de graduación más frecuente. Estos precios son aproximados, y podrán aumentar o disminuir según como cambien las características mencionadas, pero siempre entorno a estos precios medios (por ejemplo, mayores diottrías implican un aumento de precio, lentillas diarias un precio más bajo, lentillas anuales un precio más alto, menor hidratación menor precio, etc.).

3.5.4 Promoción

Para el lanzamiento de su nuevo producto OPTISEE va a emplear promociones basadas en el uso de la promoción de ventas y la publicidad. El presupuesto promocional se distribuirá del siguiente modo: 60% en publicidad y 40% en promoción de ventas.

3.5.4.1 Estrategia de promoción de ventas

Para la promoción de las ventas OPTISEE implementará una estrategia con la que logre estimular a los distribuidores y consumidores para que compren la nueva versión de lentes de contacto. De este modo la estrategia de promoción de ventas consistirá en la puesta en práctica de las siguientes actividades¹⁸:

¹⁷ Rivera y Garcillán (2009).

¹⁸ Vázquez *et al.*, (2002).

- **Animación de las redes de distribución:** OPTISEE proporcionará información sobre el nuevo producto, sus cualidades y características de uso y, sus resultados. También se suministrará a los detallistas materiales de suelo, pared y mostrador para la presentación del producto (material documental y decorativo).

-Gasto medio del material de exposición del nuevo producto en el punto de venta = 70€

-Número de puntos de venta: 220

-Gasto total aproximado del material publicitario para la exposición del producto en los puntos de venta = $220 \times 70 = 15.400€$

- **Reducciones en precios:** para estimular las compras a corto plazo OPTISEE ha optado por la realización de ofertas especiales como, cupones de reducción de precio, descuentos y la devolución del dinero en caso de que el nuevo producto no satisfaga las expectativas del consumidor.

-Descuentos del 15% sobre el importe de las lentillas de protección solar con color, durante el mes de octubre una vez lanzado el nuevo producto:

Estimación de ventas para el mes de octubre (10% del total del trimestre)= 1.431.000€

Gasto de la promoción del 15% de descuento = $0,15 \times 1.431.000€ = 214.650 €$

-Reparto de cupones de 15€ de descuento por la compra de 2 packs de lentes de contacto con protección solar en los meses de noviembre y diciembre.

Se repartirán 15.000 cupones. Supuesta una tasa de uso del 50%, implica que se utilizarán 7.500 cupones:

Gasto de la promoción del cupón = $15€ \times 7.500u = 112.500€$

Gasto total de las actividades de promoción = $15.400 + 214.650 + 112.500 = 342.550 €$. Queda un remanente de 3.450€ para imprevistos.

3.5.4.2 Publicidad

Objetivos publicitarios

OPTISEE establece los siguientes objetivos que pretende alcanzar con la publicidad realizada:

1. Alcanzar un grado de conocimiento del nuevo producto del 20% por los miembros del mercado-objetivo.
2. El nivel de notoriedad se medirá mediante un estudio de penetración ejecutado por una agencia de publicidad y marketing, que se realizará en enero de 2016 (una vez finalizado el trimestre del lanzamiento).

Presupuesto publicitario

El presupuesto publicitario asignado al lanzamiento del nuevo producto durante el último trimestre de 2015 asciende a 519.000€.

Estrategia publicitaria

Las consideraciones estratégicas básicas que orientan el empleo de la publicidad son:

1. OPTISEE llevará a cabo la actividad publicitaria a través de los medios televisión e internet.
2. OPTISEE ha establecido que el apoyo publicitario se mantendrá durante los 2 primeros años bajo las siguientes condiciones:
 - La actividad publicitaria será más intensa en la etapa de lanzamiento e introducción del nuevo producto.
 - La actividad publicitaria será mayor al comienzo de la primavera y se mantendrá durante el verano, en el período previo a la etapa de lanzamiento e introducción del nuevo producto.
 - La actividad publicitaria será mayor, previamente a la temporada de Reyes.
3. Los anuncios en televisión consistirán en emisiones de 10 y 20 segundos emitidos de lunes a viernes en dos soportes. El objetivo de escoger el medio televisión, es poder realizar una publicidad masiva e impersonal, ya que al no tratarse de un producto destinado a un grupo de consumidores exclusivo, el mercado objetivo al que se dirige OPTISEE y que puede estar interesado en usarlo, es muy heterogéneo; por ello, es importante llegar al mayor número y tipo de consumidores.

