

LA GESTIÓN DE LA GAMA DE PRODUCTO COMO CLAVE PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

A. Beltran⁽¹⁾, D. Gobert⁽¹⁾⁽²⁾, L. Ortiz ⁽¹⁾, S.Veral⁽¹⁾

⁽¹⁾ Instituto de Tecnología Cerámica (ITC).
Asociación de Investigación de las Industrias Cerámicas (AICE)

⁽²⁾ Universitat Jaume I. Castellón. España.

RESUMEN

El presente trabajo pretende exponer una solución metodológica para el problema endémico que el sector cerámico históricamente ha sufrido en cuanto a la gestión de su cartera de productos, donde mayoritariamente y entre otros factores, no han existido mecanismos claros de entrada y salida de productos, sin criterios estratégicos de mercado y sin enfoques al consumidor. Se trata de un problema endémico que va más allá de la crisis, alimentado por una situación anterior de bonanza económica donde el volumen de ventas les permitía a los fabricantes de baldosas tener carteras poco estructuradas y tras la que, inevitablemente, se debe actuar utilizando pautas de organización, reestructuración y enfoque.

1. CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL

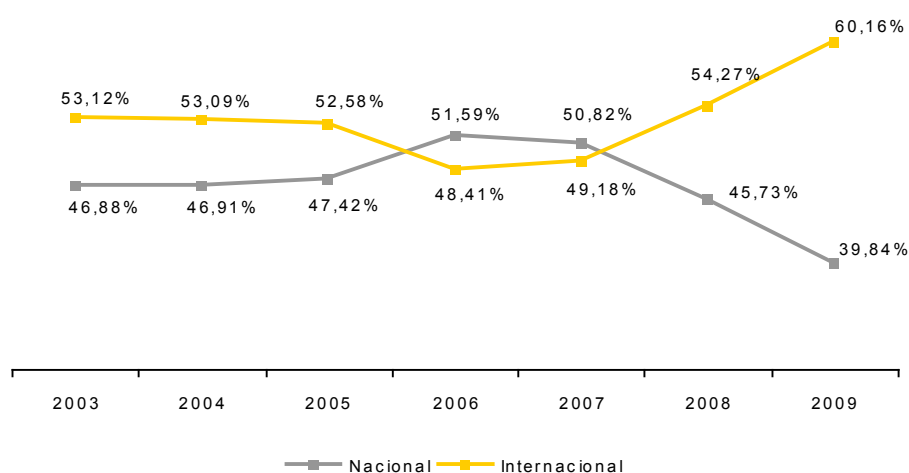
“Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias”. Esta afirmación de Albert Einstein nos hace reflexionar de una forma optimista frente a este nuevo contexto económico social en el que nos encontramos.

La profunda crisis económico-financiera mundial ha dado lugar a transformaciones en el entorno socio-cultural y económico y a reacciones en los usuarios y mercados.

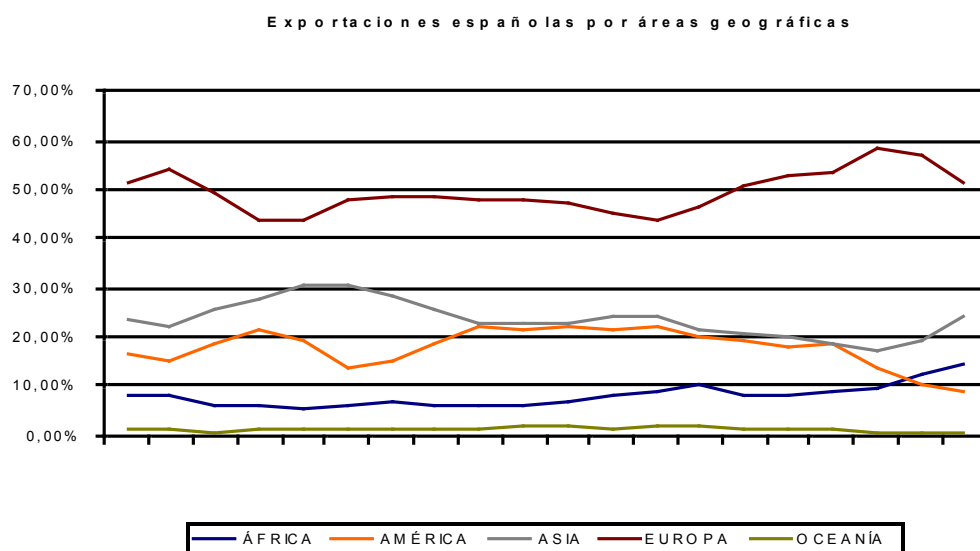
Si realizamos un breve estado de situación de la economía española y centrándonos en aspectos que influyen en el desarrollo sectorial cerámico, podemos observar cuáles han sido los principales cambios acontecidos en los últimos años (*Fuente: Estudio en curso sobre prospectiva del sector cerámico, Área Mercado de ITC*)

