

"La oferta cerámica es generalista y está sobredimensionada" - El Mundo Castellón al Día - 28/01/2019

SABRINA VERAL RESPONSABLE OBSERVATORIO DE MERCADO DEL ITC La técnica analiza la realidad del sector cerámico y alerta de dos grandes causas que lastran la competitividad. «Trabajamos en la creación de grupos de generación de ideas y podemos ayudar a cualquier empresa para ganar en excelencia», indica Sabrina Veral

«La oferta cerámica es generalista y está sobredimensionada»

BERTA RIBÉS / CASTELLÓN

El Observatorio de Mercado del Instituto de Tecnología Cerámica (ITC), con Sabrina Veral al frente, está comprometido con el sector cerámico. «Si una empresa del sector quiere innovar y no sabe cómo hacerlo, podemos hablar cuando lo requiera y ver de qué manera podemos ayudarle. Nuestro compromiso está con el sector cerámico y con conseguir su excelencia», afirma Veral.

Pregunta.— Está al frente del Observatorio de Mercado del ITC, ¿cuál es la labor de este organismo y qué aporta al sector cerámico?

Respuesta.— Nuestro objetivo es transformar información en inteligencia de negocio para el sector cerámico. Esto, que parece muy ambicioso, a la vez es clave para que las empresas de nuestro sector ganen competitividad y debería ser el pilar que sustentara la estrategia de cualquier compañía. Desgraciadamente, no todas tienen la capacidad de contar con un departamento internamente que resuelva sus necesidades de mercado y ahí es donde entramos nosotros. El ITC siempre ha estado al lado del sector cerámico desde sus inicios apoyándose en innovación, desarrollo, en análisis y ensayos, en procesos industriales... y desde hace más de diez años también ofreciéndole inteligencia competitiva.

P.— El Observatorio acaba de presentar un nuevo servicio que ofrecerá el ITC para que las empresas puedan testar un producto antes de producirlo. ¿Cómo nace este nuevo servicio y cuál es su objetivo?

R.— El germen de este servicio es muy antiguo. Deriva de la necesidad de disminuir el ratio de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos, optimizar gastos de desarrollo y promoción innecesarios y reducir el *time to market*. De todos es conocido que muchas empresas utilizan ferias como Cevisama para testear sus productos, con el coste que esto supone. Ahora, por fin, junto con Consumolab de AINIA, el Observatorio de Mercado cuenta con una base de 30.000 consumidores para hacer dichos testeos y llegar ya a Cevisama con el producto validado. Si una empresa quiere lanzar una serie en una tendencia determinada, hacemos una preselección de los consumidores que responden positivamente a dicha tendencia para, después, realizar el test de la serie con una muestra. Los resultados están siendo muy buenos y esperamos que se traduzcan en más ventas y menos fracasos en el lanzamiento.

P.— Uno de los proyectos que acaba de presentar el Observatorio es la implantación de la industria 4.0 en la

promoción de la cerámica en las tiendas. ¿Cómo se va a conseguir?

R.— Esto sí que puede significar un cambio importante en la manera de concebir las tiendas de cerámica en el futuro. Es un proyecto de investigación que pretende acabar prototipando soluciones reales para poder medir algunos aspectos relevantes de la promoción en tienda. Resulta paradójico que, una empresa que vende 20 millones de euros y que gasta en promoción aproximadamente un 5% de sus ventas, no sepa anticipar si una promoción va a funcionar o no, más allá de las ventas que genera cada serie. Hay muchos otros indicadores que nos podrían ayudar. Es decir, hasta ahora la mayoría de las empresas del sector desconocen qué variables de la promoción pueden estar frenando la venta, aspectos como el tiempo que transcurre desde que un panel se envía a un distribuidor hasta que este lo coloca en tienda, o, por ejemplo, cómo afectarían variaciones de precios en la venta final de una determinada serie, entre otras cosas. Queremos conseguir mucho, pero somos conscientes de que el camino no es inmediato ya que la gran mayoría de empresas del sector no tiene tiendas propias y, por lo tanto, dependemos de la distribución para implantar innovaciones. Es un pequeño hándicap.

P.— ¿Cuál es su percepción respecto a la oferta del sector cerámico?

R.— Sobredimensionada y generalista. Para mí dos grandes males que lastran la productividad y la competitividad de nuestra industria. Una empresa tipo del sector consigue el 50% de sus ventas con solo un 5% de las referencias de su catálogo. Esto deja pocas dudas. En las auditorías de producto que realizamos desde ITC, siempre nos encontramos situaciones como esta. Situaciones que, además, se agravan porque pocas empresas tienen una línea editorial clara, y basada en tendencias o estilos, es decir en gustos de consumidor. Todos hacen de todo y eso complica la supervivencia, sobre todo de las pequeñas que no pueden competir a precio. Pensemos en el programa *Pesadilla en la cocina* y en el propio Chicote argumentando que no podemos tener un restaurante con una carta de cinco páginas, ¿a qué no?... Pues lo mismo en cerámica.

P.— ¿Cómo ha sido la travesía de la crisis y cómo ha influido en los productos cerámicos del *cluster*?