4. La publicidad realizada en internet acerca del nuevo producto, consistirá en la creación de dos vídeos publicitarios, que se colgarán en la plataforma de archivos YouTube, y en la página web de la empresa. El objetivo de realizar esta actividad publicitaria es llegar a consumidores finales de edades comprendidas entre los 18 y 34 años, que son los que acostumbran ver vídeos con regularidad en dicho medio. También se quiere favorecer el posicionamiento web a nivel SEO (*Search Engine Optimization*) y de forma rápida, para conseguir destacar y diferenciarse de sus competidores, haciendo que los consumidores conozcan el nuevo producto y permanezcan más tiempo en la página web.
5. Para llevar a cabo la actividad publicitaria en internet, así como, la creación del spot publicitario, OPTISEE contará con los servicios de una agencia de diseño, publicidad y producción digital.

Estrategia creativa

Con respecto al diseño del mensaje publicitario que se quiere transmitir en cada uno de los medios de comunicación empleados, OPTISEE ha establecido que:

- La **forma que se dé al contenido** del mensaje transmitido sea:

- El **lema** elegido para la campaña será: “Con OPTISEE-Sun podrás ver la vida con seguridad”.
- En el caso del **spot publicado en televisión**, éste comenzará indicando el nombre de la empresa, “OPTISEE presenta...”, y a continuación se mencionará el descubrimiento de la nueva lente de contacto con el atributo principal “la primera lente de contacto que ofrece una protección total contra las radiaciones solares”; al mismo tiempo se mostrará una escena compuesta por 4 individuos de edades comprendidas entre los 12 y 65 años, cada uno de los cuales se encontrará en una estación del año diferente, llevando puestas las nuevas lentes de contacto.

Con esta imagen se quiere transmitir que las nuevas lentes de contacto protegen de las radiaciones solares presentes en todas las estaciones, y que pueden ser usadas por personas de todas las edades y con cualquier tipo de necesidad o deseo. Para finalizar, el spot se cerrará con el lema de la campaña: “Con OPTISEE-Sun podrás ver la vida con seguridad”.

- Con respecto a la forma de los dos vídeos que OPTISEE va a publicar en su página web y en la plataforma de YouTube, destacar que el primer vídeo aportará información sobre el nuevo proyecto realizado por la empresa para el 2015, es decir, se comentará el lanzamiento de las nuevas lentes de contacto pioneras en el sector, y la importante labor en I+D llevada a cabo

por la empresa para su desenvolvimiento, así como las fases de desarrollo del nuevo producto; dicho vídeo durará aproximadamente 4 minutos. En el segundo vídeo se comentará de manera detallada las principales características y beneficios de las nuevas lentes de contacto, contando con la colaboración de profesionales del sector y de la empresa, aumentando así la credibilidad y profesionalidad de la misma; éste vídeo durará cerca de 2 minutos.

Una vez diseñados y editados, los vídeos serán subidos a la cuenta personalizada con la que OPTISEE contará en la plataforma YouTube, y a su página web.

Estrategia de medios de comunicación

Los planes recomendados de medios obedecen a las siguientes líneas fundamentales de la estrategia de medios de comunicación:

1. Televisión:

En el medio televisión, los soportes elegidos por OPTISEE para la emisión del anuncio publicitario, han sido el canal Telecinco y Antena3, al ser los soportes nacionales de mayor audiencia.

En el soporte Telecinco: se emitirán tres spots de 20 segundos cada uno, de lunes a viernes, en la franja horaria comprendida entre las 14:00 y las 15:00 horas. Estos spots se emitirá tres semanas de cada mes, durante los tres meses finales de 2015¹⁹.

-El gasto del servicio contratado sería el siguiente:

1 spot de 20" en la franja horaria *Mediodía Premium* (14:00-15:00), de lunes a viernes, cuesta 4.600€ (sin IVA ni gastos de producción).

Los 3 spots que contrata OPTISEE saldrían en 13.800€.

3 semanas × 3 meses de 2015 × 13.800€ = 124.200€.

Por tanto, el gasto total de emitir publicidad en el soporte Telecinco sería de: 124.200 + 0,21x 124.200 (IVA) = 150.282€.

¹⁹ Oblicua publicidad. (2015). Tarifas de publicidad de Telecinco.

En el soporte Antena3: se contrata el servicio de patrocinio en el programa “El Hormiguero”, según el cual, la cadena emitirá aproximadamente 3 caretas del anuncio de OPTISEE antes, durante y después del programa patrocinado²⁰.