- Crisis de la construcción que ha supuesto una gran caída de la demanda de vivienda. En concreto, hemos pasado de 865.561 viviendas visadas en 2006 a 91.662 en 2010. (*Fuente: Instituto Nacional de Estadística*)
- Descenso del consumo de los hogares debido a factores relacionados con las pésimas expectativas, las altas tasas de paro, la pérdida de valor de los patrimonios inmobiliarios, y la escasez de crédito.
- Aumento de costes de las materias primas y energía.
- Aumento de la competencia de países emergentes con menores costes de producción.
- Cambios en la estructura y número de empresas derivado de cierres, despidos y fusiones. Existencia de empresas cuyas necesidades de liquidez provocan distorsiones en el normal funcionamiento del mercado.

A la profunda depresión del mercado nacional, destino tradicional de aproximadamente la mitad de las ventas de nuestra industria (ver gráfica 1), se le añade la caída del mercado europeo, nuestro mercado natural, que absorbe una media histórica de entre el 45 y casi el 60% de nuestras exportaciones (ver gráfica 2) y que hasta la fecha había permitido compensar caídas coyunturales del mercado interno. Entre ambos por tanto, estamos hablando de que los mercados que suponen alrededor del 75-80% de nuestras ventas se encuentran en una coyuntura de depresión económica que dificultan el desarrollo del negocio de la industria española.



Gráfica 1. **Evolución ventas nacionales e internacionales** de pavimentos y revestimientos cerámicos (porcentaje de m^2). Datos sectoriales.



Gráfica 2. **Evolución exportaciones por áreas geográficas** de pavimentos y revestimientos cerámicos (porcentaje de m^2). Datos sectoriales

A nivel socio-cultural, nos encontramos con que esta situación ha provocado una mayor conciencia del consumidor, adoptando éste una conducta más racional en el consumo.

Sin embargo, aunque el contexto económico adverso conlleva un desplazamiento de las conductas de compra desde la impulsividad hacia comportamientos más razonados, la emocionalidad en el producto sigue estando presente. Así, tal como afirma Ismael Quintanilla, psicólogo social, en el *Cuaderno de Tendencias del Hábitat 10/11 de ITC*: "Lo realmente importante no es el producto en si mismo sino la manera en como es percibido, concebido y utilizado por quien lo compra".

El consumidor tiende a reajustar su consumo cuando existen cambios en las rentas. Según el mismo psicólogo, la incertidumbre de la situación económica y el miedo a que exista la posibilidad de no mantener el nivel de vida alcanzado en los últimos años, provocan conductas de adaptación o de ajuste. Con ello, nos encontramos ante un consumidor más prudente que omite los excesos y es más equitativo y responsable en la compra. Atendiendo al estudio *"Understanding the Post Recession Consumer"* publicado en *Harvard Business Review*, "La simplicidad es una tendencia que se está acelerando con la crisis económica y tendrá un desarrollo mayor a largo plazo debido a un cambio en las costumbres de los consumidores".

Todo ello se traduce en diseño a través de estos valores: (*Fuente: Observatorio de Tendencias de Hábitat de ITC*)

- Producto útil y longevo perdurable en cuanto a estética y calidad.
- Valores de la empresa en si misma y sus productos.
- Productos y servicios que proporcionen autonomía al usuario (movilidad, cambio,...) a través de una extrema practicidad.
- Valores seguros, buena inversión.
- Emocionalidad razonada y justificada.

