

# CUANTIFICACIÓN DE TENDENCIAS EN ESPAÑA: CUOTAS DE MERCADO DE LAS TENDENCIAS DEL HÁBITAT

**D. Gobert<sup>(1)(3)</sup>, S.M. Rodríguez<sup>(1)</sup>, M.G. Casado<sup>(1)</sup>, J. Navarro<sup>(2)</sup>,  
C. Revert<sup>(2)</sup>, M. Chordí<sup>(2)</sup>**

<sup>(1)</sup> Instituto de Tecnología Cerámica (ITC). Asociación de Investigación de las Industrias Cerámicas (AICE) Universitat Jaume I. Castellón. España.

<sup>(2)</sup> Instituto de Tecnología del Mueble, Madera y Afines (AIDIMA)

<sup>(3)</sup> Universitat Jaume I. Castellón. España.

## RESUMEN

La ponencia aquí presentada pretende contribuir de una manera directa en la forma de gestionar estratégicamente de las empresas de sectores relacionados con el hábitat, con el consumidor final y las tendencias como ejes vertebradores de dichas estrategias.

Por un lado, además de profundizar en las tendencias detectadas por el OTH, el objetivo de la investigación consiste en aportar ciertas pautas y estrategias que sirvan de guía para las empresas a la hora de aplicar tendencias en su propia realidad empresarial. De esta forma se introducirán técnicas creativas y estrategias a diferentes niveles –gestión empresarial, marketing, distribución comercial- que sirven para aplicar las tendencias en el sector del hábitat.

Por otro lado, el estudio cuantitativo realizado permitirá conocer las cuotas de mercado de cada una de las tendencias estudiadas por el Observatorio de Tendencias del Hábitat (OTH), de manera que con la estimación del potencial de mercado de cada tendencia, la empresa pueda contar con una herramienta que le ayude a enfocar las carteras de producto y las acciones de comunicación y distribución asociadas.

Hasta ahora el Observatorio de Tendencias del Hábitat solo había estudiado cuáles eran dichas tendencias, tanto asumidas por los mercados como emergentes. Con este estudio pretendemos dar un paso más en la aplicación práctica en las empresas.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Observatorio de Tendencias del Hábitat, estructura de investigación compartida por el Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) junto a los institutos tecnológicos del mueble (AIDIMA) y el textil (AITEEX), desarrolla desde sus comienzos un estudio de análisis y catalogación de las tendencias en el hábitat mediante una metodología propia desarrollada al efecto. 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 de tendencias 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.

Se estudian las tendencias, por tanto, desde una visión profunda, ahondando en los motivos y causas de las mismas, conociendo cuáles son los conceptos tras cada uno de los productos desarrollados para el hábitat e investigando cuáles son las necesidades que se cubren a través de estos. Permite gestionar políticas empresariales equilibradas entre las tendencias cuyo ciclo de vida se encuentra en la madurez con nuevos desarrollos basados en las tendencias emergentes que sustituyen o amplían las anteriores.

Sin embargo pese al alcance de nuestra investigación en tendencias, se necesitaba dar un paso más para animar a los consejos de administración a utilizar tendencias como una potente herramienta de gestión. Por un lado era necesario mostrar a las empresas, mediante casos prácticos y pautas o estrategias, cómo aplicar las tendencias en su propia empresa. Mientras, también consideramos necesario aportar datos cuantitativos de potencial de mercado de cada una de las tendencias analizadas, de manera que se pudiera conocer cuantos consumidores potenciales de cada tendencia existen en cada mercado de destino de los productos del hábitat. Por ello se realizó este estudio de casos de éxito y de cuantificación de tendencias en el mercado español, como punto de partida y que en sucesivos años será ampliado a otros países.

¿Cómo aplicar las tendencias a mi empresa? ¿Cuántos usuarios sienten cercanía a cada tendencia? O dicho en lenguaje empresarial ¿cuántos usuarios son potenciales consumidores de cada tendencia?

En la investigación realizada se ha dado respuesta a estas preguntas, de manera que se ha conseguido adaptar la información cualitativa sobre tendencias a un lenguaje que permita tomar decisiones gerenciales basadas en datos cuantitativos de potencial de mercado, y además se aportan pautas y estrategias para que la empresa adapte las tendencias a su casuística.