-El gasto del servicio contratado sería el siguiente:

Tarifa por un spot de 10” durante el programa el “El Hormiguero” = 28.000€ (sin IVA ni gastos de producción)

OPTISEE contrata 1 spot de 10” para ser emitido en dos días de la semana (martes y jueves).

2 días × 28.000€ = 56.000€

Se emitirán 2 semanas (alternas) al mes, en los meses de noviembre y diciembre de 2015.

2 semanas × 2 meses × 56.000€ = 224.000€

Por tanto, el gasto total de emitir publicidad en el soporte Antena3 sería de: 224.000 + 0,21x 224.000 (IVA) = 271.040€.

Por lo tanto, el gasto de las inserciones en TV asciende a 421.322 €.

La agencia publicitaria que se encargará del desarrollo e implantación de la campaña se retribuye con una tarifa del 15% sobre el coste bruto de la campaña en medios.

2. Internet:

Para la gestión y creación de los dos vídeos publicitarios a colgar en la plataforma YouTube y en la página web de la empresa, OPTISEE opta por contratar los servicios de una agencia de diseño, publicidad y producción digital, a la que ya había contratado hace cinco años para la creación y administración de su página web.

Esta agencia, además de la producción de los vídeos desde el inicio de la idea, se encargará de crear y gestionar una campaña de difusión que multiplique los resultados, logrando que los dos vídeos sean vistos por el público objetivo, y favoreciendo unas mayores ventas. Esta agencia, creará un canal de YouTube específico para OPTISEE, consiguiendo así optimizar los resultados de

²⁰ Oblicua publicidad. (2015). Tarifas de publicidad de Antena3.

búsqueda, y que los dos vídeos aparezcan en las primeras posiciones de búsqueda²¹.

Tabla 10: Gasto originado por la creación del primer vídeo

Duración del vídeo	4 minutos
Nivel de Post-Producción y efectos	Alto
Zonas geográficas en las que hay que grabar.	Zona azul
Utilización modelo profesional	Si
ORIENTACIÓN PRESUPUESTARIA	45.000€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Gasto originado por la creación del segundo vídeo

Duración del vídeo	2 minutos
Nivel de Post-Producción y efectos	Medio-Alto
Zonas geográficas en las que hay que grabar	Zona azul
Utilización modelo profesional	Si
ORIENTACIÓN PRESUPUESTARIA	9.000€

Fuente: Elaboración propia.

Coste de la creación y gestión de la campaña de difusión = **10.000€**.

²¹ Agencia audiovisual “Tipos en movimiento” y “Texel Filmmaking”, productora audiovisual especializada en la realización de vídeos para empresas.

Por ende, el gasto aproximado de la realización de publicidad en internet, sería de:

45.000€ + 9.000€ + 10.000€ = 64.000€ (presupuesto destinado al Marketing Digital sin IVA)

Gasto total: 64.000 + 0,21 x 64.000 (IVA) = 77.440€.

Por tanto, el gasto total de la campaña publicitaria de lanzamiento en los diversos medios asciende a 498.762 € (421.322 en TV y 77.440 en Internet).

-Dado que el presupuesto asignado al lanzamiento del producto era de 519.000 €, queda un remanente de 20.238 € para imprevistos.

A modo de síntesis, en la tabla 12 se muestran los resultados estimados del lanzamiento durante el último trimestre de 2015.

Tabla 12: Resultados del lanzamiento para el cuarto trimestre de 2015

	OPTISEE4-Sun	OPTISEE5-SunGradulent	OPTISEE6-SunColor	OPTISEE7-SunColorGradulent	Total	%
VENTAS €	2.700.000	6.513.750	1.710.000	3.386.250	14.310.000	100%
Coste de producción variable €	1.350.000	3.375.000	1.125.000	2.250.000	8.100.000	56,6%
MARGEN BRUTO	1.350.000	3.138.750	585.000	315.000	6.210.000	43,4%
Publicidad (€)					519.000	3,6%
Promoción (€)					346.000	2,4%
TOTAL gastos de marketing					865.000	6%
Resultado antes de amortización e imputación de gastos generales					5.345.000	37,4%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y ampliación

Con la realización del presente trabajo se han conseguido cumplir, en la medida de lo posible, los objetivos propuestos inicialmente. El objetivo principal ha consistido en presentar los conceptos y datos generales con los que ha de contar una empresa para el diseño de un plan de lanzamiento de un nuevo producto.