Sin duda, el nuevo contexto nos lleva a plantearnos en qué situación se encuentra el sector y cómo debería reaccionar ante el nuevo escenario.

2. PROBLEMÁTICA SECTORIAL

Pese a que, indudablemente, la crisis ha agravado en gran medida la situación del sector, en materia de gestión de la cartera de producto existía y existe una problemática enraizada que podemos resumir en los siguientes puntos:

- Déficit de visión estratégica de marketing en las empresas.
- Múltiples decisores en la incorporación y eliminación de producto. La información de mercado se transmite a través de diferentes canales de manera no estructurada.
- Fuente principal común de incorporación de nuevos diseños, derivada del peso de los fabricantes de colores, esmaltes y fritas en el desarrollo de producto nuevo. Homogeneidad competitiva.
- La no existencia de criterios de selección de nuevos productos sin enfoque al consumidor y la falta de estudio de tendencias de mercado.

Además, según el estudio *"El papel del diseño en el sector cerámico"* elaborado por el ITC (2011), se añaden los siguientes problemas de gestión:

- Se intenta abarcar el mayor número posible de productos en vez de especializarse.
- Apenas se analizan los deseos del consumidor, se le ofrece lo que se puede fabricar.
- Se depende en mayor medida de los distribuidores, la mayoría de los cuales utilizan medios obsoletos.
- Se sigue compitiendo por precio, como consecuencia principalmente de la homogeneidad de los productos.
- Se incurre en la copia y se siguen las tendencias ya asumidas en lugar de desarrollarlas, lo que acorta los ciclos de vida de los productos.
- Se ignoran los servicios como medio de diferenciación.

Respecto a la toma de decisiones sobre el diseño de los productos, según este mismo estudio, esta está tutelada en todos los casos por la dirección general (o demás figuras de la dirección / propiedad de la empresa), por el área comercial y el responsable del producto. En la práctica se tiene establecido un sistema de comités de producto y de diseño, claramente operativos, no liderados en ningún caso por diseño, sino por otras áreas funcionales estratégicas de la empresa. Los comités de producto no poseen una denominación específica, por lo que su significado y atribución de decisiones está establecida más por la operativa que por el valor estratégico.

De todo ello se desprende, según este estudio, una clara dependencia externa en la conceptualización de nuevos productos, ya que dichos conceptos provienen en todos los casos, aunque en porcentajes variables, de los fabricantes de colores, fritas y esmaltes. La dependencia de las empresas respecto a estos fabricantes, se ajusta a las características específicas de cada organización. Esto supone la no exclusividad del diseño dado que este está disponible para la totalidad del sector.

Lo que valía antes de la crisis, debe ser revisado ante el nuevo escenario descrito. Aspectos como el precio, la calidad, la seguridad y la prontitud de respuesta al mercado ya no son opcionales. Es decir, aquello que antes añadía valor al producto, cada vez más se convierte en requisito básico del mismo por lo que las empresas deben buscar ventajas competitivas basadas en otras variables como el diseño o la innovación.

Por el lado de la demanda, encontramos un distribuidor acostumbrado en los últimos años a un mercado en auge en el cual no tenía que realizar mucho esfuerzo para vender. Sin embargo, con la llegada de la crisis de la construcción, y con un mercado de reforma que se presupone clave en la recuperación económica del sector, el distribuidor ha comenzado a profesionalizarse.

El fabricante, según J. E. Masson y A. Wellhoff (2007), tiene que luchar ahora ante unos grandes distribuidores evolucionados, cada vez más exigentes y técnicos, ante unos grupos competitivos potentes y estructurados y ante unos consumidores cada vez más informados y alertados. Por ello, debe asegurarse de consolidar su relación con el canal de distribución a través de una política de producto/servicio clara, fundamentada en una gama de producto bien organizada, rentable, renovada y con compromiso de reposición, catálogos bien diseñados y actualizados, argumentarios de venta concretos y desarrollando acciones de marketing a nivel tienda. En definitiva, siguiendo a I. J. Martínez (2005), el fabricante debe generar negocio consiguiendo que el canal de distribución gane dinero vendiendo sus productos, es decir haciendo sus productos atractivos para el canal.

