

Ponencia nº 162 A

SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING EN LAS EMPRESAS CERÁMICAS

IMK Innovación en Marketing¹

Universitat Jaume I

España

Palabras clave: Departamento de Marketing, funciones de marketing, cluster cerámico, SABI

Sumario o sinopsis de la ponencia

El presente trabajo pretende analizar en qué medida el departamento de marketing participa en las siguientes funciones desarrolladas en las empresas cerámicas: Ventas y comercial, Gestión ferias, Diseño catálogos, Gestión expositores, Política de precios y descuentos, Gestión de la marca, Diseño de envases y embalajes, Publicidad, Relaciones públicas, Investigación de mercados, Logística, Relación con los clientes, Marketing directo, y Web corporativa. Además, en función de los datos de cada una de las empresas obtenidos de la base de datos SABI, se ven las diferencias entre las empresas con departamento de marketing y sin él para las siguientes variables: Nº marcas activas, Nº Marcas inactivas, Importador, Exportador, Ingresos de explotación, Result. ordinarios antes Impuestos, Resultado del Ejercicio, Total activo, Fondos propios, Número empleados, Rentabilidad económica (%), Rentabilidad financiera (%), Liquidez general, Endeudamiento (%), Productividad, Capacidad devolución.

Los principales resultados del estudio destacan la poca participación del departamento de marketing en las funciones analizadas, realizándose la mayoría de ellas por el departamento comercial y de ventas. Y las empresas con departamento de marketing además de ser más grandes que las que no lo poseen, obtienen unos resultados económicos superiores.

Introducción

Monturiol (2007) plantea que el departamento de marketing no tiene la consideración que debería en el seno de la mayoría de las empresas. Una encuesta realizada por The Times 1000 reflejaba que menos del 57% de los directivos creen que las inversiones en marketing sirven para apoyar el crecimiento a largo plazo de sus compañías. El 27% de los responsables financieros consideran que las inversiones en marketing son sólo una buena herramienta táctica a corto plazo, en tanto que el 32% asegura que el presupuesto de marketing debe ser el primero en caer cuando las condiciones económicas son adversas.

Objetivo del estudio

El objetivo del presente estudio es doble:

1. Analizar la situación actual del departamento de marketing en las empresas del cluster cerámico, a través del estudio de las funciones que desempeña.
2. Determinar las características específicas de las empresas que tienen departamento de marketing.

Metodología

En cuanto al diseño de la investigación indicar que se han realizado 40 encuestas entre empresas pertenecientes al cluster cerámico de Castellón. La recogida de datos se realizó entre junio y septiembre de 2007, por encuestadores profesionales, a través de entrevistas personales en cada una de las empresas con directivos de las mismas.

Para la medición de las variables solicitábamos a los encuestados que indicasen qué departamento o departamentos realizan las siguientes funciones en su empresa (tabla 1):

Tabla 1. Funciones consideradas

Función	Principales departamentos implicados
Ventas y comercial	
Gestión ferias	
Diseño catálogos	
Gestión expositores	
Política de precios y descuentos	

¹ M.A. Moliner, J. Sánchez, M.A. López, L.Callarisa, R.M. Rodríguez, J. Llorens y J.C.Fandos

Gestión de la marca	
Diseño de envases y embalajes	
Publicidad	
Relaciones públicas	
Investigación de mercados	
Logística	
Relación con los clientes	
Marketing directo	
Web corporativa	

Indicar que este estudio forma parte de una investigación más amplia en la que se recogían otros datos relativos a cada una de las empresas consideradas.

Los datos anteriores se complementaron con la información de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que contiene información de ratios, actividades, marcas, accionistas, etc., de más de 1.000.000 empresas españolas y 100.000 portuguesas.

En concreto para el presente trabajo se consideraron la información que aparece en la tabla 2 y 3, donde también se muestra el perfil de la muestra analizada.