Para ello se plantea una situación hipotética, en la que la empresa OPTISEE, objeto del análisis, lleva a cabo la comercialización de su nuevo producto, lentes de contacto con protección solar, tras años de intensa investigación y desarrollo. Realizada una descripción histórica de la empresa, se hace mención a conceptos como la cartera de productos de OPTISEE, el presupuesto que fija para el 2015 de la línea de lentes de contacto, el macroentorno y microentorno en el que opera (Anexo I); todo ello con el propósito de conocer a grandes rasgos la situación del sector y de OPTISEE, antes del nuevo lanzamiento.

Planteada la situación, se describen de manera pormenorizada datos y decisiones necesarios para la comercialización de las nuevas lentes de contacto de OPTISEE, haciendo referencia a conceptos tales como: la demanda actual del sector de lentillas, el perfil del nuevo producto, las nuevas referencias dentro de la línea de lentes de contacto, los problemas y oportunidades que concierne el nuevo lanzamiento, etc.

Con respecto a los objetivos de marketing propuestos para el nuevo producto, OPTISEE establece que el lanzamiento se lleve a cabo el 1 de octubre del 2015, con un objetivo de ventas de 75.000 unidades.

Finalmente, mencionar que otro de los objetivos que se pretende con este trabajo es subrayar la importancia de la innovación y el desarrollo de nuevos productos. También se resalta la importancia creciente que el proceso de desarrollo de nuevos productos está adquiriendo en la competitividad empresarial en las economías avanzadas.

Limitaciones y Ampliación

Las principales limitaciones con las que me he encontrado en la realización del trabajo han sido, la limitación de espacio establecida y la dificultad para acceder a información interna de empresas relacionadas con el sector seleccionado, como datos históricos, costes reales, precios, etc.

Por estos motivos, se ha tenido que reducir el contenido y prescindir de una parte sustancial del documento inicialmente elaborado. Asimismo, se ha partido de una situación hipotética planteada por el tutor, para reducir la dificultad y la falta de información.

Por último, convendría detallar en mayor medida el contenido de algunas secciones del plan de lanzamiento del nuevo producto para aproximarlos en el mayor grado posible a las situaciones reales de lanzamiento de nuevos productos.

Bibliografía

Anexos

Anexo I. Entorno de la empresa OPTISEE

Anexo II. Tarifas en soportes publicitarios

Artículos De Revistas

Galende Del Canto, J. (2008). La organización del proceso de innovación en la empresa española. *Revista de Economía Industrial, Volumen 368*, 169-185. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/169.pdf>

Gómez, G. (2013). El sector Español de la óptica oftálmica en 2012. *La Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica, Volumen 483*, 54-58. Recuperado de http://www.cgcoo.es/gaceta_business.asp?anio=2013&cod=97&concreto=s

Ibáñez, E. (Marzo 2012). En España hay 2,5 millones de usuarios de lentes de contacto. ¿Qué hacen cuando no están en la óptica?. *La Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica, Volumen 468*, 84-88. Recuperado de http://www.cgcoo.es/gaceta_business.asp?anio=2012&cod=80&concreto=s

Ibáñez, E. (Junio 2012). En España hay 2,5 millones de usuarios de lentes de contacto. ¿Puede seguir creciendo esta cifra?. *La Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica*, Volumen 471, 60-64. Recuperado de http://www.cgcoo.es/gaceta_business.asp?anio=2012&cod=83&concreto=s

Moreno Moya, M., Munuera Alemán, J.L., García Pérez de Lema, D. (2011). La innovación en las pymes españolas: un estudio exploratorio. La innovación como factor de competitividad de la empresa española. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, Volumen 860, 99-114. Recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_860_99114_EA8CC7D0DBF354CE86F9F25507E10E13.pdf

Informes

COTEC – Fundación para la innovación tecnológica (2009). *Informes sobre el sistema español de innovación. Casos de desarrollo de producto*. Recuperado el 08/27, 2015, de http://www.cotec.es/index.php/publicaciones/show/id/1824/titulo/casos-de-desarrollo-de-producto--2009/id_pagina/70/categoria_show_coleccion/Informes+Cotec+sobre+el+Sistema+Espa%C3%B1ol+de+Innovaci%C3%B3n/categoria_show_id/30

Dirección de Estudios DBK. (2014). *El mercado ibérico de productos ópticos se contrae un 5,6% en 2013, encadenando un descenso de seis años en la demanda*. Recuperado el 06/10, 2015, de <http://www.empresaactual.com/el-mercado-iberico-de-productos-opticos-se-contrae-un-56-en-2013-encadenando-un-descenso-de-seis-anos-en-la-demanda/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) (2006). *Definiciones básicas. Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación: La medida de las actividades científicas y tecnológicas*. (3ªed., pp. 56-74). Madrid: Grupo Tragsa