Antes de la crisis el importante volumen de ventas y los requerimientos comerciales de disponer de una oferta lo más amplia posible para competir, enmascaraba una situación, en muchos casos, de márgenes negativos e improductividades derivadas de esa gran cartera de producto. De esta manera, ahora el fabricante se encuentra con una cartera de productos:

- Indudablemente sobredimensionada, lo cual lastra su productividad, con ratios de utilización de ventas por referencia muy bajos.
- Totalmente heterogénea en estilos y formatos, lo cual unido a la ausencia de marca, lastra sus posibilidades de diferenciación y por tanto de ser reconocidas por el mercado como tal.
- Falta de coherencia en cuanto al producto que se oferta al mercado, sin una imagen clara acorde con la identidad de la empresa.
- Homogeneidad competitiva derivada de la fuente común de incorporación de nuevos diseños (los fabricantes de colores, esmaltes y fritas).
- Poco renovada y con poca rotación, que junto a la gran crisis de la construcción, ha generado cantidades inagotables de stock poco saludables para la empresa.
- Deficiente gestión de la cartera que tiene implicaciones claras en la comunicación asociada al producto.

3. SOLUCIÓN

A través de la metodología que presentamos en esta ponencia pretendemos ofrecer a los fabricantes de baldosas una herramienta que les permita gestionar su cartera de productos y minimizar los problemas que acabamos de comentar. Organizar la cartera de forma que responda a las necesidades del mercado, que permita ofrecer una imagen sólida y coherente y que respete las necesidades y visiones de los decisores de la empresa.

Se necesita una herramienta que permita clasificar los productos, que incorpore toda la información clave, que identifique patrones implícitos, que ayuden a definir estrategias futuras que refuercen las sendas de crecimiento natural de la empresa.

4. METODOLOGÍA

De acuerdo con el Observatorio de Tendencias del Hábitat de ITC, la gama de producto cerámico se puede clasificar según criterios como:

- **Tipo de material cerámico del producto:** azulejo o porosa, gres (de pasta roja o blanca), gres porcelánico (esmaltado o decorado en masa), barro cocido o gres extrudido.
- **Formato del producto cerámico:** cuadrado, rectangular, piezas especiales, piezas de gran formato, etc...
- **Uso final del producto cerámico:** revestimiento interior (general, baño, cocina), revestimiento exterior (fachadas, zocaladas), pavimento interior (general, baño, cocina, zonas de alto tránsito), pavimento exterior (zonas comunes, piscina).
- **Tendencias** (estilo, estética, funcionalidad o concepto de producto): tendencias asumidas (clásico, identidades, funcional y siglo XX), tendencias avanzadas y tendencias emergentes.

En los dos primeros casos, las clasificaciones se dirigen en mayor medida a los propios empleados de la empresa, puesto que aportan información técnica necesaria para el asesoramiento al cliente. Las dos últimas clasificaciones tienen un enfoque claro al consumidor, puesto que se aproximan a cómo el usuario detecta sus necesidades a la hora de tomar la decisión de compra acerca del material cerámico, estas son el uso final que va a tener el producto y el estilo, estética o concepto de producto al cual es más afín o se identifica más. Estas clasificaciones van a ayudar al cliente a encontrar el producto que busca y, por tanto, a mejorar el asesoramiento al mismo.

Nuestra propuesta y, por lo tanto, la metodología que aquí presentamos, se basa en auditar la gama de producto a través del mapa centrado en tendencias de los cuadernos elaborados por el Observatorio de Tendencias del Hábitat de ITC. Estas tendencias se definen en base a un estudio pormenorizado de variables relacionadas con:

- El Entorno Sociocultural (cultura, sociedad, economía, tecnología, demografía y familia, valores, etc.),
- La Comunicación y el Mercado (distribución, comunicación, *marketing*, diseño gráfico, etc.)

- El Hábitat (urbanismo, arquitectura, interiorismo, mobiliario, cerámica, recubrimientos, iluminación, textil hogar, domótica, etc.).