Tabla 2. Perfil de la muestra nalizada (I)*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Nº marcas activas	39	0	11	2,41	2,673
Nº Marcas inactivas	39	0	5	,77	1,266
Importador	39	0	1	,33	,478
Exportador	39	0	1	,79	,409
Ingresos de explotación (miles de euros)	39	2440	59780	18243,72	14309,371
Result. ordinarios antes Impuestos (miles de euros)	39	-1867	4982	850,85	1367,915
Resultado del Ejercicio (miles de euros)	39	-1180	3190	593,97	940,301
Total activo (miles de euros)	39	2591	77108	23337,28	17691,878
Fondos propios (miles de euros)	39	288	28941	8271,23	7551,384
Número empleados	38	26	413	116,79	85,497
Rentabilidad económica (%)	39	-8,88	9,42	2,3262	3,72415
Rentabilidad financiera (%)	39	-44,7	22,5	6,134	11,0336
Liquidez general	39	,76	7,10	1,6692	1,54287
Endeudamiento (%)	39	10,88	91,89	63,6197	21,64592
Productividad	39	,75	3,32	1,6310	,48711
Capacidad devolución	39	,13	1,48	,7736	,33500

* Rentabilidad económica: Resultado del Ejercicio/Total activo; Rentabilidad financiera: Resultado del Ejercicio/Fondos propios; Liquidez general: Activo circulante/Pasivo líquido; Endeudamiento: (Total pasivo y capital propio-Fondos propios)/Total pasivo y capital propio; Productividad: (Ingresos de explotación-Consumo de mercaderías y de materias-Otros gastos de explotación)/Gastos de personal; Capacidad devolución: (Acreedores a L. P.+Pasivo líquido)/(Importe neto de Cifra de Ventas+Dotaciones para amortiz. de inmovil.+Var. provis. tráfico y perd. créditos incob.+Var. prov. de inversiones financieras).

Tabla 3. Perfil de la muestra nalizada (II)

	Frecuencia	Porcentaje
Exportador	21	53,8
Importador	3	7,7
Importador/Exportador	10	25,6
No Importador/No Exportador	5	12,8
Total	39	100,0

Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el estudio donde se analizarán las diferentes funciones consideradas (Ventas y comercial, Gestión ferias, Diseño catálogos, Gestión expositores, Política de precios y descuentos, Gestión de la marca, Diseño de envases y embalajes, Publicidad, Relaciones públicas, Investigación de mercados, Logística, Relación con los clientes, Marketing directo, y Web corporativa). Este análisis se realiza desde dos puntos de vista, que tratan de dar respuesta a los objetivos marcados. En primer lugar, se analiza si el departamento de marketing está implicado en las funciones anteriores. Y en segundo lugar, se identifican aquellos aspectos que diferencian las empresas en con departamento de marketing y sin él, para lo que se recurre al análisis de la varianza (ANOVA) y a la prueba chi cuadrado.

Ventas y Comercial

Dentro de la función comercial y de ventas el departamento de marketing no ejerce ninguna influencia (tabla 4). Siendo los departamentos con mayor poder el comercial y el de ventas (92,5%). El hecho de diferenciar entre comercial y ventas es debido a que se ha tratado de ser fiel a las respuestas de los encuestados, y en la medida que algunos de ellos diferenciaba entre estos dos departamentos se ha optado por mantener dicha diferenciación.

Tabal 4. Ventas y comercial

VENTAS Y COMERCIAL	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	13	32,5
Ventas	21	52,5
Ventas-Comercial	2	5,0
Comercial-Gerencia	1	2,5
Gerencia-Producción-Compras	1	2,5
Atención al cliente-ventas	1	2,5
Departamento Técnico	1	2,5
TOTAL	40	100,0

Ferias

Respecto al desarrollo de las ferias el departamento de marketing participa en el 25% de las empresas analizadas, si bien comparte esta función con los departamentos comercial y de promociones en algunos casos. No obstante comercial y ventas tienen un predominio en este ámbito apareciendo en el 55% de los casos. En 2 de las 40 empresas consideradas (5%), ningún departamento realiza la función de preparación de las ferias (tabla 5).

Tabal 5. Ferias

FERIAS	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	8	20,0	25,0
Comercial-Marketing-Promociones	1	2,5	
Comercial-Marketing	1	2,5	
Comercial	5	12,5	
Ventas	10	25,0	
Comercial-Diseño	1	2,5	
Ventas-Diseño	1	2,5	
Ventas-Gerencia	2	5,0	
Creación-Diseño-Comercial	1	2,5	
Promoción	2	5,0	
Administración	3	7,5	
Gerencia	3	7,5	
Ningún departamento	2	5,0	
TOTAL	40	100,0	

Catálogos

En el 27,5% de las empresas analizadas el departamento de marketing es el único responsable de realizar los catálogos (tabla 6). El departamento comercial y de ventas participa en el 47,5%. Y en el 7,5% de empresas no realiza esta función ningún departamento.