## **2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: ¿CÓMO APLICAR TENDENCIAS?**

Si bien existen múltiples estrategias para acercarse al usuario de una forma innovadora, en el presente ensayo hemos agrupado una serie de herramientas que pueden marcar la diferencia entre anticiparse y seguir. Estas son: cultura del diseño, lo que te hace único, contagio creativo, diseño para todos, la empresa transparente, apps (aplicaciones) para un mundo fácil, redes sociales, distribución alternativa y el factor verde.

A través de esta relación de herramientas y de ejemplos concretos vamos a ver cómo las empresas pueden afrontar una serie de cambios que le acerquen más a determinados segmentos de usuarios mediante la realización de productos, así como de acciones o estrategias de comunicación y de distribución.

Los ejemplos que presentamos son referentes del pensamiento lateral, es decir, pensar otra manera de realizar las cosas, plantear una ruptura con el modelo habitual de pensamiento, al que estamos acostumbrados, permitiendo generar nuevos modelos de negocio. En la mayoría de ocasiones la innovación no consiste en 'inventar la rueda', sino en tomar inspiración de 'aquí y de allá' para crear algo novedoso capaz de solucionar necesidades dentro del mercado, crear propuestas que tengan valor para el usuario y que a la vez sean rentables para la empresa.

### **2.1. La cultura del diseño**

Nos encontramos ante un panorama de madurez de la disciplina del diseño, como actividad profesional reconocida, pero también como parte de la cultura, que ha generado una creciente cultura del diseño. De hecho, el Museo de Arte Moderno de Nueva York, MOMA, reconoce al diseño como parte de las disciplinas del arte. Esta inclusión del diseño en la cultura y las artes han dado pie a la proliferación, por ejemplo de museos y galerías de diseño (donde también éste se distribuye), pero también a la introducción del diseño en los circuitos comerciales de arte (iconos, ediciones limitadas de diseñadores reconocidos). La propia cultura del diseño en sí misma es capaz de atraer a cierto tipo de personas con interés en estos temas, porque la empresa tiene este concepto en su visión y lo ha desarrollado a lo largo de su historia, hasta el punto que es un reclamo turístico, como el caso VitraHaus de Vitra.

Para trabajar en este tipo de estrategias la empresa debe tomarse la cultura del diseño como una filosofía de la empresa, de otra forma no será creíble.

## 2.2. Lo que te hace único

En muchas ocasiones, encontrar lo que te hace único, especial, lo que se está denominando el factor *WOW!*, va a hacer que destagues de tu competencia, que realmente seas el único y especialista en lo que haces, el mejor sin ninguna duda. El factor *WOW!* es usado para describir aquello que te hace único y cómo se puede utilizar y sacar provecho. Es lo que atrae a la gente hacia ti, hacia tu empresa, tus productos. Es un término muy utilizado últimamente en el lenguaje de los negocios y consultoría, sobretodo en relación a los emprendedores y nuevas empresas. Un caso que muestra esta estrategia es el de Cire Trudon, donde la empresa recupera su ADN gracias a una gama de productos que evidenciaban su experiencia y saber hacer.

Reflexionar sobre la verdadera excelencia de la empresa, y reconsiderar la misión y visión de la propia empresa es clave para trabajar en esta estrategia. Así como estar abiertos al cambio y buscar a personas que lo promuevan, como un director artístico o gestor de diseño. En ocasiones este perfil puede estar dentro de la empresa, en otras habrá que buscarlo fuera, pero en todo caso la empresa debe saber cuáles son los objetivos (identificados en el primer punto). Para la contratación externa existen centros de apoyo...

## 2.3. Contagio creativo

En cuanto al contagio creativo, es necesario tener en cuenta el *design thinking* –pensamiento de innovación que aplica los procesos mentales del diseño-, la co-creación y la creatividad en general. Y es que muchas empresas están empezando a utilizar diversos perfiles y técnicas creativas para innovar, para encontrar soluciones distintas a cómo se venían haciendo las cosas.

