

## La imagen corporativa como intangible clave de la competitividad empresarial. Análisis de los activos estratégicos de los sectores tradicionales

Rocío Blay Arráez, **Universidad Jaume I**  
[rblay@uji.es](mailto:rblay@uji.es)  
María Teresa Benlloch Osuna, **Universidad Jaume I**  
[benlloch@com.uji.es](mailto:benlloch@com.uji.es)  
Guillermo Sanahuja Peris, **Universidad Jaume I**  
[gsanahuj@uji.es](mailto:gsanahuj@uji.es)

Recibido: 05/07/2014 • Aceptado: 25/07/2014 • Publicado: 31/07/2014

**Cómo citar este artículo:** Blay Arráez, R., Benlloch Osuna, M. T. & Sanahuja Peris, G. (2014). La imagen corporativa como intangible clave de la competitividad empresarial. Análisis de los activos estratégicos de los sectores tradicionales. *Sphera Publica*, 1, (14), 70-96

### Resumen

Esta investigación tiene su punto de partida en la idea de que la imagen corporativa, correctamente gestionada, es un activo estratégico al servicio de cualquier organización. Considera que alcanzar una imagen corporativa positiva, que con el tiempo y la coherencia en su gestión se convierta en buena reputación, es fundamental para la competitividad empresarial. Defiende que la creación de marcas fuertes contribuye no sólo al desarrollo de las propias empresas sino que también dota de valor a un territorio. Concretamente los protagonistas de este trabajo, los *clusters* de la agroalimentación, calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil son sectores estratégicos de alto valor socioeconómico. Se analiza primero cómo gestionan este activo, a través de las asociaciones empresariales, la dirección de empresas y también con la consideración de los profesionales de la comunicación. Finaliza planteando en una fase prospectiva las claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación en estos sectores.

### Palabras clave

*Gestión de intangibles, imagen corporativa, sectores empresariales tradicionales, comunidad valenciana*

# Corporate image like intangible key in a business competitiveness. Strategic assets analysis of traditional sector

Rocío Blay Arráez, **Universidad Jaume I**  
[rblay@uji.es](mailto:rblay@uji.es)  
María Teresa Benlloch Osuna, **Universidad Jaume I**  
[benlloch@com.uji.es](mailto:benlloch@com.uji.es)  
Guillermo Sanahuja Peris, **Universidad Jaume I**  
[gsanahuj@uji.es](mailto:gsanahuj@uji.es)

Received: 05/07/2014 • Accepted: 25/07/2014 • Published: 31/07/2014

**How to reference this paper:** Blay Arráez, R., Benlloch Osuna, M. T. & Sanahuja Peris, G. (2014). La imagen corporativa como intangible clave de la competitividad empresarial. Análisis de los activos estratégicos de los sectores tradicionales. *Sphera Publica*, 1, (14), 70-96

## Abstract

This paper begins above idea corporate image, correctly managed, is a strategic asset for any organization. It's considered that reach a positive corporate image, at time will be reputation if is coherently managed, is fundamental to achieve competitiveness business. Also, it's defended that to create strong brands contributes to develop the same enterprises and to give value to the territory. Specifically, principal actors of this work are clusters of agri-food, tiles, illumination, toys, footwear, furniture and textile. Strategic sectors of high social-economica value. First, the research analyses how managed the asset, across businnes asociation, CEO'S, with consideration of communication professionals from Valencia. Finally, it's propose in a prospective phase the keys to integrated anf developpe communication polites in this sectors.

## Key words

*Corporate communication, intangibles management, corporate image, traditional business sectors*

## 1. Introducción

La presente investigación centra su foco en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, no obstante, dichos sectores tienen una fuerte penetración en la geografía española lo que hace que las conclusiones sean extrapolables a otros territorios por la homogeneidad en sus estructuras. A lo largo de este artículo, basado en la tesis doctoral titulada "Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación, como activo estratégico de la competitividad empresarial" presentada por Rocío Blay Arráez y dirigida por Rafael López Lita, y como continuación de anteriores comunicaciones publicadas desde 2006 hasta 2010 (Blay Arráez, R. y Benlloch Osuna, M<sup>a</sup>.T, 2006, 2007, 2010; y Benlloch Osuna, M<sup>a</sup> T y López Lita, R, 2005, 2006) se tratará de analizar y presentar los valores intangibles que dilucidan la competitividad de éstos sectores industriales.

### 1.1. Los sectores tradicionales ante el reto del doble liderazgo

Los sectores tradicionales son auténticos *cluster*<sup>1</sup> generadores de empleo y riqueza. De hecho, por su alto grado de concentración geográfica hay poblaciones donde más del 50% del empleo viene generado por ellos. Sin embargo, atraviesan desde hace años por una situación crítica<sup>2</sup>. Ya la Cámara de Comercio de Valencia publicó en 2004 un informe

---

<sup>1</sup> Los clusters, son grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, bien por agrupación de unidades más pequeñas o por división de segmentos mayores, se ha aplicado en marketing especialmente en segmentación de mercados. Un cluster en el mundo industrial es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, que conforman en sí mismas, un polo productivo especializado con ventajas competitivas. Este concepto fue popularizado por el economista Michael Porter el año 1990, en su libro *The Competitive Advantage of Nations* ("Ventaja Competitiva de las Naciones"). SANTESMASES MESTRE, M. (1996), pág. 67. Giuliani y Rabellotti, afirman que las empresas de un cluster tienen un comportamiento común en términos de orientación exportadora, subcontratación de algunas fases de la producción, estrategia inversora, nivel tecnológico o calidad de los productos, etc. y esto, es lo que sucede entre los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. GIULIANI, E. y RABELLOTTI, R. (Edit.) (2005).

<sup>2</sup> PLA BARBER, J. y OTROS (2007): "Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español", artículo en la revista *Universia Business Review - Actualidad Económica*, segundo trimestre 2007, Madrid.

elaborado por la Universidad Politécnica<sup>3</sup>, donde retrataban la difícil situación que estaban atravesando y reclamaban por parte de las administraciones públicas iniciativas concretas para frenar la inercia de cierre de empresas y pérdida de empleo. A raíz de este informe se elaboran los Planes de Competitividad por parte de la Generalitat Valenciana para cada uno de los sectores objeto de estudio y se plantean entre muchas otras medidas, el desarrollo de una visión estratégica de la actividad comercial con una planificación a medio y largo plazo, un conocimiento profundo de los mercados, la gestión de la marca y la creación y el mantenimiento de una imagen de marca como factores clave para el futuro y supervivencia de los mismos.