Libros

- Cravens, D., y Piercy, N. (2007). Planificación de nuevos productos. En J.I. Fernández Soria (Ed.). *Marketing estratégico* (8ª Ed., pp. 214-242). Madrid: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibáñez, D., Cruz Roche, I. (2004). *Marketing* (10ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Rivera Camino, J. y Garcillán López-Rúa, M. (2009). El producto: concepto y gestión. *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones* (2ª ed., pp. 265-295). Madrid: ESIC.
- Santesmases Mestre, M. (2007). Decisiones sobre el producto (II): Desarrollo y evolución del producto. En J.I. Luca de Tena (Ed.). *Marketing, conceptos y estrategias* (5ª ed., pp. 437-474). Madrid: Pirámide
- Schumpeter, J. A. (1961). *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Recuperado el 01/10, 2015, de [https://books.google.es/books?id=BoiFagAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Schumpeter,+Joseph+A.+\(1961\).+Business+Cycles.+A+Theoretical,+Historical,+and+Statistical+Analysis+of+the+Capitalist+Process.&source=bl&ots=AaXy0wSfly&sig=LXlvqTm2AxXukPOI3kLpemnvehA&hl=es&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAWoVChMIxvsw-vQxwIVy1gUCh0ZxgJU#v=onepage&q=Schumpeter%2C%20Joseph%20A.%20\(1961\).%20Business%20Cycles.%20A%20Theoretical%2C%20Historical%2C%20and%20Statistical%20Analysis%20of%20the%20Capitalist%20Process.&f=false](https://books.google.es/books?id=BoiFagAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Schumpeter,+Joseph+A.+(1961).+Business+Cycles.+A+Theoretical,+Historical,+and+Statistical+Analysis+of+the+Capitalist+Process.&source=bl&ots=AaXy0wSfly&sig=LXlvqTm2AxXukPOI3kLpemnvehA&hl=es&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAWoVChMIxvsw-vQxwIVy1gUCh0ZxgJU#v=onepage&q=Schumpeter%2C%20Joseph%20A.%20(1961).%20Business%20Cycles.%20A%20Theoretical%2C%20Historical%2C%20and%20Statistical%20Analysis%20of%20the%20Capitalist%20Process.&f=false)
- Stanton, W., Etzel, M. y Walter, B. (2007). Planeación y desarrollo de producto. En R.A. del Bosque Alayón (Ed.). *Fundamentos de marketing* (14ª ed., pp. 218-244). México: Mc Graw Hill.
- Vázquez Casielles, R., Trespalacios Gutiérrez, J.A., Agudo San Emeterio, A., Álvarez Álvarez, B., Álvarez González, L.I., Bello Acebrón, L. et al. (2002). Diseño y Desarrollo de nuevos productos. En I.A. Rodríguez Del Bosque (Ed.). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales* (3ª ed., pp. 285-311). Madrid: Civitas, Colección Empresa.

Páginas Web

García, C. (2008). *Negocio a la vista, óptica*. Recuperado el 06/10, 2015, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>

Longitud de onda. (2013). *20 datos clave del mercado óptico español*. Recuperado 06/15, 2015, de <http://www.longitudeonda.com/index.php/20-datos-clave-del-sector-optico-espanol/>

Oblicua publicidad. Agencia de medios. (2015). *Tarifas 2015 de publicidad en televisión. Tarifas publicidad en Antena 3*. Recuperado el 07/15, 2015, de http://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_TV_Antena_3.pdf

Oblicua publicidad. Agencia de medios. (2015). *Tarifas 2015 de publicidad en televisión. Tarifas publicidad en Telecinco*. Recuperado el 07/15, 2015, de http://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_TV_Telecinco.pdf

Talero, A. (2014). *Recomendaciones en el uso de lentes de contacto*. Recuperado el 06/18, 2015, de <https://coooa.wordpress.com/2014/01/09/recomendaciones-en-el-uso-de-lentes-de-contacto/>

Texel filmmaking. (2015). *La producción audiovisual llevada a la excelencia. Presupuesto instantáneo*. Recuperado el 07/03, 2015, de <http://www.texel.es/>

Tipos en movimiento. Agencia audiovisual (2015). *YouTube Marketing. Vídeo marketing*. Recuperado el 07/03, 2015, de <http://tiposenmovimiento.com/youtube-marketing/>