Tabla 6. Catálogos

CATÁLOGOS	Frecuencia	Porcentaje
Marketing	11	27,5
Comercial	5	12,5
Ventas	6	15,0
Comercial-Diseño	2	5,0
Ventas-Gerencia	4	10,0
Ventas-Diseño	1	2,5
Ventas-Empresa externa	1	2,5
Promoción	2	5,0
Diseño	4	10,0
Gerencia	1	2,5
Ningún departamento	3	7,5
Total	40	100,0

Expositores

En cuanto a los expositores el departamento de marketing participa en el 20% de los casos, si bien en un 5% compartiendo esta función con promoción. Este último departamento participa en el desarrollo de esta función en un 32,5% de los casos (22,5% sólo + 5% con marketing + 2,5% con comercial + 2,5% con ventas). No obstante el departamento comercial y de ventas sigue ejerciendo en este ámbito una acción predominante participando en el 40% de los casos. En un 10% de las empresas ningún departamento realiza la función de gestionar los expositores.

Tabla 7. Expositores

EXPOSITORES	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	6	15,0	20,0
Marketing-Promociones	2	5,0	
Comercial	3	7,5	
Ventas	7	17,5	
Comercial-Promoción	1	2,5	
Comercial-Almacén	1	2,5	
Ventas-Gerencia	3	7,5	
Ventas-Promoción	1	2,5	
Promoción	9	22,5	
Creación	1	2,5	
Gerencia	1	2,5	
Logística	1	2,5	
Ningún departamento	4	10,0	
TOTAL	40	100,0	

Precios y descuentos

La fijación de precios y descuentos únicamente es realizada por el departamento de marketing en 1 de las empresas analizadas. Esta función es realizada predominantemente por parte de gerencia y dirección (67,5%), aunque el departamento comercial y de ventas participa en el 52,5% de las ocasiones.

Tabla 8. Precios y descuentos

PRECIOS Y DESCUENTOS	Frecuencia	Porcentaje
Marketing	1	2,5
Comercial	4	10,0
Ventas	5	12,5
Comercial-Gerencia	4	10,0
Comercia-Control de Gestión	1	2,5
Ventas-Gerencia	6	15,0
Ventas-Comercial	1	2,5

Administración	1	2,5
Dirección	1	2,5
Gerencia	16	40,0
TOTAL	40	100,0

Gestión de la marca

En la gestión de la marca el departamento de marketing participa en el 20% de los casos considerados. Esta función es realizada en el 52,5% de los casos por dirección y gerencia; y en el 30% por el departamento comercial y de ventas. En un 7,5% de las empresas ningún departamento realiza la gestión de marca (tabla 9).

Tabla 9. Gestión de la marca

GESTIÓN DE MARCA	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	5	12,5	20,0
Gerencia-Marketing	2	5,0	
Gerencia-Técnico-Marketing	1	2,5	
Comercial	3	7,5	
Comercial-Administración	2	5,0	
Comercial-Gerencia	2	5,0	
Comercial-Diseño	1	2,5	
Ventas	3	7,5	
Ventas-Gerencia	1	2,5	
Gerencia	13	32,5	
Dirección	1	2,5	
Gerencia-Administración	1	2,5	
Diseño	1	2,5	
Promoción	1	2,5	
Ningún departamento	3	7,5	
TOTAL	40	100,0	

Diseño de envases y embalajes

En el diseño de los envases y embalajes el departamento de marketing participa en el 17,5% de los casos. El departamento comercial y de ventas colabora en el 40% de las empresas analizadas, participando en el mismo porcentaje gerencia. Diseño interviene en el 17,5% de las empresas y logística en el 10% (tabla 10).