A raíz del análisis de estos Planes de Competitividad y viendo en qué tipo de acciones se iban a centrar las inversiones más importantes, es cuando se detecta la necesidad de conocer e investigar en profundidad qué entienden estos sectores por activos intangibles, concretamente por imagen corporativa e imagen de marca, en qué pilares basan su competitividad y sobre todo, conocer qué gestión hacen de ellos.

Y es que, en la sociedad del conocimiento, los activos intangibles –imagen, marca reputación- son recursos no físicos que cumplen una doble misión: aportan valor y estabilidad a las empresas. Fombrun<sup>4</sup> en 2004 publicaba junto a Van Riel, en *Fame & Fortune*<sup>5</sup> datos que demostraban la importante correlación entre las reputación y el valor en Bolsa de las compañías que había experimentado un problema reputacional.

Por tanto, gestionar correctamente estos intangibles favorece el anclaje y el reconocimiento de la empresa por la sociedad, una premisa innegociable para conseguir que las compañías sean reputadas y los productos y servicios, se asocien a una marca de prestigio. Este hito solo se puede conseguir si las marcas son concebidas como espacios de co-creación entre la empresa y sus grupos de interés a través de procesos comunicativos (Hatch y Shultz, 2010).

En esta investigación se toma como referencia la teoría del doble liderazgo del Catedrático Rafael López Lita (2000), director de la tesis que incluye ésta investigación,

---

<sup>3</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004): “La nueva economía global y su incidencia en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana”, informe elaborado por la Cámara de Comercio en febrero de 2004, Valencia.

<sup>4</sup> FOMBRUN, CH.J (2001). La ciencia de la reputación corporativa, en Villafañe (ed) *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, pág. 273 y ss.

<sup>5</sup> FOMBRUN C.J. y VAN RIEL, C. B.M, (2004) *Fame & Fortune*. Pg. 35

donde afirma que las empresas para ser competitivas deben garantizar por una parte, su liderazgo en costes y por otro lado, su liderazgo en comunicación. Es decir, crear empresas reputadas es la clave para crear empresas competitivas o como afirma Villafañe (2004), en el mismo sentido de López Lita, se debe garantizar por un lado el beneficio económico y por otro, la imagen positiva y la buena reputación, algo que de momento los primeros planes de competitividad parecen no haber contemplado de una manera eficiente.

### **1.2. La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial**

En la actualidad muchas corporaciones ya han tomado este nuevo rumbo. La nueva sensibilidad empresarial pretende conjugar los intereses empresariales con los de los públicos con los que se relaciona. En esta línea, el modo más directo de ganar el reconocimiento del público estriba en abrir canales de comunicación constantes y bidireccionales (Capriotti, 1992) con los públicos, y fomentar así, la participación de los ciudadanos en el destino de la organización.

Dentro de todo este cambio de filosofía organizacional se asume que toda actuación de la empresa comunica, incluida la inactividad en este terreno. Así, la comunicación corporativa se convierte en un activo estratégico empresarial que debe ser gestionado. A éste se le confiere la posición de eje vertebrador del resto de activos estratégicos empresariales por su carácter transversal (Costa, 2001).

Por tanto, la comunicación corporativa dispone bajo su paraguas, todas las actuaciones de una organización, sean de la índole que sean, como determinantes en la configuración de la imagen corporativa, considerada ésta como el fin último que persigue la actividad comunicativa. Si además esta imagen positiva, es mantenida en el tiempo, con un comportamiento corporativo excelente y se satisfacen las expectativas de los grupos de interés se convertirá en reputación corporativa, fin último que debe alcanzar la empresa actualmente para garantizar su permanencia (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2012). Pero no hay reputación sin imagen, ni imagen sin identidad corporativa por tanto hay que empezar a trabajar por la identidad a la hora de gestionar la reputación corporativa y ser en definitiva una “buena empresa” (Villafañe, 2013).

### **1.3. La gestión estratégica de la comunicación corporativa.**

Esta investigación presenta al dircom como el único y máximo exponente responsable de la gestión de la comunicación corporativa, aunque la realidad empresarial demuestra que es una figura profesional en proceso de implantación. Su entorno de

trabajo debe ser el departamento de comunicación, que gestiona de forma conjunta e integrada en los tres ámbitos de comunicación en las organizaciones: la comunicación corporativa, la comunicación interna y la comunicación de producto o marca. Sin embargo, hoy en día, la comunicación interna y la comunicación de producto o marca se encuentran en manos del departamento de recursos humanos y de marketing respectivamente. Ésta dispersión competencial junto a la falta de coordinación, dificulta un estilo propio de comunicación empresarial. Las funciones más importantes del dircom son el diseño de la estrategia de comunicación corporativa, y el control de la imagen, para lo que es fundamental que este profesional se encuentre junto al *management* de la compañía, en la cúpula directiva del organigrama (Costa, 2008).

Daniel Halpern (2010), también habla de la necesidad de un modelo integrado de comunicación para hacer frente eficazmente, incluso a los momentos más críticos de cualquier corporación, a la hora de enfrentarse a una situación de crisis. Halpern destaca lo importante que es la buena gestión, refiriéndose a la necesidad de alinear los valores de la empresa con los de sus *stakeholders*, y esto, puede llegar a generar tal nivel de compromiso entre la organización y sus públicos de interés, que estos últimos podrían incluso certificar el buen comportamiento de la organización afectada por una crisis.

#### **1.4. Particularidades de la gestión de la comunicación en pymes. Aproximación al anunciante valenciano y a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

Los sectores objeto de estudio de esta investigación son mayoritariamente pymes y esta peculiaridad condiciona dicha gestión. Además, se profundiza en el anunciante valenciano, revisando si también posee particularidades dignas de reseña y del mismo modo, en los sectores tradicionales protagonistas de este estudio.