Por una parte los laboratorios de innovación, como el caso Innovation Lab de Roca, cuentan con equipos multidisciplinares (distintos perfiles y distintas nacionalidades) que realizan investigación sobre ciertos ámbitos y que aplican técnicas creativas en las primeras fases de la innovación. En el caso de la co-creación se puede contar con expertos y usuarios en diversas fases de la generación de un producto, puesto que tienen experiencia en el problema o situación a resolver y /o van a ser los usuarios del producto.

## 2.4. La empresa transparente

Por otro lado, vemos cómo han cambiado las reglas de comunicación entre la empresa (emisor) y los consumidores (receptor), ya que los segundos reclaman más honestidad por parte de las marcas. Existe mucha información, en ocasiones demasiada y es necesario filtrar. En todo caso, el usuario ahora sabe mucho más y tiene toda la información que necesita al alcance de un clic. Este usuario aprecia la honestidad y la empresa transparente. En la comunicación, un lenguaje sencillo, universal, comprensible y fiable va a ser la clave, sin artificios como el ejemplo del *packaging* de Bendita gloria para Casa Mariol, todo un ejercicio de diseño gráfico

en *Word* y *Excel*, que explica al consumidor las características del vino y su maridaje.

La empresa debe ser capaz de conocer a fondo 'la personalidad de la empresa', generar una cultura capaz de conectar con sus clientes potenciales y a la vez tener las habilidades para traducir ese ADN de la empresa en todo soporte de comunicación, en toda herramienta que tenga contacto con el usuario. En cuanto al diseño gráfico y la comunicación se perseguirá generar una comunicación honesta, sencilla, cercana y transparente que responda a la realidad de la organización.

## 2.5. Diseño para todos

El reto es 'simple': ¿por qué no ofrecer soluciones prácticas, simples y bien explicadas más allá del producto y pensadas para una minoría, pero que benefician a una mayoría? Un lenguaje universal, claro y pensado para cualquier interlocutor, es el que ha empleado en el caso *Out of the Box* de Samsung a la hora de explicar el funcionamiento de los móviles para la tercera edad, lo cual ha resultado un lenguaje que puede servir para cualquier persona, un ejercicio de diseño para todos.

En los procesos de diseño la empresa debe ser capaz de generar productos e interfaces de relación con el usuario que trabajen en la simplificación y reducción del contenido verdaderamente clave e imprescindible para el usuario.

## 2.6. Redes sociales

A propósito de la comunicación, la tecnología tiene cada vez una incidencia mayor en las formas de consumo. Por un lado a través de las **redes sociales** se posibilita que las empresas conversen con los usuarios, en algunas ocasiones convertidos ya en fans o amigos. Como el caso **Gallina Blanca online**, que con una imagen muy arraigada, aunque tradicional, ha conseguido seguidores jóvenes y así, ha cambiado su perfil de usuarios gracias a las redes sociales.

Las redes son territorio de los usuarios, por ello es necesario conocer su lenguaje, sus códigos y resultar útil. Además se basan en la confianza, son como las relaciones humanas: se trata de dar y recibir. Es necesario pensar en las redes como un servicio de atención al cliente más, pero más social e inmediato para conocer sus necesidades y frustraciones.

## 2.7. Apps para un mundo más fácil

Por otro lado la tecnología está permitiendo la aparición de una gran cantidad de aplicaciones que facilitan el acceso de los usuarios a información fiable y orientada a la inmediatez. Son las Apps para un mundo más fácil. A través de ellas las conversaciones se establecen de una forma aparentemente informal, pero detrás conllevan un gran esfuerzo por parte de las empresas. Y es que vivimos en la cultura de la inmediatez y para lograr comunicarse de forma efectiva hay que gestionar bien los recursos de las empresas y echar mano de aplicaciones como la

de Stylepark, una aplicación de la que te puedes descargar cualquier información sobre productos de hábitat.

## **2.8. El Factor verde**

Otra forma de proponer sostenibilidad, el factor verde, es ayudando a las personas a serlo, desde realizar, por ejemplo, coches con menos emisiones y además enseñar a conducir de forma menos contaminante, como de nuevo queda patente en ejemplo de Fiat eco:Drive.