El resultado de esta investigación es un mapa donde están recogidas todas las tendencias del hábitat existentes, desde las ya asumidas a las actualmente emergentes, aquellas que pueden marcar los futuros desarrollos de productos y servicios de nuestra industria en el medio plazo. Así mismo se presentan las relaciones entre ellas.

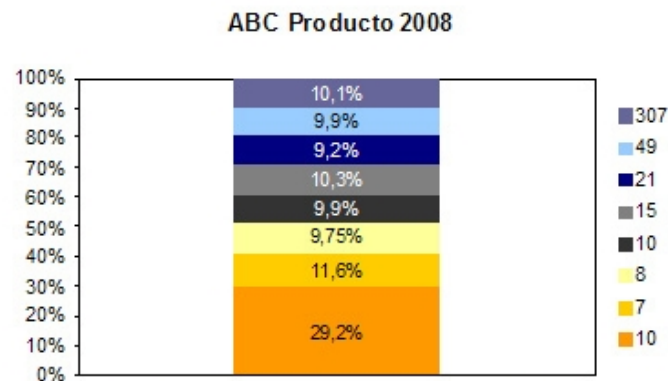
Clasificar la gama según tendencias significa clasificar según las características estéticas, formales, funcionales o conceptos que se encuentran asociados a los productos cerámicos. A modo de ejemplo, una tendencia tendrá en cuenta los siguientes aspectos dentro de una serie de productos:

- Características estéticas: acabados, gama de color, elementos gráficos, texturas superficiales...
- Características funcionales: acabados antideslizantes, superficies hidrófobas o bactericidas...
- Conceptos de producto: producto de edición limitada con firma, producto con bajo coste medioambiental, producto realizado a mano, producto personalizable....

Sin embargo, el estudio de tendencias no es la única herramienta que debemos tener en cuenta. Tal y como apuntan J.E. Masson y A. Wellhoff (2007), existe en el estudio económico, una vieja regla de los negocios que encuentra en la gama de producto toda su razón de ser. Estamos hablando de la regla del 20-80. Aunque las cifras no son rígidas, tienen una tendencia bien reconocida: el 20% de los artículos generan el 80% de las ventas. Como máximo, esta regla podrá ser del 30-70 pero nunca pasará de ahí.

De acuerdo con esta regla, tomar decisiones sobre la gama, podría ser relativamente fácil: dejo aquellas que me proporcionan más ventas y elimino las otras. Sin embargo desgraciadamente no es tan sencillo. Entran en juego, tal como señalan J.E. Masson y A. Wellhoff (2007), dos aspectos: la elección no puede ser demasiado restringida ya que el consumidor le gusta elegir y además y fundamentalmente por cuestiones de margen ya que normalmente los productos que suponen el mayor volumen de ventas corresponden a veces con unos márgenes ridículos.

A continuación podemos ver un ejemplo de ABC de productos en una empresa fabricante de cerámica, en el que podemos ver que el 16% de las referencias cubren el 80% de las ventas.



*Figura 1. Ejemplo de ABC de producto de una empresa fabricante.
Asesoramiento llevado a cabo por el Área de Producto y Área de Mercado de ITC.*

Como hemos comentado, se ha de considerar el término de rentabilidad como clave a la hora de tomar decisiones de producto, teniendo en cuenta el concepto de margen x rotaciones. Cuánto mayor sea el número de referencias de una línea de productos, más lenta puede ser la rotación de los inventarios.

Además, debemos tener en cuenta las afecciones que puede tener la eliminación de productos respecto a países y clientes clave de la empresa, o si se podría dar un trasvase de ventas del producto eliminado a otro que dejemos en cartera. No podemos eliminar productos que supongan referencias clave para mis clientes estratégicos o mis países clave, aunque no sean los productos más vendidos o más rentables, y por supuesto debemos considerar que al eliminar un producto, no estemos eliminando la satisfacción de una necesidad concreta que no pueda ser satisfecha por otro producto que tengamos en cartera.

Finalmente, otra herramienta a tener en cuenta sería el cálculo del ciclo de vida del producto. Según P. Kotler en su libro *Dirección de Marketing* (7ed), este ciclo de vida se caracteriza por tener distintas fases dentro de su secuencia histórica de ventas. Con relación a estas fases existen distintas oportunidades y problemas respecto de las estrategias de marketing y del potencial de beneficios.