##### *1.4.1 Características básicas de la gestión de la comunicación en las pymes*

En este sentido, las características básicas de la gestión de la comunicación que realizan las pymes (Carrillo, 2005) y que vienen condicionadas, por el ajuste que hacen a su volumen de negocio y a sus posibilidades, son las siguientes:

a.- las pymes comunican y conocen las herramientas tradicionales de la comunicación comercial, especialmente publicidad, promociones, marketing directo y comunicación en el punto de venta, y aunque desconocen las últimas tendencias en la materia, sí están familiarizadas con la gestión de la comunicación publicitaria o comercial.

b.- Son muy exigentes con la rentabilidad de la comunicación.

c.- Al ser empresas de tamaño pequeño, perciben mayor riesgo a hacer alguna acción de comunicación que no dé resultados.

d.- El control personal de su negocio les lleva a querer ser autosuficientes y no contar con profesionales externos.

e.- El escaso conocimiento de lo que significa comunicación empresarial, lleva a que en la mayor parte de los casos, lo relacionen exclusivamente con publicidad y ofertas comerciales.

f.- Aquellos que apuestan por llevar a cabo acciones publicitarias, apuestan por mensajes racionales apoyados, en la mayoría de casos, en el propio producto.

#### *1.4.2 Los públicos de las pymes*

Los públicos más relevantes y casi exclusivos para la pequeña y mediana empresa, son los externos, especialmente los clientes directos (Carrillo, 2005). Después están en un segundo grupo, por orden de preferencia las asociaciones empresariales donde deben estar presentes puesto que también lo están los competidores y el asociacionismo les fortalece y acrecienta su representatividad. También destacan en el segundo grupo, los medios de comunicación, por su capacidad de generar opinión pública, aunque este tipo de empresas no se relacione con ellos directamente sí los tienen en consideración a la hora de citarlos. Y finalmente, las administraciones públicas por su función reguladora y limitadora en muchos casos. En tercer puesto destacan, los accionistas de la empresa, los empleados y las entidades financieras. Y en cuarto y último lugar, citan a las asociaciones de consumidores e instituciones que cumplen un papel relevante a nivel social y económico.

#### *1.4.3 La inversión publicitaria*

Respecto a la inversión publicitaria en medios convencionales del anunciante valenciano en 2008 (últimos datos disponibles en el Infoadex de 2009) se concluye que ésta ha ido perdiendo peso en el ranking nacional de anunciantes (apenas llega al 3% de la inversión nacional) en los dos últimos años, pérdida que viene potenciada por la bajada de inversión de los sectores tradicionales de la comunidad. En el ranking de los principales anunciantes valencianos, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana que históricamente han sido los anunciantes más relevantes de la comunidad, apenas suponen en el año 2006, un 40% del total, dando mayor protagonismo a otros sectores como el de servicios. Centrándose en los rasgos de la inversión publicitaria que realizan los siete sectores tradicionales de la comunidad, destaca principalmente el sector

del juguete que concentra el 46% del total de la inversión, seguida de lejos por el sector de la agroalimentación, con un 15% de la inversión y después, el mueble, textil y cerámica con 12%, 11% y 10% respectivamente. Finalmente está el sector del calzado que supone el 6% de la inversión y el de la iluminación cuya inversión es casi inapreciable. Lo curioso es que el sector juguetero valenciano está compuesto por 147 empresas, frente a otros, como el textil, mueble, calzado en los que las inversiones son muy inferiores y cada uno está compuesto por casi 2000 empresas.

## **2. Objetivos e hipótesis de la investigación**

Los objetivos generales de esta investigación son:

- Justificar cómo la creación de una imagen positiva en los sectores tradicionales, a través de la gestión de la comunicación corporativa contribuye a potenciar y fortalecer su competitividad empresarial.
- Retratar la importancia que los sectores tradicionales conceden a la imagen y la comunicación corporativa a partir del caso valenciano, región donde estos sectores tienen un peso estratégico determinante.
- Conocer los valores tangibles e intangibles en los que basan su competitividad dichos sectores.
- Determinar las singularidades que caracterizan la gestión de estos activos intangibles tanto en las pequeñas y medianas empresas, como en el anunciante valenciano.
- Aportar claves para la integración de políticas de gestión de intangibles y comunicación corporativa en éstos sectores.

De acuerdo con los precedentes expuestos, esta investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Los denominados sectores empresariales tradicionales de la Comunidad Valenciana, pese a conocer las claves que hacen fuerte a una marca, siguen teniendo actualmente aquello que les caracterizó en sus inicios, una mentalidad eminentemente productora.

Estos sectores valencianos no consideran, ni son conscientes de las ventajas de tener como empresa una marca fuerte, relevante y bien posicionada que les lleve a obtener una imagen corporativa positiva, como parte de la solución a la debilidad



empresarial por la que atraviesan. Esta situación les está llevando a una paulatina pérdida de su competitividad ante la coyuntura actual del mercado, donde son incapaces de competir con países de economías emergentes.

### 3. Metodología de la investigación

En la presente investigación se optó por aplicar metodología cualitativa, puesto que se trata de un tipo de aproximación al objeto de estudio que permite descubrir, comprender e interpretar los fenómenos través de las percepciones y los significados producidos por las experiencias de los participantes (Hernández-Sampieri et al., 2007: 11). Se buscó así conocer los puntos de vista y las distintas perspectivas y percepciones, así como las opiniones de los directivos del sector entrevistados, para enriquecer los datos.

Para llevar a cabo esta investigación se ha elegido el modelo de investigación propuesto por el catedrático Rafael López Lita (2001) en la publicación *Las Agencias de Publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Así, el presente trabajo se articula en tres grandes etapas que se explican a continuación:

- Marco Teórico: fase documental.

Se presenta todo el marco teórico y documental que sienta el punto de partida de la investigación. En él se revisa la comunicación corporativa como activo estratégico empresarial, la gestión estratégica de la comunicación corporativa, las particularidades de la gestión de la comunicación en pymes en los sectores tradicionales de la comunidad valenciana y la competitividad empresarial en estos sectores.

- Marco Empírico: trabajo de campo.

La siguiente etapa de la investigación consiste en el desarrollo del trabajo de campo. A continuación se describe la metodología empleada, el universo, la muestra seleccionada y las técnicas de investigación empleadas, todas ellas de corte cualitativo, a lo largo de las tres sub-etapas del trabajo de campo. Concretamente, en el trabajo de campo I se desarrollan siete entrevistas, en el trabajo de campo II ocho entrevistas y en el trabajo de campo III se celebran dos grupos focales. Todas ellas basadas en técnicas de investigación cualitativa (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003).

El trabajo de campo I y II pretende realizar una aproximación en profundidad al objeto de estudio de esta investigación, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y a cómo gestionan su comunicación corporativa, ofreciendo la visión de los protagonistas directos.