El desarrollo de las tecnologías de la información ha permitido a los usuarios el acceso a una gran cantidad de datos e información tal que, al mismo usuario le es complicado discernir la utilidad o importancia de la misma (infoxicación). En este caso, es un servicio extra para el consumidor, los datos e información que la empresa le aporta, se convierten en conocimiento en el momento en que el consumidor la procesa. El usuario utiliza la tecnología en su propio beneficio, por un lado para incrementar su conocimiento en la conducción (obtención de información) y por otro lado para reducir el número de emisiones de CO<sub>2</sub> y ahorrar combustible (ahorro económico y reducción del impacto medioambiental).

## **2.9. Distribución alternativa**

Por último, a pie de calle las empresas exploran en la distribución alternativa adaptada a los cambios que se están produciendo en todos los sectores. Se buscan puntos de venta capaces de llamar la atención de unos consumidores cada vez más anestesiados con las estrategias de venta tradicionales. Por ejemplo, el escaparatismo de Vinçon apela a la conciencia crítica de las personas.

Dentro de esta estrategia se apela a las empresas a generar puntos de venta basados en la austeridad. Una técnica para ello es identificar el tipo de lenguaje capaz de impactar y que va a ser valorado por parte del público objetivo al que el establecimiento se dirige. Así como huir de las apuestas meramente estéticas y profundizar en el concepto a transmitir. El packaging constituye otro soporte en el cual se pueden incorporar expresiones artísticas interesantes.

## **3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: ¿PARA QUIÉN APLICAR TENDENCIAS?**

El objetivo principal de la investigación ha sido obtener datos objetivos que permitan identificar perfiles y medir cuántos potenciales consumidores hay en España de cada tendencia detectada por el OTH, incluyendo tendencias asumidas y tendencias emergentes.

Para ello ha sido necesario desarrollar un instrumento de medición de la tendencia a través de una escala, para cada uno de los conceptos que hay detrás de la tendencia.

Además de este objetivo principal, se pretende conseguir:

- Identificar y cuantificar cuántos “Early Adopters del Hábitat” hay en España. Estos son aquellos que incorporan las tendencias emergentes con mucha rapidez. Se pretende determinar si existe diferenciación en su comportamiento frente al resto de consumidores; identificar cuáles son las tendencias más aceptadas por ellos y ver si estas tendencias pueden ser las de más rápida implantación en los hogares.
- Tener una medida de los nuevos formatos de familias emergentes. Se desea determinar no solo que existen nuevas formas de habitar en España sino cuantos son, cómo viven y qué tendencias del hábitat consideran más afines.
- Estudiar la relación del individuo con su hogar en base a su estilo de vida.

### 3.1. Metodología

1. Se plantea la necesidad de definir una metodología que permita tangibilizar cada tendencia en aspectos medibles. Para ello es necesario medir conceptos tales como la racionalidad, emocionalidad, criticidad, proposición, sostenibilidad, exceso y búsqueda del bienestar entre otros, y cómo estos aspectos se materializan en el hogar. Estos conceptos subyacen detrás de cada tendencia observada en una medida determinada.

Por ello, se ha desarrollado una escala de medición para cada uno de estos conceptos subyacentes a las tendencias que se compone de enunciados específicos (ítems) que explican diferentes aspectos de dichos conceptos.

2. Además, y en relación al objetivo de tener una medida de identificación y cuantificación de las nuevas formas de habitar, se considera fundamental construir un instrumento que nos permita dicha medición. En este sentido se plantea la inclusión de preguntas que tienen en cuenta tanto la morfología de los hogares como la escala de valores presente en dichos hogares (pej. “vivo solo porque valoro la libertad”).
3. Para detectar la presencia de “Early adopters” en las tendencias del hábitat, se utiliza la escala Goldsmith and Hofacker’s domain-specific Innovativeness (1991) adaptada al hábitat.
4. Se construye la variable “Estilo de vida en el Hogar” que mide la relación del individuo con su hogar en base a las actividades que se realizan en el mismo y la frecuencia con la que se llevan a cabo, en base a los beneficios que un individuo espera de su hogar y en base al concepto que cada uno tiene del mismo.
5. Para alcanzar los objetivos de la investigación, se realiza un estudio cuantitativo con base muestral en España de manera que permite la cuantificación del mercado potencial español asociado a cada tendencia y su relación con los estilos y vida dentro y fuera del hogar.

### 3.2. Algunos resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición de conceptos, presentamos algunas conclusiones, aunque los resultados completos se desarrollarán en la propia presentación de la ponencia.