R.— Más que una travesía ha sido casi una guerra, con muchas bajas. La mayor crisis en la historia de nuestra industria. Para mí, uno de los errores más gordos cometidos en esta crisis ha sido que muchas empresas decidieron prescindir de los



Sabrina Veral es la responsable del Observatorio de Mercado del ITC. / EL MUNDO

No podemos tener un restaurante con una carta de cinco páginas, ¿a qué no?... Pues lo mismo en cerámica. El 50% de ventas se consiguen con solo un 5% de las referencias del catálogo»

En marketing queda mucho que hacer, pero hay que tomar algún riesgo. De todos modos no podemos vender a precio bajo y de todo»

departamentos de marketing, una solución que a largo plazo se ha convertido en un problema. Como he comentado, no todos podemos vender a precio bajo y de todo. Ahora mismo el precio de la cerámica española está entorno a los 6,7 euros/metros cuadrados, frente a los 13,9 euros de Italia. Una diferencia de más del doble no se justifica solo en el producto. Nos queda mucho que hacer en el terreno del marketing, pero hay que tomar algún riesgo.

P.— ¿Cuáles son las tendencias cerámicas que se han consolidado?

R.— Si hablamos de España y de acuerdo con el último estudio de fabricantes del Observatorio de Mercado, podríamos decir que en los últimos diez años ha habido un cambio importante en los gustos, pasando de la predominancia de la cerá-

mica rústica y marmoleada a la preferencia de otros estilos como la piedra natural, la madera y los cementos en el pavimento o los monocolors en el revestimiento. En el último informe de tendencias cerámicas elaborado por el ITC, y que se presenta en Cevisama, se podrá ver claramente esta evolución.

P.— Los formatos han ido creciendo (y lo siguen haciendo) en los últimos años, a la vez que conviven con piezas pequeñas o propuestas innovadoras para poder ganar diferenciación y valor añadido. ¿Cuál es la apuesta segura?

R.— Efectivamente, en cuanto a formatos la tendencia va hacia los extremos, donde, además, se consiguen mejores precios... aunque apuesta segura no hay ninguna y menos si pensamos solo en la variable formato. Para mí, considerar el formato como una clave de venta es seguir manteniendo un enfoque fabril. Es como el ejemplo que siempre pongo de María, una mujer como yo de 37 años, con dos hijos pero que, a diferencia de mí, vive en Arnedo, un pueblo de La Rioja cuya principal actividad es el calzado. No teniendo ni idea de cerámica, quien piense que María va a ir a un distribuidor a pedir un producto 30x60 de pasta roja

y rectificado, creo que está perdiendo una oportunidad de oro de captar verdaderamente su atención y conseguir la venta. Pasar de un enfoque fabril a un enfoque de consumo es todavía una asignatura pendiente para muchas empresas.

P.— ¿Qué tendencias van a marcar el mundo de la cerámica a corto y medio plazo?

R.— En cuanto a las últimas tendencias, estamos encontrando innovaciones que no solo tienen que

ver con la orientación de la gama de producto sino también con la configuración del modelo de negocio, con productos-servicio que apoyan la personalización del diseño, el apoyo durante los procesos constructivos o la colaboración con otras empresas industriales. Además, debemos tener en cuenta que la distribución también se está transformando, aproximándose cada vez más al centro de las ciudades o inaugurando nuevos modelos de tiendas cada vez con menos producto y mucha más comunicación.

Y desde luego no hay que olvidar el canal *on line*. El 13% de las compras de cerámica en Reino Unido ya se realizan por internet. En nuestro caso, todavía estamos lejos de esta cifra, pero es algo que hay que atender desde ya mismo, porque es una tendencia en todos los sectores industriales.

P.— La cerámica se enfrenta a la competencia de otros pavimentos. ¿Cómo pueden valorizar las empresas la cerámica?

R.— Precisamente estamos ahora trabajando en el estudio del consumidor de recubrimientos en España, donde se trata esta competencia con el objetivo de analizar qué atributos asocia el consumidor actual a cada tipo de producto. En breve sabremos cuál es el posicionamiento de la cerámica y cuál el de la madera, el mármol o el terrazo, entre otros. Y desde luego irán saliendo competidores, porque el mercado se mueve, pero la lucha está en seguir teniendo un mejor posicionamiento que el resto en nuestras variables clave.

Es una labor en parte sectorial, en parte de cada uno... pero que hay que tratar desde ya. Eso, y minimizar debilidades tradicionalmente asociadas a la cerámica... La innovación debe ir hacia la creación de productos/sistemas, buscando romper barreras de la cerámica como la colocación, el reemplazo de piezas, la redecoración *in situ* o la reutilización, dentro de conceptos asociados a la economía circular. En estas innovaciones trabajamos también desde el ITC con la creación de grupos de generación de ideas, impulsados por los observatorios. Si una empresa del sector quiere innovar y no sabe cómo hacerlo, podemos hablar cuando lo requiera y ver de qué manera podemos ayudarle. Nuestro compromiso está con el sector cerámico y con conseguir su excelencia.