#### Trabajo de campo I y II

Para alcanzar el objetivo propuesto con estos sectores, se establecieron dos grupos potenciales a los que investigar:

En un primer lugar (equivale al trabajo de campo I), a los Secretarios Generales de las Asociaciones Empresariales representativas de los siete sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

En un segundo lugar (equivale al trabajo de campo II), a un número determinado de empresas de cada uno de los sectores objeto de estudio.

Una vez determinado el universo de estudio de esta investigación, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se describe la selección de la muestra que los representa en este trabajo de campo I y II.

#### **3.1. Trabajo de campo I. Asociaciones representantes de los siete sectores seleccionados.**

En este cuadro que a continuación se presenta, se refleja de cada sector, la asociación y la persona a la que se ha entrevistado a finales del 2006, además se añaden como datos relevantes el ámbito de actuación de la misma, ya que en algunas ocasiones representan sólo a la Comunidad Valenciana y en otras, son asociaciones que aunque están en la comunidad son de ámbito nacional. Y como dato cuantitativo se aporta el número de asociados que tienen y por tanto, al número de empresas a las que representan.

Tabla I. Muestra del trabajo de campo I.

SECTOR TRADICIONAL CV	ASOCIACIÓN EMPRESARIAL
1.- AGROALIMENTACIÓN	FEDACOVA (Federación empresarial de agroalimentación de la Comunidad Valenciana) D. José Granell Pascual (Secretario General)
2.- CALZADO	AICE (Asociación de Industriales de calzado de Elche) FICE (Fed.de Industriales de calzado de la Comunidad Valenciana) D. Pedro Méndez Reyes (Secretario General de ambas asociaciones)
3.- CERÁMICA	ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos) Dña. Ana Martínez (Responsable Comunicación y Prensa)
4.- ILUMINACIÓN	ARVET (Agrupación de Exportadores de Transformados - Aparatos Iluminación) FEDAI (Federación Española de Asoc. de Industriales y Exportadores de Aparatos de Iluminación) D. Vicente Martínez (Director de ARVET) Dña. Mª Ángeles Muñoz (Directora de FEDAI)
5.- JUGUETE	AEFJ (Asociación Española de Fabricantes de Juguetes) D. José Antonio Pastor (Director General Adjunto)

6.- MUEBLE	ANIEME (Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España) Dña. Amparo Bertomeu (Directora General)
7.- TEXTIL	ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana) D. José Serna (Secretario General)

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Trabajo de campo II. Selección de cuatro empresas de cada uno de los siete sectores.

La segunda muestra para la realización del trabajo de campo II se obtiene en las entrevistas con los Secretarios Generales o Directores Generales de las asociaciones entrevistadas. Se pidió a los entrevistados que citarían unas tres o cuatro empresas en esta situación intermedia y se decidió, que de cada sector se seleccionarían cuatro en total, que sumando los siete sectores daban como resultado veintiocho empresas a estudiar, cifra que se consideró suficientemente representativa. Además, en la investigación científica, y más específicamente en la cualitativa, según apunta Juan Luis Álvarez-Gayou<sup>3</sup>, llega un momento que se produce un efecto de saturación, en el que durante la obtención de información ésta empieza a ser igual, repetitiva o similar.

**Tabla II.** Nº de empresas que representa la muestra seleccionada de asociaciones.

SECTOR EMPRESARIAL	ASOCIACIÓN Y SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TOTAL Nº EMPRESAS ASOCIADAS	Nº EMPRESAS QUE REPRESENTAN NO COM. VAL.	Nº EMPRESAS QUE REPRESENTAN COM. VAL.
Agroalimentación	FEDACOVA Com. Val.	2100	0	2100
Calzado	AICE Sur Alicante FICE Nacional	230 (no en el total) 2584 (66% C.Val.)	0 879	1705 (incluidas las 230 de AICE)
Cerámica	ASCER Nacional	200 (95% C.Val.)	10	190
Iluminación	FEDAI Nacional	92 (60% C. Val)	37	55
Juguete	AEFJ Nacional	100 (56% C. Val)	44	56
Mueble	ANIEME Nacional	238 (57% C. Val)	103	135
Textil	ATEVAL Com. Val.	530	0	530
TOTALES nº empresas:		5844	1073	4771

Nº TOTAL EMPRESAS QUE REPRESENTAN DE COM. VALENCIANA: 4771

Fuente: Elaboración propia con los datos extraídos de los informes anuales de las asociaciones, de las webs corporativas y corroboración de los entrevistados.

**Fuente:** Elaboración propia

Por tanto se considera una muestra de conveniencia las cuatro empresas por cada uno de los siete sectores estudiados, en la que tres deben representar a la media a nivel de desarrollo en comunicación corporativa, según los representantes de las asociaciones empresariales y una de ellas, debe ser una empresa que esté a la cabeza del sector en los temas de comunicación y creación de imagen de marca. De este modo, se conocería el grado más alto de desarrollo en la gestión de comunicación corporativa que alcanzan los distintos sectores y la situación media de la mayoría de empresas.

Con todos estos condicionantes, la muestra definitiva del trabajo de campo II aparece reflejada en la tabla III.

**Tabla III.** Muestra trabajo de campo II.

SECTOR EMPRESARIAL CV	EMPRESA ENTREVISTADA
1.- AGROALIMENTACIÓN	(1) NICOLAU JAMONES D. Enrique Nicolau (Gerente y Director de Producción y Calidad, Presidente de la Asociación de Industrias Cárnicas de Valencia)
	(2) DULCESOL D. Rafael Juan (Consejero Delegado)
	(3) INTERCITRUS (Organización Interprofesional Agroalimentaria del sector de la Naranja y el grupo Mandarinas) Dña. Anabel Siguan (Directora Técnica)
	(4) CHOCOLATES VALOR D. Pedro López (Director Gerente)
2.- CALZADO	(1) CALZADOS POLO SUR Dña. Marian García (Comité Dirección y Dir. Comercial)
	(2) PANTER D. Ramón Pajares (Gerente)
	(3) CALZADOS PAKER D. Salvador Martínez (Gerente) D. Francisco García (Gerente)
	(4) PIKOLINOS D. Javier Soler (Adjunto Dir. Comercial y Comunicación)
3.- CERÁMICA	(1) CERÁMICA DECORATIVA D. José Castellano (Director General)
	(2) KEROS D. Joaquín Emilio Martí (Gerente)
	(3) GAYA D. Luigi M. Limido (Director de Marketing)
	(4) TAU CERÁMICA, D. Manuel Llopis (Director de Comunicación)
4.- ILUMINACIÓN	(1) LÁMPARAS RAFAEL TORMO Dña. Amparo Tormo (Gerente)
	(2) SAVOY HOUSE D. Francisco Albiñana (Director General)