ANEXO I. ENTORNO DE LA EMPRESA OPTISEE

Macroentorno en que opera la empresa

De acuerdo con Kotler *et al.*, (2004) el macro-entorno contiene las fuerzas que definen las oportunidades de la empresa y le plantean amenazas, afectando a los planes de marketing. Por este motivo, las empresas deben tener presente las variaciones que se producen en el macro-entorno en el que operan, atendiendo a las fuerzas demográficas, fuerzas económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales, para la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Con respecto al **macro-entorno** que rodea a la empresa, puede decirse que no ha experimentado cambios significativos en los últimos años, a excepción del entorno económico, consecuencia de la crisis, e igualmente se han advertido pequeñas variaciones en las tendencias demográficas y en el entorno cultural, vinculados sobre todo a las preferencias y comportamientos de los consumidores.

Microentorno en que opera la empresa

El **micro-entorno** que rodea a la empresa está constituido por todos aquellos agentes más cercanos a la misma y que influyen en su capacidad para atender a sus clientes: los proveedores, los intermediarios de marketing, los consumidores, los competidores y los grupos de interés²².

Consumidores y segmentos del mercado

De acuerdo con el **mercado objetivo** existente para la línea de lentes de contacto, las empresas del sector distinguen tres grupos o submercados (tabla 1). El criterio empleado para segmentar el mercado ha sido la *identificación y satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores*.

²² Kotler *et al.*, (2004)

Tabla 1: Segmentos, usos requeridos y otras características

Segmentos	Usos requeridos	Sensibilidad al precio	Necesidades de los clientes
A	Lentes de contacto graduadas	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Miopía • Astigmatismo • Hipermetropía • Presbicia
B	Lentes de contacto con color	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Tonos azules • Tonos verdosos • Tonos marrones • Tonos negros • Otras combinaciones
C	Lentes de contacto con graduación y color	Media-Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Miopía + Color • Astigmatismo + Color • Hipermetropía + Color • Presbicia + Color

Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, mencionar que el segmento más atractivo del mercado es el formado por los consumidores que demandan principalmente lentes de contacto graduadas, ya que es el tipo de producto que genera mayores ventas, siendo éstas de 244.107.000 €. Esto es debido a la gran importancia y función que tienen las lentes de contacto graduadas para los consumidores, siendo un producto casi imprescindible para muchos, ya que es una solución a defectos de refracción muy comunes actualmente, como la miopía, astigmatismo, hipermetropía, y presbicia. A éste, le sigue el segmento de consumidores que desean adquirir lentes de contacto graduadas y con color, representando unas ventas de 166.359.920 €. A este respecto indicar que, una gran parte de consumidores que adquieren lentes de contacto graduadas por algún tipo de necesidad óptica, les resulta atractivo poder contar con el atributo “color” a mayores, más bien como una satisfacción de un deseo, fruto de las modas y estilos culturales de la sociedad contemporánea. En último lugar, se encuentra el grupo de consumidores que demandan únicamente lentes de contacto con color, que representa el nivel de ventas más bajo con 89.422.390 €.

El sector de lentes de contacto graduadas ha experimentado en el último año una mejoría, después de la disminución de ventas iniciada con la crisis económica, en 2008. A pesar de las dificultades de la economía actual, el sector sigue teniendo mucho potencial, principalmente porque se basa en una evolución demográfica y social muy favorable. Esto se debe en parte, a que en la sociedad actual es cada vez más común que los ciudadanos padezcan enfermedades relacionadas con la vista, las cuales se

presentan a edades cada vez más tempranas entre las nuevas generaciones debido a un uso masificado de dispositivos electrónicos (ordenadores, móviles, tabletas, etc.), lo cual favorece que la demanda de lentes de contacto graduadas sea mayor, sobre todo entre la gente más joven²³. Por ello, la investigación y descubrimiento de nuevas oportunidades en dicho sector resulta rentable, debido a la elevada demanda con la que cuenta. Es por esto, que el segmento de lentillas graduadas goza de un gran atractivo para las empresas, al contar con segmentos que ofrecen expectativas de crecimiento.

Otro indicador del atractivo de este segmento, es que cuenta con un número de competidores bajo, así como pocos productos sustitutivos y barreras de entrada al mercado relativamente elevadas.