Tabla 10. Diseño de envases y embalajes

DISEÑO DE ENVASES Y EMBALAJES	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	5	12,5	17,5
Compras-Marketing	1	2,5	
Gerencia-Marketing	1	2,5	
Comercial	3	7,5	
Comercial-Gerencia	2	5,0	
Ventas	1	2,5	
Ventas-Gerencia	4	10,0	
Ventas-Comercial	1	2,5	
Gerencia	8	20,0	
Gerencia-Diseño	1	2,5	
Diseño	4	10,0	
Logística	4	10,0	
Dirección Técnica-Diseño	2	5,0	
Producción	1	2,5	
Ningún departamento	2	5,0	
TOTAL	40	100,0	

Publicidad

El departamento de marketing interviene en el 30% de las empresas en la realización de las acciones publicitarias (tabla 11). No obstante, el departamento comercial y de ventas y gerencia tienen una participación mayor (37,5% y 35% respectivamente).

Tabla 11. Publicidad

PUBLICIDAD	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	11	27,5	30,0
Comercial-Marketing	1	2,5	
Comercial	3	7,5	
Comercial-Diseño	1	2,5	
Comercial-Gerencia	1	2,5	
Ventas	4	10,0	
Ventas-Gerencia	5	12,5	
Gerencia	5	12,5	
Gerencia-Director Financiero	2	5,0	
Gerencia-Diseño	1	2,5	
Administración	1	2,5	
Promoción	2	5,0	
Ningún departamento	3	7,5	
TOTAL	40	100,0	

Relaciones públicas

La función de relaciones públicas es realizada en las empresas cerámicas analizadas fundamentalmente por el departamento comercial y de ventas (77,5%). La participación del departamento de marketing es del 17,5% (tabla 12).

Tabla 12. Relaciones públicas

RELACIONES PÚBLICAS	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	3	7,5	17,5
Marketing-Comercial	1	2,5	
Marketing-Ventas	1	2,5	
Comercial-Marketing	2	5,0	
Comercial	8	20,0	
Comercial-Gerencia	4	10,0	
Ventas	7	17,5	
Ventas-Comercial	1	2,5	
Ventas-Gerencia	7	17,5	
Gerencia	3	7,5	
Ningún departamento	3	7,5	
TOTAL	40	100,0	

Investigación de mercados

Al igual que el caso anterior en el 77,5% de las ocasiones el departamento comercial y de ventas realiza las investigaciones de mercados. El departamento de marketing únicamente participa en esta actividad en el 10% de las empresas (tabla 13).

Tabla 13. Investigación de mercados

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	3	7,5	10,0
Comercial-Marketing	1	2,5	
Comercial	15	37,5	77,5
Comercial-Gerencia	1	2,5	
Ventas	11	27,5	

Ventas-Gerencia	3	7,5	
Gerencia	1	2,5	
Logística	1	2,5	
Ningún departamento	4	10,0	
TOTAL	40	100,0	

Logística

Las funciones de logística son desarrolladas fundamentalmente por el departamento con el mismo nombre (35%). Si bien es elevada la participación del departamento comercial y de ventas (27,5%). La participación del departamento de marketing en esta ámbito es nula (tabla 14).

Tabla 14. logística

LOGÍSTICA	Frecuencia	Porcentaje
Logística	12	30,0
Logística-Comercial	1	2,5
Promoción-Logística	1	2,5
Ventas	9	22,5
Comercial	4	10,0
Almacén	2	5,0
Director Comercial-Director Financiero	2	5,0
Gerencia	2	5,0
Administración	1	2,5
Compras	1	2,5
Departamento Técnico	1	2,5
Expediciones	1	2,5
Jefe Almacén-Gerencia-Comercial	1	2,5
Jefe Producción	1	2,5
Ningún departamento	1	2,5
TOTAL	40	100,0

Relación con los clientes

Las acciones de relaciones públicas son desarrolladas casi en exclusiva por el departamento comercial y de ventas (95%). La actuación del marketing en esta tarea es nula entre las empresas analizadas (tabla 15).

Tabla 15. Relación con los clientes

RELACIONES PUBLICAS	Frecuencia	Porcentaje
Comercial-Gerencia	2	5,0
Comercial	15	37,5
Departamento Técnico	1	2,5
Director Comercial-Gerencia	1	2,5
Gerencia	1	2,5
Ventas-Comercial	2	5,0
Ventas-Gerencia	4	10,0
Ventas	14	35,0
TOTAL	40	100,0

Marketing directo

En la función de marketing directo el departamento de marketing está presente en el 22,5% de las empresas analizadas, el departamento comercial y de ventas en el 50% y gerencia en el 17,5% (tabla 16).