	(3) ANTARES D. Guillermo Simó (Director de Marketing)
	(4) ALMERICH D. Antonio Almerich (Director Gerente)
5.- JUGUETE	(1) MINILAND D. José Verdú (Director General)
	(2) MUÑECAS ARIAS D. Francisco Arias (Gerente)
	(3) JUGUETES FALOMIR D. José María Castellano (Director Comercial) Presidente de la Feria del Juguete de Valencia.
	(4) FÁBRICA DE JUGUETES CHICOS D. Emilio Valls (Director Comercial)
6.- MUEBLE	(1) COLECCIÓN ALEXANDRA D. Juan Ventura (Gerente)
	(2) CASANOVA GANDÍA D. Pedro Casanova (Gerente)
	(3) PALANCA D. José Carlos Palanca (Gerente)
	(4) ANDREU WORLD D. José Palau (Director de Marketing y Ventas)
7.- TEXTIL	(1) REVERT D. José Ramón Revert (Gerente)
	(2) BELPLA D. José Belda (Gerente)
	(3) DOLORES CORTÉS Dña. Dolores Font Cortés (Gerente)
	(4) AZNAR TEXTIL (BONDRAP) Dña. Ana Aznar (Comité de Dirección y Dir. Marketing y Comunicación)

### 3.3. Trabajo de campo III

Uno de los objetivos metodológicos de esta investigación era el llegar a retratar el objeto de estudio, a través de la utilización de diferentes métodos de investigación y con las perspectivas de todos los públicos implicados en la materia. Ya en el marco teórico se obtuvo la visión de los académicos que han investigado directa o indirectamente sobre estas cuestiones, en el trabajo de campo I y II se ha ofrecido la visión de los protagonistas directos, la de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. El siguiente paso pretende ser una aproximación al mismo objeto desde la visión de los agentes externos

que colaboran en la gestión de la imagen y la comunicación corporativa de estos sectores, los profesionales de la comunicación valenciana, persiguiendo como principal objetivo la validación y contraste de los resultados del trabajo de campo I y II.

Han sido realizados por tanto, dos grupos focales en junio y julio de 2009, con representantes de las dos Juntas de Gobierno de los dos máximos órganos representativos de la profesión de la comunicación valenciana.

- Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana.
- Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana (AAPCV).

El listado de participantes y cargos que tienen se enumera a continuación:

El primer grupo focal fue realizado el 29 de junio de 2009, en la propia sede de la AAPCV y tuvo una duración de 1 hora y '16 minutos. Los componentes de la junta de gobierno que asistieron fueron los que se especifican a continuación.

Componentes de la junta de gobierno de la AAPCV que participaron en el grupo focal:

- 1.- D. Eugenio Martín, Presidente del Grupo Cuestión y Vicepresidente de la AAPCV.
- 2.- Dña. Carlota Serratosa, Consejera Delegada de Dimarco.
- 3.- D. Vicente Vañó, Director de Servicios al Cliente de Engloba.
- 4.- D. Eduard Farrán, Director Creativo Ejecutivo de Dimarco.

El segundo fue realizado el 13 de julio de 2009, en la propia sede de Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Com. Val. y la duración fue de una hora y diez minutos. Los componentes de la junta de gobierno que asistieron fueron los que a continuación se detallan.

Componentes de la junta de gobierno del Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Com. Val. que participaron en el grupo focal:

- 1.- Dña. Ana Portaceli, Socia de NGT y Presidenta del Colegio de Publicitarios.
- 2.- D. Antonio Xandri, Secretario General del Colegio Oficial de Publicitarios.
- 3.- Dña. Carlota de Dios, Directora General de Carlota de Dios y Asociados.
- 4.- D. José Segura, Director de Planificación Estratégica de Pértiga Branding.



5.- Dña. Isabel de Salas, Defensora del universitario y profesora de la Universidad CEU Cardenal Herrera.

6.- Dña. Marta Giner, Jefa Comercial y de Relaciones Institucionales de Aumar.

7.- D. Miguel Lucas, Director General de Método y Asociados.

## 4. Resultados

Los resultados del trabajo que cumplen los objetivos de la investigación de campo giran en torno a cinco ejes: la situación en la que se encuentran estos sectores, los pilares en los que basan su competitividad, las inversiones más importantes en los últimos años, las empresas con mejor imagen corporativa y las claves de la imagen positiva de estas empresas. Finalmente, se añade la consideración de los participantes en los grupos focales.

### 4.1 Situación en la que se encuentran estos sectores.

Ante esta primera cuestión, la respuesta de todos los participantes es rotunda y unánime, todos los sectores tradicionales analizados de la Comunidad Valenciana afirman estar atravesando una grave crisis y además, son plenamente conscientes de su paulatina pérdida de competitividad.

Las evidencias o síntomas que demuestran, según la muestra ésta pérdida de competitividad y esta situación general de crisis por la que atraviesan, son muy diversas pero comunes a todas las empresas. Entre las citadas se encuentran:

- Están creciendo en general, en todos los sectores analizados, las importaciones de productos muy por encima de las exportaciones.
- Estas exportaciones además están descendiendo año tras año a un ritmo muy rápido. Después de un período de tiempo (desde 1995 hasta 2000 aproximadamente) en el que el crecimiento había sido incluso de dos dígitos, entre un 14-15%.
- Hay claros síntomas de pérdida de demanda, bajada de las ventas, bajada de la facturación y del margen de beneficio y lógicamente de producción, con la consiguiente pérdida de empleos.
- Las reconversiones y ajustes empresariales son una realidad en todos estos sectores, con la matización que quizá no se puede hablar de cierre de empresas, pero sí de importantes reajustes.

- Estos reajustes llevan implícitos grandes esfuerzos financieros que todavía agravan más su situación y hacen más difícil el crecimiento empresarial.
- También los márgenes de beneficios están en continuo ajuste, por la subida generalizada de la energía y de las materias primas y en contraposición la estabilidad, cuando no la bajada, de los precios de venta.