Competidores

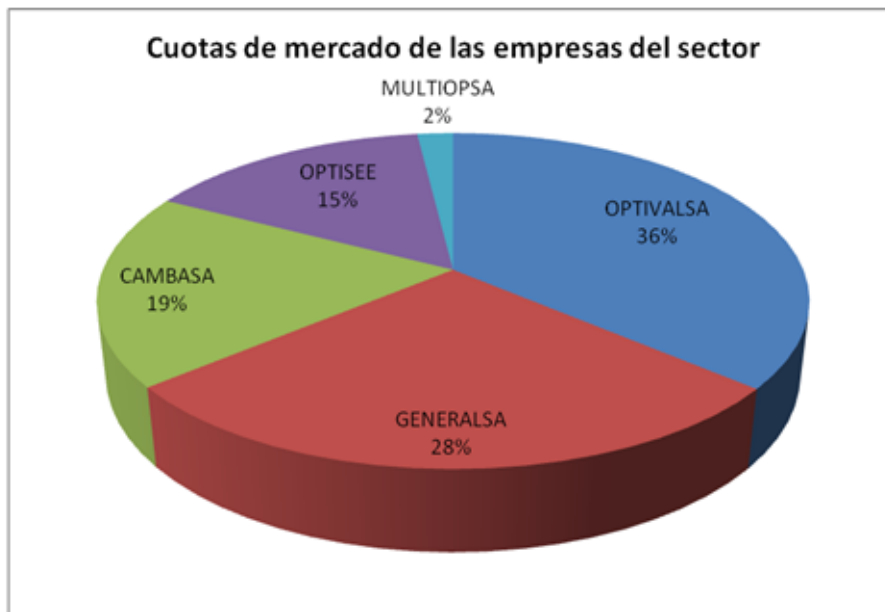
En relación al micro-entorno competitivo de la línea de lentes de contacto, OPTISEE identifica a cuatro empresas como rivales: OPTIVALSA, GENERALSA, CAMBASA y MULTIOPSA.

La empresa OPTIVALSA utiliza dos marcas comerciales, VELITE y VAL; GENERALSA, emplea como marca comercial NERAL. La empresa CAMBASA emplea como marca comercial la denominación CAMBA. Por último, MULTIOPSA cuenta con la marca ULTI.

En el gráfico 1 se muestran las cuotas de mercado esperadas en 2015 por las empresas del sector.

²³ Consultoría financiera Kerfant (2012) y García, C. (2008).

Gráfico 1: Cuotas de mercado de las empresas del subsector de lentes de contacto de uso doméstico, para 2015



Fuente: Elaboración propia.

En el sector óptico, las empresas tratan de diferenciarse y, básicamente lo hacen en términos de la relación calidad/precio. De acuerdo con el estudio de mercado realizado por la empresa especializada INVESOP, el posicionamiento de las empresas del sector en términos de calidad percibida es el que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Posicionamiento de las marcas de las empresas del sector

Empresas/ Marcas	Calidad percibida de los productos
OPTIVALSA	
Velite	7,9
Val	8,2
GENERALSA	
Neral	8,0
CAMBASA	
Camba	6,8
OPTISEE	
Optisee	7,7
MULTIOPSA	
Ulti	5,8

Fuente: INVESOP.

Actuación comercial de las empresas competidoras

Mencionar que en el sector en el que se encuentra OPTISEE predomina el canal indirecto para la distribución y venta de los diversos productos ópticos. Es decir, que las empresas distribuyen sus productos (lentes de contacto) a los consumidores finales, a través de distribuidores independientes para su venta en las ópticas o puntos de venta.


El hecho de que las empresas del sector óptico analizado escojan canales de distribución indirectos, se debe al objetivo de hacer más disponibles a los consumidores las lentes de contacto. De la misma manera, al tratarse de *productos de búsqueda*, es decir, (Kotler *et al.*, 2004, p. 292) productos de consumo que se caracterizan porque “su adquisición es menos frecuente y para la cual los consumidores necesitan mayor comparación de adecuación, calidad, precio y estilo entre productos”; los consumidores de productos ópticos como las lentes de contacto o lentes oftálmicas, estarán dispuestos a dedicar más tiempo y más esfuerzo en reunir información y establecer comparaciones antes de la adquisición del mismo, así como,

desplazarse hasta los puntos de venta especializados, ya que la presencia de estos establecimientos físicos les transmite una mayor confianza e información.

Por lo que se refiere a los gastos de marketing, las empresas del sector han dedicado a estas actividades una media del 5,45% durante los últimos tres años. Por ejemplo, en 2014 ascendió a 27.241.320 €. Por su parte, la distribución del presupuesto de marketing entre las herramientas utilizadas, es algo diferente entre las distintas empresas.