Tabla 16. Marketing directo

MARKETING DIRECTO	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	8	20,0	22,5
Comercial-Marketing	1	2,5	
Comercial	6	15,0	

Comercial-Diseño	1	2,5	
Ventas	10	25,0	
Ventas-Comercial	1	2,5	
Ventas-Gerencia	1	2,5	
Gerencia	4	10,0	
Gerencia-Diseño	2	5,0	
Representante	1	2,5	
Ningún departamento	5	12,5	
TOTAL	40	100,0	

Web corporativa

El departamento de marketing está presente en el desarrollo de la Web corporativa en el 22,5 de los casos. Destacar que el departamento comercial y de ventas participa en esta función en el 30% de los casos, frente al 20% del departamento de informática (tabla 17).

Tabla 17. Web corporativa

WEB CORPORATIVA	Frecuencia	Porcentaje	
Marketing	8	20,0	22,5
Marketing-Informática	1	2,5	
Comercial	3	7,5	
Comercial-Gerencia	2	5,0	
Comercial-Administración	1	2,5	
Ventas	5	12,5	
Ventas-Gerencia	1	2,5	
Informática	6	15,0	
Informática-Gerencia	1	2,5	
Gerencia	4	10,0	
Gerencia-Diseño	1	2,5	
Diseño	3	7,5	
Empresa colaboradora	1	2,5	
Empresa externa	1	2,5	
Ningún departamento	2	5,0	
Total	40	100,0	

Características de las empresas que poseen departamento de marketing

En la tabla 18 aparecen reflejadas el número de empresas que tienen departamento de marketing (30%) y el número de funciones desarrolladas, que llegan a un máximo de 11.

Tabla 18. Empresas con departamento de marketing y nº de actividades desarrolladas

Nº de actividades de marketing realizadas	Frecuencia	Porcentaje
0	28	70,0
2	1	2,5
4	1	2,5
5	1	2,5
6	1	2,5
7	1	2,5
8	3	7,5
9	3	7,5
11	1	2,5

A partir de la diferenciación entre empresas con departamento de marketing y sin él, se analizan las diferencias significativas entre estos dos grupos de empresas. Observándose que en los siguientes aspectos las empresas con departamento de marketing obtienen resultados significativamente superiores que las empresas sin departamento de marketing (tabla 19): Nº marcas activas, Nº Marcas inactivas,

Ingresos de explotación, Resultados ordinarios antes Impuestos, Resultado del Ejercicio, Total activo, Fondos propios, Número empleados, Rentabilidad económica (%). En cuanto a la actividad exportadora e importadora no se observan diferentes comportamientos entre los dos grupos de empresas.

Tabla 19. Empresas con departamento de marketing y nº de actividades desarrolladas

	DEPARTAMENTO DE MARKETING	n	Media	Sig.
Nº marcas activas	NO hay departamento de marketing	27	1,30	0,000
	SI hay departamento de marketing	12	4,92	
	Total	39	2,41	
Nº Marcas inactivas	NO hay departamento de marketing	27	0,19	0,000
	SI hay departamento de marketing	12	2,08	
	Total	39	0,77	
Ingresos de explotación (miles de euros)	NO hay departamento de marketing	27	12.431,81	0,000
	SI hay departamento de marketing	12	31.320,50	
	Total	39	18.243,72	
Result. ordinarios antes Impuestos (miles de euros)	NO hay departamento de marketing	27	388,74	0,001
	SI hay departamento de marketing	12	1.890,58	
	Total	39	850,85	
Resultado del Ejercicio (miles de euros)	NO hay departamento de marketing	27	248,56	0,000
	SI hay departamento de marketing	12	1.371,17	
	Total	39	593,97	
Total activo (miles de euros)	NO hay departamento de marketing	27	17.348,70	0,001
	SI hay departamento de marketing	12	36.811,58	
	Total	39	23.337,28	
Fondos propios (miles de euros)	NO hay departamento de marketing	27	5.763,19	0,001
	SI hay departamento de marketing	12	13.914,33	
	Total	39	8.271,23	
Número empleados	NO hay departamento de marketing	26	83,81	0,000
	SI hay departamento de marketing	12	188,25	
	Total	38	116,79	
Rentabilidad económica (%)	NO hay departamento de marketing	27	1,4930	0,034
	SI hay departamento de marketing	12	4,2008	
	Total	39	2,3262	
Rentabilidad financiera (%)	NO hay departamento de marketing	27	4,239	0,108
	SI hay departamento de marketing	12	10,398	
	Total	39	6,134	
Liquidez general	NO hay departamento de marketing	27	1,8341	0,323
	SI hay departamento de marketing	12	1,2983	
	Total	39	1,6692	
Endeudamiento (%)	NO hay departamento de marketing	27	64,3922	0,743
	SI hay departamento de marketing	12	61,8817	
	Total	39	63,6197	
Productividad	NO hay departamento de marketing	27	1,5963	0,511
	SI hay departamento de marketing	12	1,7092	
	Total	39	1,6310	
Capacidad devolución	NO hay departamento de marketing	27	0,8115	0,295
	SI hay departamento de marketing	12	0,6883	
	Total	39	0,7736	