Según el mismo Kotler, afirmar que un producto tiene un ciclo de vida presupone cuatro hipótesis:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas de un producto atraviesan distintas fases y cada una de ellas representan diferentes retos para el vendedor.
- Los beneficios aumentan y disminuyen en diferentes fases del ciclo de vida del producto.
- Los productos exigen diferentes estrategias en cada una de las fases de su ciclo de vida: de marketing, financieras, de producción, de aprovisionamientos y de personal.

La secuencia histórica de ventas de un producto a lo largo de su ciclo de vida se representa a través de una curva en forma de S. Esta curva se divide en cuatro fases conocidas como: introducción, crecimiento, madurez y declive.

- **Introducción:** se entiende por tal un periodo de tiempo con un crecimiento de las ventas lento, que coincide con la introducción de un producto en el mercado. Los beneficios no existen dentro de esta fase, debido a los altos costes de posicionamiento del producto en el mercado. Debemos tener en cuenta los productos que están en esa fase a la hora de auditar nuestra cartera, puesto que necesitarán un recorrido para conocer su funcionamiento y poder tomar decisiones acertadas.
- **Crecimiento:** se trata de un periodo en el cual el mercado rápidamente acepta el producto y existe un incremento sustancial de los beneficios.
- **Madurez:** es un periodo en el cual las ventas crecen a un ritmo cada vez menor debido a que el producto ha conseguido la aceptación de la mayor parte de los compradores potenciales. Los beneficios se estabilizan o disminuyen debido a las actividades de marketing que deben realizarse para defender los productos de los ataques de los competidores.
- **Declive:** durante este periodo las ventas muestran una tendencia decreciente y los beneficios disminuyen vertiginosamente. Debemos plantearnos eliminar dichos productos de nuestra cartera.

De acuerdo a todo lo comentado anteriormente, resulta fundamental tener en cuenta las tendencias de mercado a la hora de conseguir una gama coherente y tener determinado el perfil/es de consumidor/es a quienes me quiero dirigir. A partir del conocimiento de dichas tendencias, podemos reconfigurar nuestra propuesta de valor, dotándola de sentido y junto con el análisis interno comentado, basado en ventas y rentabilidad, conseguimos auditar nuestro producto y tomar decisiones de eliminación e incorporación de referencias, más coherentes con nuestra estrategia.

De esta manera, un diagnóstico de gama optimiza la oferta de productos de una empresa, de forma coherente con su estrategia y los mercados a los que se dirige.

El objetivo es determinar que acciones son necesarias para racionalizar, reestructurar y actualizar la gama de producto de una empresa, en función de las necesidades estéticas y económicas detectadas en una auditoría previa.



*Figura 2. Objetivos de la Auditoría de Gama de Producto
Metodología desarrollada por el Área de Producto y Área de Mercado de ITC.*

De acuerdo siempre al proceso establecido por las áreas de producto y mercado de ITC, conlleva fundamentalmente el estudio paralelo de dos visiones:

1. **Auditoría de producto desde la perspectiva de tendencias:** estudiar y organizar la gama según sus características estéticas, basadas en tendencias del hábitat todavía vigentes y emergentes, orientadas a un usuario final. Esta visión recoge todo un análisis detallado de la gama de acuerdo a su coherencia estética, coherencia de formatos, gamas y paletas de color o capacidad para vender. Debemos tratar de conseguir un mapa de producto que nos permita visualizar nuestra gama de forma gráfica y que nos permita tomar decisiones a partir de él.
2. **Auditoría de producto desde una visión económica-empresarial** se trata de analizar las ventas, rentabilidad y ciclos de vida de los productos, para ver que cuáles son los que más se venden, los más rentables, los que tienen un ciclo de vida ascendente o aquellos que debemos remplazar, los que nos permiten llegar a un tipo de consumidor estratégico...