#### 4.2. Pilares en los que basan su competitividad.

La contestación a esta segunda cuestión ha sido muy variada y extensa, no obstante se debe matizar que sí se dan claras coincidencias entre ciertos conceptos que citan la mayoría de las asociaciones y empresas entrevistadas. Por ello, el orden de aparición de los pilares en los que basan su competitividad marcará el grado de mayor a menor unanimidad en las respuestas. Con una mayoría aplastante por el número de menciones, entre todos los entrevistados destaca un importante concepto; *diferenciación a través del diseño y la innovación*, siempre ligado al producto. Los otros dos pilares que destacan son la *deslocalización de la producción buscando abaratar costes* y la *imagen de marca*, estos tres ítems destacados se analizarán ahora y se añadirán otros, aunque hayan aparecido de forma minoritaria.

Estos tres conceptos especialmente han sido subrayados por la mayoría, como los más destacados pilares en los que las empresas de estos sectores tradicionales basan su competitividad:

1.- Diseño/Innovación. Siempre ligado al producto, diseño de producto.

Consideran que invertir en diseño con la finalidad de ofrecer al mercado un producto diferenciado y en definitiva, un valor añadido, es algo que les protege frente a la competencia puesto que se ha llegado a una situación en la que todos los productos se han vulgarizado y son prácticamente idénticos. Esta diferenciación hace que los consumidores no sean tan sensibles al precio y por ello es clave ante la coyuntura actual de estos mercados. Sin embargo, hay quien afirma rotundamente que el diseño, al igual que sucede con la calidad del producto, es un tema básico sin el cual, no se debería ni siquiera salir al mercado, con lo que no es valor diferencial para algunos, más bien es un mínimo imprescindible.

2.- Deslocalización producción/Importación de productos.

Tanto la deslocalización de la producción como la importación de productos que luego venden con marca comercial propia, se entienden como una salida muy válida con

la finalidad de poder controlar los costes del producto y para poder seguir siendo competitivos en precio. De hecho, muchos fabricantes están apostando ya claramente por esto, aunque existen diferentes fórmulas al respecto. Por un lado, los que han deslocalizado el 100% de la producción por otro, los que han deslocalizado sólo una parte del total de su producción, otra fórmula consiste en subcontratar en otros países tan sólo ciertos procesos de la fabricación, los hay que importan parte de su gama de productos e incluso quien sólo ha mantenido la comercial y todo, absolutamente todo, lo trae de otros países.

### 3.- Imagen de marca.

Este es uno de los tres pilares destacados como más importantes para diferenciarse de la competencia, sin embargo, en opinión de los entrevistados es por el que menos empresas apuestan y más bien, lo plantean como la clara asignatura pendiente. A pesar de esta afirmación cuando se profundiza en el concepto marca, se detecta que existe gran confusión y variedad de criterios. Sí que es cierto que las asociaciones están apostando para que sus asociados inviertan en la construcción de marcas propias con una imagen fuerte y coherente con sus acciones para garantizar su futuro, pero se trata más de intenciones que de realidades. Además, también hay una apuesta por otro tipo de marcas, como ahora se verá, que tal vez dispersan el objetivo principal de crear una marca corporativa propia fuerte.

### 4.3. Empresas con mejor imagen corporativa.

Esta cuestión tan sólo ha sido planteada a las asociaciones empresariales puesto que con esta pregunta, como ya ha sido apuntado, se pretendía configurar la muestra del trabajo de campo II. Esta es una de las preguntas en la que se considera necesario el diferenciar las respuestas en función del sector empresarial y no generalizar como se está haciendo hasta el momento, a excepción de casos puntuales.

Antes de proceder al análisis de las respuestas se debe precisar que en general, no es una pregunta que contesten abiertamente la mayoría de las asociaciones, por no querer posicionarse puesto que representan a todas ellas, tanto las que tienen mejor imagen como las que tienen una imagen menos favorable. El orden de aparición de cada uno de los sectores no responde a otro criterio que el orden alfabético sencillamente.

**Tabla IV.** Empresas de sectores tradicionales con mejor imagen.

SECTOR	EMPRESAS CON MEJOR IMAGEN
ALIMENTACIÓN	Subsector de productos de gran consumo con unos hábitos de comunicación ya adquiridos
CALZADO	Pikolinos y Panama Jack.
CERÁMICO	Porcelanosa, Saloni, Keraben, Tau Cerámica e Inalco.
ILUMINACIÓN	Antares, Almerich, Mariner y Martínez y Orts.
JUGUETE	Hasbro Ibérica, Mattel España, Smoby España-Majorette, Giochi Preziosi, Famosa, Playmobil, Lego y Chicos.
MUEBLE	Andreu World, Vicente Zaragoza y Casavella y Colección Alexandra.
TEXTIL	Sin respuesta.

#### 4.4.- Claves de la imagen positiva de estas empresas.

Esta pregunta ha pretendido llevar a la reflexión sobre las claves del éxito de las empresas citadas anteriormente para poder comparar después con qué pilares se apoyaban estas empresas de cada uno de los sectores y si estos pilares por los que están apostando, coinciden con aquello que ha sido la clave para hacer destacar a las empresas más exitosas a nivel de imagen. En respuesta a esta cuestión, se encuentra cierto acuerdo respecto a un concepto que han citado cinco de los siete sectores entrevistados y que es el poseer todas ellas un *producto diferencial*. Esta diferencia es un valor añadido que las distingue constantemente (innovador diseño, nuevas formas de uso, diversificación con ofertas más amplias o complementarias, etc.) y además con la premisa clara de tener todas ellas un producto de gran calidad como algo generalizado. En definitiva, un producto bien posicionado que les hace distinguirse constantemente.

Por detrás del concepto producto innovador se encuentra, con cuatro menciones de las siete entrevistas realizadas, el concepto *comunicación* como clave también del éxito de estas empresas de relevancia. No obstante, hay que matizar que se utiliza el término comunicación ligado siempre a dirigirse al consumidor final del producto y no como filosofía que actúa en la empresa independientemente del público al que vaya dirigida. También destaca la utilización del verbo *invertir* en lo referente a la comunicación y se advierte, que siempre se está hablando de comunicación ligada al producto y a la promoción del mismo. Los entrevistados destacan en uno de los casos que la clave de estas empresas efectivamente es apostar por la comunicación pero que por sus recursos tienen solo la ayuda de agencias de publicidad y medios. De nuevo vuelven a insistir en

que la gran mayoría de empresas de sus sectores son incapaces de permitirse los presupuestos que esta inversión supone y que está tan sólo al alcance de unos pocos privilegiados.