ANEXO II. TARIFAS EN SOPORTES PUBLICITARIOS

Publicidad y tarifas en Telecinco²⁴



**Parrilla de Publicidad y Tarifas
Telecinco**


	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo													
07:00	INFORMATIVOS MAÑANA 850 - 100					MATINAL														
07:15						MAÑANA 2.500 - 200		MAÑANA FS 650 - 150												
07:30	MEDIODIA 2.700 - 300		MEDIODIA FS 2.000 - 300																	
07:45					MEDIODIA PREMIUM 4.600 - 400															
08:00								NOTICIAS 1 7.000 - 600												
08:15										SOBREMESA EXTRA 6.000 - 1.200										
08:30												TARDE 6.000 - 800								
08:45														TARDE FS EXTRA 7.000 - 800						
09:00																TARDE FIN SEMANA 8.000 - 800				
09:15																		GRAN NOCHE 17.500 - 900		
09:30																				GRAN NOCHE FS 13.500 - 750
09:45							GN LUNES 16.000 1.600													
10:00	GN MARTES 15.000 1.600																			
10:15			GN MIÉRCOLES 15.000 1.600																	
10:30					GN JUEVES 25.500 4.000															
10:45									GN VIERNES 13.600 1.600											
11:00											GN SABADO 10.000 1.600									
11:15													GN DOMINGO 19.000 2.500							
11:30															7.000 MEDIANOCHES 1 2.000					
11:45																	MEDIAN. FIN SEMANA 4.900 - 1.300			
12:00																			MEDIANOCHES 2 2.600 - 1.100	
12:15																				
12:30																				
12:45																				
13:00																				
13:15																				
13:30																				
13:45																				
14:00																				
14:15																				
14:30																				
14:45																				
15:00																				
15:15																				
15:30																				
15:45																				
16:00																				
16:15																				
16:30																				
16:45																				
17:00																				
17:15																				
17:30																				
17:45																				
18:00																				
18:15																				
18:30																				
18:45																				
19:00																				
19:15																				
19:30																				
19:45																				
20:00																				
20:15																				
20:30																				
20:45																				
21:00																				
21:15																				
21:30																				
21:45																				
22:00																				
22:15																				
22:30																				
22:45																				
23:00																				
23:15																				
23:30																				
23:45																				
00:00																				
00:15																				
00:30																				
00:45																				
01:00																				
01:15																				
01:30																				
01:45																				

Estas tarifas no incluyen los programas "La Voz", "Levántate" y "El Príncipe" que tendrán tarifa diferenciada

TARIFA SPOT 20' PENINSULA Y BALEARES - TARIFA SPOT 20' CANARIAS

²⁴ Oblicua publicidad. (2015). Tarifas de publicidad de Telecinco.

Publicidad y tarifas en Antena 3²⁵



Patrocinios Antena 3

PROGRAMA	CARETAS	TARIFA 10"	PROGRAMA	CARETAS	TARIFA
Algo Que Celebrar	5	34.000	El Tiempo I	2	15.000
Bajo Sospecha	5	40.000	Deportes I	2	18.000
Los Viernes Al Show	5	24.000	El Tiempo II	2	24.200
Prog.Entretenimiento	5	34.000	Deportes II	2	26.400
Velvet	5	41.000	Los Patrocinios de Noticias se emiten en Total España.		
El Peliculón S	5	30.000			
El Peliculón D	5	28.000			
El Hormiguero	3	28.000			
Late Night LV	4	12.100			
Late Night SD	4	15.000			
Los Simpsons LJ	4	13.000			
Los Simpsons Fs	4	13.200			
Multicine I	4	16.000			
Multicine II	4	13.000			
Series Fs	3	15.000			
Espejo Público	5	2.500			
La Ruleta	4	5.500			
Amar Es Para Siempre	3	10.450			
Puente Viejo	4	13.000			
Ahora Caigo	3	11.000			
¡Boom!	3	13.200			
Mañana Fs I	4	660			
Mañana Fs II	4	1.400			
Mediodía Fs I	4	2.100			
Madrigada Lv	4	750			
Madrigada Fs	4	770			

Precios para creatividades de 10". Caretas posicionadas.Patrocinio Puro
 Estos precios no incluyen IVA ni gastos de producción.
 * El número de caretas por programa es aproximado y puede variar en función de la programación.

07

²⁵ Oblicua publicidad. (2015). Tarifas de publicidad de Antena 3.