Conclusiones

En la tabla 20 se recogen por orden de importancia las funciones en las que participa el departamento de marketing, destacando las funciones de publicidad (30%), diseño de catálogos (27,5%) y gestión de ferias (25%). También destaca pero en sentido negativo la escasa participación en investigación de mercados (10%), en política de precios y descuentos (2,5%) y relación con los clientes (0%). Resaltar sobre todo los

2 últimos aspectos, en cuanto al precio una de las herramientas fundamentales del marketing, este departamento no se tiene en consideración, lo que puede impedir a las empresas tener una visión global y unificada de la actividad desarrollada. Y en cuanto a la relación con los clientes, es fundamental que el departamento de marketing participe, dada la importancia que tiene en la actualidad los sistemas CRM para mantener la fidelidad de los clientes. En este sentido Muñiz indica que las empresas que triunfan en los mercados se caracterizan por tener en común el hecho de estar centradas en el cliente, siendo su objetivo fundamental el identificar y satisfacer sus necesidades, obteniendo un beneficio a cambio. Destacar también de la tabla 20, la elevada importancia que tiene el departamento comercial y de ventas en aquellas actividades que en algunas ocasiones son más propias de un departamento de marketing, que tiene una visión global centrada en el cliente, y no únicamente centrada en las ventas. Por eso abogamos por que las empresas del cluster cerámico reestructuren sus departamentos, y creen un departamento de marketing que permita tener a la empresa esa visión global.

Tabla 20. Cuadro resumen de las actividades de marketing y comercial y ventas

Función	Marketing	Comercial y ventas
Publicidad	30%	37,5%
Diseño catálogos	27,5%	47,5%
Gestión ferias	25%	55%
Marketing directo	22,5%	50%
Web corporativa	22,5%	30%
Gestión expositores	20%	40%
Gestión de la marca	20%	30%
Diseño de envases y embalajes	17,5%	40%
Relaciones publicas	17,5%	77,5%
Investigación de mercados	10%	77,5%
Política de precios y descuentos	2,5%	52,5%
Ventas y comercial	0%	92,5%
Logística	0%	27,5%
Relación con los clientes	0%	95%

En cuanto a las empresas con departamento de marketing destacar que tienen casi 5 marcas de media frente a las 1,3 de las empresas sin dicho departamento. Además son empresas más grandes al tener mayores ingresos de explotación, mayor número de empleados, más activos y mayores fondos propios. Pero lo que más destaca es que las empresas con departamento de marketing triplican la rentabilidad económica y quintuplican los resultados del ejercicio, con respecto a las empresas sin departamento de marketing. Esto da origen a que una pregunta quede en el aire: en qué medida el departamento de marketing participa en estos mejores resultados de las empresas cerámicas.

Bibliografía

- Monturiol, R. (2007). 10 lecciones magistrales de marketing y ventas. Marketing de resultados. Expansión.
- The Times 1000 (1997). The definitive reference to business today. Editor Times Books (Harpercollins).
- Muñiz, L. La importancia del CRM integrado en un sistema ERP. E-Deusto Dossier. www.sistemacontrolgestion.com/los%20crm%20relacionados%20con%20erps%20articulo.pdf