- El 53,7% de los encuestados considera la racionalidad como relevante a la hora de comprar productos para el hogar. Este perfil de usuario considera importante buscar información y comparar alternativas antes de tomar una decisión; considera prioritario aspectos como la seguridad de la vivienda y el orden en el hogar.
- Por otro lado, el 58,1% de los encuestados considera la emocionalidad como un aspecto importante en la compra de productos para el hogar. Es decir, este porcentaje de encuestados considera a su casa como una extensión de su forma de ser, le encantan los ambientes con personalidad e intentan que su hogar transmita sensaciones y no sea impersonal.
- El 56,4% no aplica la provocación en la elección del producto para el hogar. De esta manera, no se sienten identificados con afirmaciones como "Quiero que mi casa resulte sorprendente y no deje indiferente a nadie" o "Soy radical a la hora de decorar mi casa, no me gusta la discreción".
- Respecto a la sostenibilidad, un 54,8% se muestra indiferente hacia dicho aspecto a la hora de elegir el producto. Esto es debido a que la sostenibilidad era considerada en nuestro estudio de una manera proactiva, en el sentido de implantación de medidas sostenibles en la vivienda o la compra prioritaria de productos sostenibles frente al resto.
- En cuanto al bienestar, un 54,8% considera relevante aspectos como llevar una vida equilibrada y sin estrés y considera fundamental que su casa le ayude a recargar energías.
- El 65% de los encuestados consideran el aspecto funcional como relevante en la elección. Esto implica decisiones a la hora de la compra basadas en aspectos útiles y prácticos, cómodos en su uso y que faciliten la limpieza.
- Respecto al concepto social, un 61% se muestra indiferente a este respecto. Sucede lo mismo que con la sostenibilidad. Con este concepto se buscaba el perfil de un consumidor proactivo, que se implica en actividades sociales, que busca alternativas de consumo o que prefiere comprar productos de empresas independientes antes que productos fabricados en masa por grandes empresas. Por ello, pese a que existe un 26,6% de consumidores que se sienten identificados, la mayoría muestra indiferencia.

Finalmente, respecto a la medición de tendencias, vamos a mostrar los resultados obtenidos respecto a las tendencias emergentes 10/11:

- Respecto a New Classics, el 51% de los encuestados es afín a esta tendencia.

El perfil del consumidor que subyace detrás de dicha tendencia es un tipo de consumidor muy racional, conservador y emocional que huye del exceso y la provocación.

- Respecto a la tendencia Everyday Solutions, el 48,3% se siente afín a la tendencia. Se trata de un consumidor muy propositivo en el sentido de que le gusta probar cosas nuevas, cambiar la decoración y plantearse como mejorar las cosas. También se trata de un consumidor que busca la funcionalidad en cuanto a la utilidad, la practicidad y la comodidad. Es una persona muy contraria al exceso y para nada conservadora.
- The Essentials recoge un perfil de consumidor preocupado por la simplicidad y el bienestar en el hogar. Lejos de las cosas sofisticadas y excesivas, este tipo de consumidor solo consume aquello que necesita buscando la sencillez en el hogar. Considera su casa como un espacio para relajarse y recargar energías y busca un tiempo de desconexión personal. Son afines a esta tendencia un 43,7% de los encuestados.
- El tipo de consumidor que se encuentra bajo la tendencia Sublime By Hand es un tipo de consumidor que valora por encima de todas las cosas la emocionalidad y la pluralidad. Valora una casa que integre estilos de decoración de diferentes culturas y desde luego considera la casa como la extensión de su forma de ser. Este perfil de consumidor aboga por los ambientes con personalidad y que transmitan sensaciones, no preocupándose por la funcionalidad del ambiente. Son afines a esta tendencia el 40,5% de los encuestados.
- Respecto a la tendencia Once Upon a Future, el 43,2% se siente afín a la tendencia. El perfil de consumidor es un consumidor propositivo que busca la simplicidad y la emocionalidad, huyendo del conservadurismo.
- En Basik & Raw encontramos un consumidor mucho más racional que busca la simplicidad en la ambientación de su hogar. Encuentra prioritario aspectos como el orden, la seguridad o el confort y por supuesto penaliza el exceso. Entre los encuestados, un 33% se siente potencial usuario de esta tendencia.
- Finalmente, la tendencia Mind The Green es una tendencia apoyada solo por un 28% de los encuestados. Sin embargo tampoco es rechazada sino que resulta más indiferente al 72% restante. Detrás de esta tendencia subyace un tipo de consumidor muy racional, profundamente preocupado por aspectos sociales y fundamentalmente por la sostenibilidad. Va en contra del hedonismo, la individualidad y el exceso. Está dispuesto a pagar más por productos ecológicos, se preocupa por implantar medidas sostenibles en su vivienda y compra productos que estén fabricados con materiales respetuosos con el medio ambiente.