**Figura 1**

*Figura 3. Procedimiento de la Auditoría de Gama de Producto
Metodología desarrollada por el Área de Producto y Área de Mercado de ITC.*

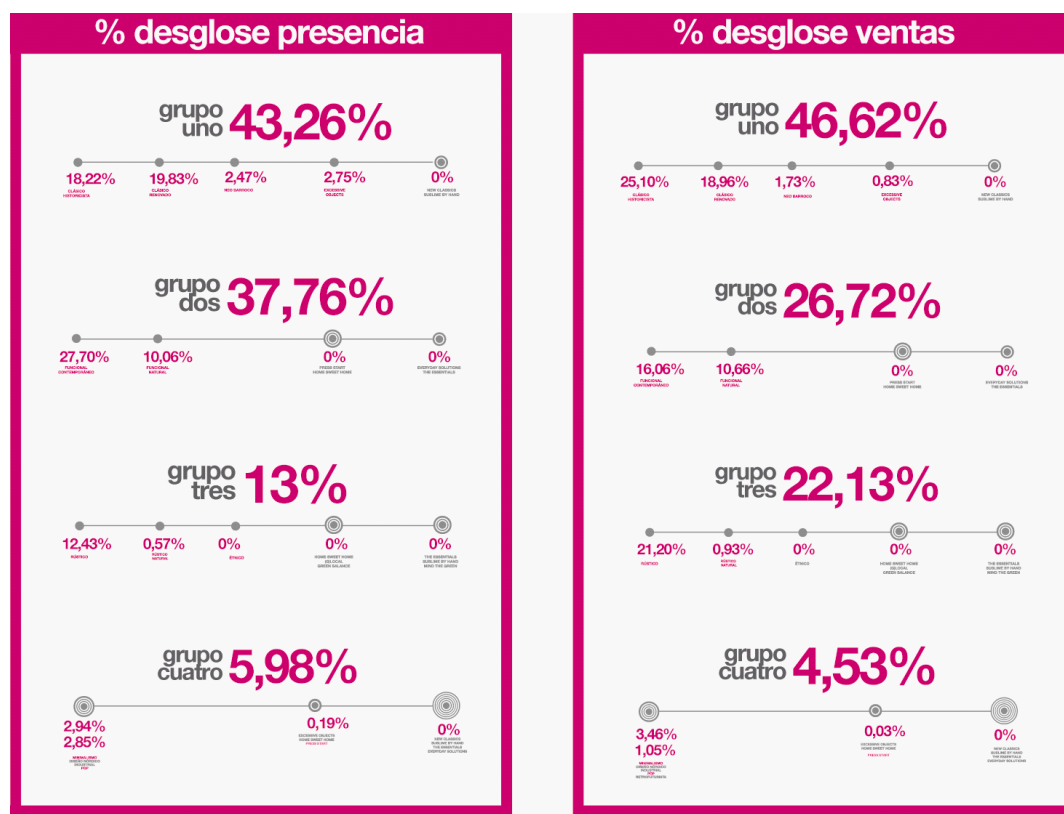
4.1. Auditoría de producto desde la perspectiva de tendencias

El Observatorio de Tendencias del Hábitat de ITC establece cuatro grandes grupos de producto que reúnen los estilos con rasgos estéticos comunes y que reflejan su evolución.

Tendencias asumidas		Tendencias 08/09	Tendencias 10/11
CLÁSICO	Clásico historicista	Excessive Objects	New Classics *
	Clásico renovado		Sublime by Hand
	Neobarroco		
IDENTIDADES	Rústico	(G)Local	Sublime by Hand
	Rústico renovado		
	Étnico		
FUNCIONAL	Funcional contemporáneo	Press Start	Everyday Solutions
	Funcional natural	Home Sweet Home	The Essentials
SIGLO XX	Diseño nórdico	Home Sweet Home	The Essentials
	Minimalismo		Basik & Raw
	Industrial		New Classics
	Pop		Everyday Solutions
			Once upon a Future
			Mind the Green

*Figura 4. Mapa de tendencias
Observatorio de Tendencias del Hábitat de ITC.*

Para clasificar el producto actual de la empresa se utiliza una representación lineal con cada tendencia situada cronológicamente. A continuación, presentamos un ejemplo de resultados de la realización de una auditoría de producto a una empresa cerámica