A partir de aquí, ya se encuentran opiniones aisladas por parte de los entrevistados donde se trata de menciones realizadas tan sólo por uno de ellos. Se destaca por ejemplo, la *tradición exportadora* de las empresas más relevantes que han tenido siempre una importante presencia por todo el mundo, al igual que la *larga trayectoria y tradición* ya que se puede encontrar entre las citadas, empresas con más de cien años de recorrido empresarial y que además, se han convertido algunas de ellas en escuelas de muchas otras, como se apuntaba anteriormente, que han aparecido a raíz de estas.

También destacan como claves citadas de forma aislada *la trayectoria coherente y transparente* que han tenido estas empresas citadas a lo largo de su recorrido empresarial, no apartándose nunca de su posicionamiento y reflejando lo que realmente son, aunque hayan tenido en algún momento de su historia que ir haciendo adaptaciones lógicas pero siempre dentro de una trayectoria coherente. También se ha destacado en un caso concreto el crear *distribución propia* como clave para haber llegado al consumidor último del producto de manera directa y de este modo, haber obtenido una imagen positiva.

#### 4.5.- La validación y el contraste.

Todos los participantes en los grupos focales, once en total, están plenamente de acuerdo con los resultados presentados y obtenidos a través de las entrevistas en profundidad, aunque alguno de ellos realiza alguna matización o reflexión sobre lo que está ocurriendo y estas serán a continuación reflejadas. Sus afirmaciones textuales al respecto, van desde “estos resultados reafirman nuestra experiencia diaria y es bueno que las empresas reconozcan su situación y sean conscientes de lo que está ocurriendo”, a “estas conclusiones explican en parte las frustraciones laborales que tenemos como profesionales con estos sectores en el día a día”, o “suscribo las conclusiones pues coinciden con mi día a día en esta profesión desde hace veinte años”, “parece un mal endémico, llevamos años con esta situación” hasta, “parece mentira pero estas mismas conclusiones las he oído hace diez años y todo sigue igual, no ha habido ningún cambio”.

## 5. Conclusión

La estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas difiere en función del número de empleados, de si forman parte o no de multinacionales y de la tipología de sus clientes. Aún así, existe cierta uniformidad en sus organigramas, formados por equipos de cuentas especializados (con sus directores y ejecutivos) a los que se asigna un determinado número de clientes. En las consultoras tradicionales, esta distribución sigue criterios como el área de especialización de relaciones públicas (comunicación corporativa, comunicación de marketing...), el sector del cliente (alimentación y bebidas, automoción, turismo, moda...) o las técnicas de relaciones públicas a implementar (relaciones con los medios, organización de eventos...)

Tras la investigación se puede confirmar la validez de la hipótesis planteada a partir de los trabajos de campo realizados.

*Los denominados sectores empresariales tradicionales de la Comunidad Valenciana, pese a conocer las claves que hacen fuerte a una marca, siguen teniendo actualmente aquello que les caracterizó en sus inicios, una mentalidad eminentemente productora.*

*Estos sectores valencianos no consideran, ni son conscientes de las ventajas de tener como empresa una marca fuerte, relevante y bien posicionada que les lleve a obtener una imagen corporativa positiva, como parte de la solución a la debilidad empresarial por la que atraviesan. Esta situación les está llevando a una paulatina pérdida de su competitividad ante la coyuntura actual del mercado, donde son incapaces de competir con países de economías emergentes.*

En los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, al igual que las pymes, puesto que la inmensa mayoría son pequeñas y medianas empresas, han mantenido su función productiva como una de las más importantes, cuando sin embargo, el propio desarrollo empresarial reclama otro tipo de políticas, quedando la gestión de la comunicación supeditada a esa visión productiva.

Se afirma además, que esta mentalidad productiva es algo que les caracteriza desde sus inicios, puesto que el despegue de estos sectores está en los años sesenta y setenta y desde entonces son sectores con una visión centrada en la producción de bienes de consumo. Aunque han tenido un gran desarrollo tecnológico se trata de una tecnología muy accesible, lo que se ha convertido en una debilidad pues han sido fácilmente copiados por fabricantes de países de economías emergentes. En el trabajo de campo I y II se demuestra como lo más importante para estos empresarios, en lo que más invierten

estas empresas es en producción, maquinaria e instalaciones, lo que supone para ellos el desembolso más grande. No obstante, actualmente se está produciendo también el fenómeno de la deslocalización de la producción, buscando ser más competitivos abaratando los costes de producción y esto, también les está suponiendo un gran desgaste económico. El tercer aspecto que se lleva los presupuestos más destacables, es toda la inversión en I+D+i y en diseño de producto, cuestiones íntimamente ligadas a este activo tangible por el que apuestan la mayoría, el producto. En definitiva la mentalidad productiva es la que impera, en prácticamente todas sus actuaciones.

Esta concepción empresarial hace que haya una inactividad en la gestión de su imagen corporativa que tiene consecuencias preocupantes, como una falta de marcas fuertes y bien posicionadas, falta de diferenciación, de definición de los atributos más destacables, etc. Lo que les lleva a no tener un valor diferencial y por tanto, a tener grandes dificultades a nivel de competitividad, ya que ha quedado demostrado, cómo alcanzar una imagen positiva y una reputación corporativa, es considerado el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas.

De nuevo en las entrevistas en profundidad realizadas, tanto a las asociaciones empresariales como a los empresarios de estos *clusters*, se verifica que están en una situación tremendamente crítica desde hace ya varios años, agravada por la coyuntura generalizada de crisis en este año 2009, donde están perdiendo competitividad irremediabilmente. Estos sectores se apresuran a afirmar que el principal motivo de esta pérdida de competitividad, está en la competencia feroz que realizan los países de economías emergentes, ante los que no tienen herramientas para hacerles frente. Al analizar detenidamente los motivos que esgrimen para justificar que estos nuevos competidores son más competitivos, de nuevo se refleja la mentalidad puramente productiva, ya que citan que tienen mano de obra más barata, menos exigencias medioambientales y laborales, menores costes energéticos, tecnología similar a la que acceden fácilmente, etc. Todos estos argumentos van a redundar en la diferenciación por precio y producto, lo cual como se ha argumentado no es un valor competitivo a día de hoy con el que se pueda luchar en el mercado global a largo plazo.