En la ponencia se presentarán los resultados completos de la investigación y la metodología generada para la medición del mercado asociado a cada tendencia.

No obstante, además, se editarán varios monográficos de tendencias apoyados en los resultados obtenidos: monográfico 2011 1ª parte: "Cómo aplicar tendencias. Casos de empresa" y monográfico 2011 2ª parte: "Para quién aplicar tendencias. Perfiles de consumidores y mercado potencial de las tendencias".

#### **4. CONCLUSIONES**

Los casos que se han presentado muestran empresas que han realizado un cambio importante o paradigmático en algún momento de su trayectoria o historia o bien han seguido una estrategia que no era la habitual en su sector o en empresas de similares características lo que les ha supuesto una clara innovación en su sector. Ya sean empresas con una gran trayectoria o más jóvenes, familiares o grandes empresas, todas ellas han sido capaces de anticiparse a las demandas del usuario, o reaccionar ante ellas de una forma rápida y eficaz.

Las nueve estrategias que se proponen, aunque no son únicas, plantean herramientas para innovar alineadas con las tendencias que se presentan dentro del proyecto. A la vez presentan un panorama de posibilidades a la hora de trabajar con tendencias.

En cuanto al desarrollo del estudio cuantitativo, este estudio ha pretendido ser una herramienta de gestión para la empresa a la hora de tomar decisiones estratégicas. De esta forma, con los resultados de esta investigación, la empresa tendrá información sobre las tendencias de mercado pero sobre todo tendrá la posibilidad de conocer el mercado potencial asociado a cada tendencia y los aspectos referentes al consumidor que hay detrás de cada una de ellas.

Esto permitirá tomar decisiones respecto a la gestión de producto actual, la incorporación de nuevas referencias, gestión de la comunicación asociada al producto y la distribución del mismo, siempre con el consumidor final por fin como eje vertebrador principal de la estrategia.

#### **AGRADECIMIENTOS**

Los autores desean agradecer a IMPIVA y a la Unión Europa - Fondo Europeo de Desarrollo Regional por el apoyo financiero que han brindado a esta investigación.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- [1] "The construct lyfestyle in market segmentation. The behaviour of tourist consumers". Ana M. Gonzalez & Bello (2000).

- [2] Analysis of Likert-scale data: A reinterpretation of Gregoire and Driver. Lee Rasmussen, J. (1989)
- [3] Fundamentos y técnicas de medición de actitudes. Dawes, R.m. (1997)
- [4] "Measuring Consumer Innovativeness". Goldsmith, Ronald E. and Charles Hofacker (1991).
- [5] Stapel Scale or Semantic Differential in Marketing Research. HAWKINS DI; ALBAUM G; BEST R (1974)
- [6] Categorías de respuestas en Escalas de tipo Likert. Cañadas, I. y Sánchez A. (1998)
- [7] GIL, Victor (2009). Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias. Empresa Activa. Barcelona.
- [8] VERDÚ, Vicente (2009). El capitalismo funeral. La crisis o la Tercera Guerra Mundial. Anagrama.
- [9] Harvard Business Review Article. The Innovator's DNA by Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, Clayton M. Christensen. Dec 01, 2009
- [10] Informe "Influencia de las marcas en la sociedad 2.0" de NCA y del IE Business School,
- [11] Artículo El País. Las marcas no hablan con sus consumidores: [http://www.elpais.com/articulo/empresas/sectores/marcas/hablan/consumidores/elpepueconeg/20110313elpnegemp\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/empresas/sectores/marcas/hablan/consumidores/elpepueconeg/20110313elpnegemp_1/Tes)