En las gráficas se puede observar que cada línea corresponde a una tendencia de mercado y su evolución en el tiempo. De esta manera, tras clasificar el producto en su tendencia, observamos los porcentajes de presencia y ventas que supone cada grupo. En este caso, las conclusiones extraídas, suponían que el grueso del negocio de esta empresa recaía sobre el grupo 1 en el que figuran tendencias asumidas de corte clásico. Sin embargo, el grupo 2 (contiene una decoración más funcional), suponía una gran presencia en cartera, no apoyada de igual manera por las ventas. Por el contrario, el producto englobado en el grupo 3 (producto rústico) aportaba un porcentaje muy importante de ventas considerando su representación en cuanto a presencia (un 13% del producto supone un 22% de ventas para la empresa). Finalmente, el grupo 4 (producto más vanguardista), representa solo un 6% de las referencias y un 5% de las ventas.

La auditoría realizada nos permite visualizar de una manera clara cual es la seña de identidad de la empresa, que productos de la cartera deben ser eliminados, que productos o modificaciones sobre productos debemos realizar, que nichos debemos cubrir tras la eliminación y hacia donde debemos dirigir las futuras líneas de producto.

En este punto, queríamos apuntar que tras las auditorías realizadas en estos últimos años en empresas del sector, todavía son muy pocas las empresas que apuestan por la incorporación de productos de tendencias más avanzadas en sus carteras.

Según el *"Estudio de las Acciones de Marketing a través de las páginas web de las empresas que cotizan en bolsa a nivel mundial"* realizado por el Observatorio de Mercado de ITC, el 100% de las empresas estudiadas cuentan con una gama de productos centrada en tendencias ya asumidas por el consumidor mientras que solo un 20% de las empresas comenzaban a incorporar en su cartera productos de tendencias más avanzadas y solo un 10% de tendencias emergentes.

Como vemos, queda mucho camino por recorrer para que las empresas del sector incorporen en sus organizaciones un enfoque claro hacia el consumidor. Con la metodología que presentamos en esta ponencia pretendemos aportar nuestro conocimiento como un grano de arena en la creación de un futuro próspero para nuestro sector.

5. CONCLUSIONES

Este proyecto está dirigido al sector cerámico con el fin de colaborar en una mejora de su posicionamiento y por lo tanto su competitividad en el mercado, así como en la política de aproximación al consumidor final.

Los procedimientos y herramientas aquí expuestos dotan a la empresa de una mayor capacidad a la hora de gestionar sus carteras de producto de forma que consiguen:

- Redimensionar su cartera lo cual les permite aumentar los ratios de utilización de ventas por referencia consiguiendo carteras más eficientes.
- Una imagen clara de la personalidad de la empresa que les permitirá lograr una mayor diferenciación.
- Una cartera más organizada y con ello una comunicación más clara.
- Una disminución de los costes productivos, de promoción y de stock.

AGRADECIMIENTOS

Los autores quisieran agradecer el apoyo financiero del IMPIVA y Fondos Feder para la realización de los proyectos de auditoría de producto que se han llevado a cabo en las empresas del sector.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- [1] KOTLER, P. Dirección de marketing. (7ªed). Madrid: Pentrice Hall, 1992.
- [2] MARTÍNEZ, I.J. La comunicación en el punto de venta. Madrid: Ed. ESIC, 2005.
- [3] MASSON, J.E. y WELLHOFF. A. El merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta. Bilbao: Ed. Deusto, 2007.
- [4] OBSERVATORIO DE TENDECIAS DEL HÁBITAT *Cuaderno de tendencias del hábitat 10/11*. Valencia: IMPIVA, 2010.

ESTUDIOS Y OTROS

- [5] Estudio en curso sobre prospectiva del sector cerámico, Área Mercado de ITC
- [6] El papel del diseño en el sector cerámico elaborado por el ITC (2011)
- [7] Estudio de las Acciones de Marketing a través de las páginas web de las empresas que cotizan en bolsa a nivel mundial, Observatorio de Mercado de ITC.
- [8] Instituto Nacional de Estadística
- [9] Observatorio de Tendencias de Hábitat de ITC