Por tanto, es evidente la debilidad que supone la falta de imagen de marca de los sectores y de las propias empresas. Estas dudas quedan patentes en ciertas reflexiones que plantean los propios planes de competitividad, sobre si es mejor o no utilizar la marca España o crear una marca Europa, si merece la pena invertir en marcas propias del fabricante, cuando ellos no venden directamente al consumidor final y sí al distribuidor.

Cuando se les pregunta abiertamente, a los componentes de la muestra del trabajo de campo I y II, por las ventajas o beneficios que puede suponer para su empresa o sector una buena gestión de la comunicación, cabe señalar que es una de las cuestiones planteadas que más ha costado cerrar y ellos mismos confiesan, que al tratarse de intangibles son difíciles de justificar. A la hora de hacerlo, destacan que les aporta “ser conocidos” y “tener una presencia en el mercado”, principalmente para vender, lo que denota que no consideran qué les puede reportar una imagen positiva, ni tampoco el potencial que esta tiene en la competitividad empresarial. La comunicación en definitiva la ven como un artículo de lujo al que ellos no tienen acceso por falta de recursos.

Esta falta de atención a su imagen y a la gestión de la comunicación corporativa con los diferentes públicos, también hace que estos sectores no se sientan comprendidos por los colectivos más próximos a su ámbito geográfico. Sin embargo, las pymes en general y los sectores objeto de estudio, comunican y conocen las herramientas tradicionales de la comunicación comercial, especialmente publicidad, promociones, marketing directo y comunicación en el punto de venta, aunque desconocen las últimas tendencias en la materia. La gestión de la comunicación de estos sectores está en manos de la gerencia o en manos del departamento comercial, y la inmensa mayoría, no tienen responsable de comunicación, ni siquiera de marketing.

Pero no es objetivo de ésta investigación centrarse exclusivamente en los problemas de éste sector, al contrario, en ésta investigación también se han trabajado las claves para poder apoyarles con la finalidad de desarrollar políticas de gestión de intangibles y de comunicación. Y para poner unos cimientos fuertes en estas entidades, se debería comenzar fomentando la elaboración de planes estratégicos empresariales y sólo a partir de ahí, desarrollar los planes de comunicación corporativos. Pero obviamente, para ello, es necesario que tanto universidades, como administración pública y asociaciones empresariales inviertan en la formación del empresario en los temas objeto de estudio de ésta investigación. Se debería desmitificar la comunicación como algo inalcanzable por recursos y abrirles las puertas a todas las nuevas oportunidades que brindan los medios digitales, eso sí, poniendo por delante la necesidad de una estrategia.

En ésta formación sería relevante el estudio de casos de éxito, en estos sectores, para que tuvieran ejemplos de buenas prácticas que obtienen resultados y además, se sintieran identificados. También se debería fomentar la incorporación a sus plantillas de personal formado y cualificado en Ciencias de la Comunicación y ante la imposibilidad de



contratación directa, estudiar soluciones como un dircom *freelance* o acudir a consultoras de comunicación que acaben convirtiéndose en verdaderos *partners*.

A todo esto deberían sumarse iniciativas de construcción de una reputación sectorial e incluso territorial, en convivencia con la reputación de cada empresa. Para esto sería interesante crear alguna iniciativa para impulsar el desarrollo de marcas en la Comunidad Valenciana con monitores propios. Y por supuesto, fomentar investigación para la medición de la eficacia en comunicación, con el fin de que el empresario obtenga datos tangibles de lo que le reporta la gestión de intangibles.

## 7. Bibliografía

Alvarez-Gayou Jurgenson, J. L (2003): Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología. Paidós Ecuador: México.

Bel Mallén, J. I. (coord.). (2004): Comunicar para crear valor. Dirección de comunicación en las organizaciones. EUNSA: Pamplona.

Benlloch Osuna, M,T. y López Lita, R. (2005): La marca territorio. El marketing de ciudad, una herramienta al servicio de las marcas territorio. 99%.com ISSN: 1885-4397.

(2006): De la marca comercial a la marca territorio. *Revista Recerca Revista de Pensament i Anàlisi* . ISSN: 1130-6149.

Blay Arráez, R. y Benlloch Osuna, M,T (2006): ¿Qué puede hacer la comunicación por el sector? Castellón: Periódico El Mundo, Castelló al día. Especial Cevisama.

(2007): Análisis de la comunicación en los sectores relevantes para la provincia de Castellón.99%. ISSN: 1885-4397.

(2010): “La gestión de la imagen y la comunicación corporativa en las pequeñas y medianas empresas valencianas” en López Lita, R y Mut Camacho, M. (Coord) *Gestión de intangibles. Importancia en el desarrollo territorial*. Castellón: Ed. Ciencias Sociales.

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2004): La nueva economía global y su incidencia en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Valencia: Cámara de Comercio en febrero.

Capriotti, P. (1992): La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Barcelona.

Carrillo, M.V. y otros. (2005): Imagen y comunicación en las pymes. Editorial Fragua: Madrid.

Costa, J. (2001): La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós: Barcelona.

García Orosa, B. (2005): Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación. Netbiblo: Madrid.

Generalitat Valenciana (2009): “II Planes sectoriales de competitividad”, nota de prensa emitida por el IMPIVA el 5 de enero de 2009, Valencia. Fecha consulta: 5 septiembre de 2009. [www.impiva.es](http://www.impiva.es),

Halpern, D. (2010) Gestión de crisis: Teoría y práctica de un modelo comunicacional. Ed.Ril, Chile.

Hatch, M. y Schultz, M. (2010): Esencia de marca. LID Editorial: Madrid.

Infoadex (2009): Resumen estudio Infoadex de la inversión publicitaria 2009. Madrid.  
Fecha consulta: 1 junio de 2009.

López Lita, R. (2000): La comunicación: la clave del bienestar social. Ediciones El Drac: Madrid.

(2001): Las agencias de publicidad: evolución, posicionamiento y futuro. Publicaciones de la Universitat Jaume I. Castellón.

Orozco Toro, J.A. y Ferré Pavia, C. (2012) La fuerza de los stakeholders en el caso de La Noria. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la reputación corporativa. *Icono14* 10(3), 403-424, doi: 10.7195/ri14.v10i3.159

Pérez González, R.A. (2006): Estrategias de comunicación. Ariel: Barcelona.

Pizzolante Negrón, I. (2006): El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Venezuela: El Nacional.

Pla Barber, J. y otros (2007): "Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español". Madrid: Universia Business Review Actualidad Económica, segundo trimestre 2007.

Villafañe, J. (2013): La buena empresa. Pearson: Madrid.